



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE UNB PLANALTINA – FUP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

DÊNIS COSTA REIS

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA PROPOSTA PARA AS
EQUIPES GESTORAS DAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO
FEDERAL**

**BRASÍLIA - DF
2017**

DÊNIS COSTA REIS

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA PROPOSTA PARA AS
EQUIPES GESTORAS DAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO
FEDERAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP/FUP, da Universidade de Brasília - UNB, *Campus* Planaltina, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**Orientador: Prof. Dr. Geraldo Eustáquio
Moreira.**

**Brasília - DF
2017**

RD395c Reis, Dênis Costa
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA PROPOSTA PARA AS EQUIPES
GESTORAS DAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL / Dênis
Costa Reis; orientador Geraldo Eustáquio Moreira. --
Brasília, 2017.
135 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão
Pública) -- Universidade de Brasília, 2017.

1. Competências. 2. Gestão por competências. 3.
Mapeamento de competências. 4. Gestão escolar. 5.
Multipaper. I. Eustáquio Moreira, Geraldo, orient. II.
Título.

DÊNIS COSTA REIS

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA PROPOSTA PARA AS
EQUIPES GESTORAS DAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO
FEDERAL**

BANCA EXAMINADORA

**Professor Doutor Geraldo Eustáquio Moreira
Orientador
PPGP/ PPGE / UnB**

**Professora Doutora Luciana de Oliveira Miranda
PPGP / UnB**

**Professor Doutor Douglas da Silva Tinti
PPGE / Universidade Cidade de São Paulo**

**Professor Doutor Alexandre Nascimento de Almeida
PPGP/UnB
Suplente**

**Brasília – DF
11 de Dezembro, 2017**

A Deus por nutrir todos os dias o dom da vida que generosamente me ofertou, a minha Mãe, a minha pequena e grande família pelo amor que me dedica e a todas as pessoas que já me ensinaram nessa vida.

AGRADECIMENTOS

Ser grato é reconhecer a força generosa da prosperidade que se faz presente todos os dias do nascer ao pôr do sol. São muitos os agradecimentos e muitas são as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para que tudo isso fosse possível.

Nessa jornada de aprendizado até aqui vivida sou grato a Deus pelo seu infinito amor que me nutre todos os dias.

À minha família, que é quem primeiro acredita e embarca nos meus sonhos e objetivos de vida e sempre representa o apoio e a confiança pra prosseguir. Em especial ao meu Pai, Marcos, Lica, Brunno, Duda, Bira, Cleusa, Antônio, Lucianna e Tatiane.

Ao Dyego por sempre ter me motivado a buscar um caminho acadêmico e profissional e a nunca desistir de alcançar meus objetivos.

À Conceição por ter me apresentado o Mestrado em Gestão Pública.

Ao meu Orientador, Dr. Geraldo Eustáquio Moreira, que representa a sabedoria e a força dos educadores nessa minha jornada e tão prontamente e generosamente esteve presente orientando, confiando e motivando a realização desta pesquisa.

Aos amigos e amigas de turma por tudo que vivemos juntos. Com vocês aprendi muito nos momentos alegres que vivemos, nas angústias divididas e nas experiências que foram somadas.

Aos meus professores e professoras pelo conhecimento partilhado em cada aula, pela generosidade da partilha de experiências e de vida, pela segurança que proporcionaram sempre que se colocaram à disposição e, sobretudo, por terem escolhido o caminho da docência. Admiro cada um e cada uma pela força e coragem!

À Professora Fabiana Queiroga e ao Professor Arturo Catunda pela prontidão e generosidade na troca de experiências.

À Professora Doutora Luciana de Oliveira Miranda e ao Professor Doutor Douglas da Silva Tinti pela generosidade em aceitar o convite para a participação na banca

À coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP, que sempre esteve disponível e aberta a escutar-nos e, com seu trabalho, contribuir para que o Programa de Mestrado cresça.

À toda a equipe do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública que tem, com muito trabalho, construído esse projeto no campus Planaltina.

Enfim, a todas e a todos que, de alguma forma, contribuíram durante essa jornada!

... é o tempo da travessia, e se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.

Fernando Pessoa

RESUMO

O objetivo do estudo em questão é analisar o contexto de implementação da gestão por competências no setor público para propor um desenho metodológico de mapeamento e desenvolvimento de competências gerenciais para as equipes gestoras das Escolas Públicas da SEEDF. A técnica aqui usada é conhecida como *multipaper*, que é uma metodologia de organização do estudo ou seja, é estruturada a partir de um conjunto de artigos que juntos constituem o referencial teórico, que se somam ao capítulo introdutório que contém a estrutura da dissertação, a descrição dos três estudos (artigos), o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Ao final, é construído um capítulo que estrutura a discussão e as conclusões a partir do alinhamento entre todos os estudos. O primeiro estudo teve como objetivo traçar o contexto teórico e prático da gestão por competências no setor público a partir da revisão da literatura e da experiência de aplicação no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios - MPDFT e na Polícia Rodoviária Federal - PRF, respectivamente. Com ele foi possível perceber a relevância da temática dentro do contexto da gestão pública que encontra na gestão por competências uma ferramenta para construir possibilidades de maior efetividade e qualidade nos serviços prestados, uma vez que alinha a visão estratégica de recursos humanos, potencializa os processos de treinamento e avaliação de desempenho, e promove também o alinhando entre as competências necessárias e seus processos de desenvolvimento, diminuindo o *gap* com as competências instaladas. O segundo teve como objetivo o mapeamento das competências gerenciais por meio da análise documental e contou como ponto de análise comparativa o trabalho realizado por uma agência de certificação de competências e um mapeamento de competências de Dirigentes Escolares das Escolas Estaduais da Paraíba. Esse estudo demonstrou a importância do desenvolvimento de competências gerenciais para os dirigentes escolares ressaltando o contexto exigente da gestão escolar, os desafios advindos do surgimento da gestão democrática e o contexto que envolve uma mudança de paradigma de uma realidade meramente administrativa para uma realidade de gestão mais ampla e participativa. Ao final da pesquisa foi elaborado uma proposta de desenvolvimento de competências gerenciais para as equipes de gestão das Escolas Públicas do DF, trazendo o planejamento, a metodologia e as técnicas necessárias. Para tanto, a descrição e análise de experiências práticas de implementação da gestão por competências, com ênfase nos processos de mapeamento de competências, relatadas nessa pesquisa trouxeram os elementos necessários para a consolidação da proposta.

Palavras-chaves: Competências; Gestão por competências; Mapeamento de competências; Gestão escolar; Multipaper.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the context in which the competence-based management was implemented in the public sector in order to propose a methodological design for the mapping and development of managerial competences for the management teams of Public Schools of the Federal District Department of Education (SEEDF). The multipaper methodology was used in this work; in other words, it is structured from a set of papers that jointly constitute the theoretical reference, which is added to the introductory chapter containing the master's thesis structure, the description of the three studies (papers), the issue of the research, the objectives and the justification. In the final part, a chapter structuring the discussion and the conclusions according to the alignment of all studies is composed. The first study aimed at tracing the theoretical and practical context of competence-based management in the public sector based on the literature review and the experience of its application in the Prosecution Office of the Federal District and Territories (MPDFT) and the Federal Highway Police (PRF), respectively. It enabled the realization of the theme's relevance within the setting of public management that finds in said type of management an instrument to create the possibility of a greater effectivity and quality in the services provided, once it aligns the strategic vision of human resources, enhances the training processes and the performance evaluation, and promotes the alignment between the required competences and their development processes, reducing the gap with the competences that are acquired. The objective of the second study was the mapping of managerial competences through document analysis, and it took as a comparative point of analysis the work done by a competence certification agency and the mapping of the competences of School Leaders of State Schools of Paraíba. This study demonstrated the importance of developing managerial competences to school leaders, highlighting the demanding setting of school management, the challenges stemming from the arrival of democratic management and the setting that involves a change of paradigm from a merely administrative reality to a more comprehensive and participative management reality. In the final part of the research, a proposal concerning the development of managerial competences was presented for Federal District Public Schools management teams, including the planning, methodology and necessary techniques. To this end, the description and analysis of practical experiences of implementing competence-based management described in this research, with an emphasis on the competence mapping processes, included the necessary elements for the consolidation of the proposal.

Keywords: Competencies; Management by competencies; Mapping competencies; School management; Multipaper.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANC	Análise de Necessidades de Capacitação
APF	Administração Pública Federal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
DF	Distrito Federal
EAPE	Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais de Educação
GCOM	Escritório de Gestão por Competências
MPDFT	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
MPU	Ministério Público Federal
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRF	Polícia Rodoviária Federal
SEEDF	Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TCU	Tribunal de Contas da União

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo de Gestão por Competências do MPDFT.....	37
---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Mapa Metodológico	21
Quadro 2: Visões do Contexto da Gestão de Pessoas	28
Quadro 3: Conceitos de Competência.....	31
Quadro 4: Fases para implementação da gestão por competência no MP.....	35
Quadro 5: Tipologia para competências individuais.....	38
Quadro 6: Etapas do processo de mapeamento de competências.....	38
Quadro 7: Participantes da Pesquisa.....	41
Quadro 8: Resumo do processo de avaliação das lacunas de competências.....	41
Quadro 9: Caminho metodológico.....	43
Quadro 10: Análise documental da PRF.....	44
Quadro 11: Redação final das Competências Gerenciais da PRF.....	45
Quadro 12: Correlação dos papéis gerenciais (QUINN, 2003) e competências gerenciais da PRF.....	47
Quadro 13: Desenho Metodológico.....	52
Quadro 14: Categoria 01 – Contexto da Implementação.....	55
Quadro 15: Categoria 02 – Desafios encontrados.....	57
Quadro 16: Categoria 03 - Facilitadores do Processo.....	59
Quadro 17: Categoria 04 - Impactos percebidos.....	61
Quadro 18: Transformações no Modelo de Direção das Escolas.....	70
Quadro 19 Edições dos Cursos de Formação:.....	76
Quadro 20 Temas Abordados no Curso de Gestão.....	77
Quadro 21 Distribuição da Carga Horária do Curso Escolar.....	77

Quadro 22 Competências da Gestão.....	79
Quadro 23: Desenho Metodológico.....	81
Quadro 24: Redação das Competências Gerenciais Após Mapeamento Documental..	84
Quadro 25: Resumo das Competências do Dirigente Escolar - Agência de Certificação.....	87
Quadro 26: Tipologia de Competências.....	89
Quadro 27: Competências Mapeadas.....	90
Quadro 28: Número de Competências por Dimensão Dirigentes das Escolas do DF..	91
Quadro 29: Número de Competências por Dimensão Agência de Certificação.....	94
Quadro 30: Número de Competências	94
Quadro 31: Número de Competências por Dimensão Escolas da Paraíba.....	95
Quadro 32: Análise Comparativa das Competências Mapeadas	99
Quadro 33: Análise do Quantitativo de Competências por Dimensões.....	99
Quadro 34: Conceito de Competência	112
Quadro 35: Fases do Plano de Implementação da Gestão por Competências.....	114
Quadro 36: Competências dos Diretores das Escolas Públicas do DF.....	121

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR.....	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	18
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
1.6 DESCRIÇÃO E PROCEDIMENTO METODOLÓGICO DO ESTUDO I.....	21
1.7 DESCRIÇÃO E PROCEDIMENTO METODOLÓGICO DO ESTUDO II	23
2 ESTUDO I: COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO: O OLHAR DA TEORIA E A EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO	26
2.1 INTRODUÇÃO	26
2.2 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CONTEXTO, CONCEITOS E IMPORTÂNCIA	27
2.3 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO	33
2.4 EXPERIÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: O CASO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS –MPDFT.....	35
2.5 EXPERIÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: O CASO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL – PRF.....	42
2.6 MÉTODOS E TÉCNICAS.....	50
2.7 RESULTADOS E DISCUSSÃO	53
2.7.1 Análise das entrevistas	55
2.8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	63

2.9 REFERÊNCIAS	65
3 ESTUDO II: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS DIRIGENTES ESCOLARES: O MAPEAMENTO NAS EQUIPES DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA SEEDF	69
3.1 INTRODUÇÃO	69
3.2 GESTÃO ESCOLAR.....	70
3.3 A GESTÃO NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL	74
3.3.1 O curso de formação de gestores das Escolas Públicas do DF	75
3.4 COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR	78
3.5 MÉTODOS E TÉCNICAS.....	80
3.5.1 O Mapeamento de Competências dos Dirigentes Escolares das Escolas Públicas do DF.....	81
3.5.2 Análise Comparativa - Competências Mapeadas pela Agência de Certificação de Competências	85
3.5.3 Análise Comparativa - Competências em ação de Gestores Escolares.....	88
3.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	91
3.6.1 Mapeamento de Competências Gerenciais das Escolas Públicas do DF	91
3.6.2 Competências Mapeadas pela Agência de Certificação	93
3.6.3 Competências dos Dirigentes Escolares Estaduais da Paraíba	94
3.6.4 Análise comparativa entre os três mapeamentos	95
3.7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	101
3.8 REFERÊNCIAS	103
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	106
4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	109
4.2 AGENDAS FUTURAS	109
5 O PRODUTO EDUCACIONAL: PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS EQUIPES DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA SEEDF	111

5.1 CONTEXTO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS REALIDADE DA GESTÃO ESCOLAR.....	111
5.2 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	113
5.2.1 Criando o Contexto.....	115
5.2.2 Construção da Equipe de Implementação da gestão por competências.....	118
5.2.3 Mapeamento de competências gerencias das equipes de gestão das escolas da Secretaria de Estado de Educação do DF	119
5.2.4 Identificação das Lacunas de Competências e Planejamento do Desenvolvimento de Competências Gerencias Para as Equipes Gestoras.....	124
5.3 REFERÊNCIAS	125
REFERÊNCIAS GERAIS	126
APÊNDICES	128
APÊNDICE A: CARTA DE APRESENTAÇÃO	128
APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO.....	129
APÊNDICE C: ROTEIRO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL	132

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Pesquisador

Sei que minha história de vida trouxe-me até aqui. Minhas escolhas, encontros e desencontros, as experiências que, de alguma forma, foram me constituindo, as pessoas que sempre estiveram em minha vida e aquelas que por ela passaram. Enfim, sou fruto de um passado que me permite viver o presente e vislumbrar um futuro que hoje se estabelece na perspectiva da jornada como mestrando.

De pai mineiro e mãe goiana, seu Geraldo e Dona Helenice, ensinaram-me as primeiras lições de vida e de amor. Me deram dois irmãos e uma irmã que seguem sendo minha fonte de carinho, partilha de vida e cumplicidade. Me deram também inúmeros tios e tias, primos e primas que me acompanhavam enquanto os anos se passavam e, hoje, muitos deles representam a companhia, a amizade, a força e a alegria em tantos momentos de vivência familiar. Nessa família, aprendi a viver com os outros e também pelos outros.

Nascido em Brasília, vejo-me como filho do cerrado que guarda sua força e sua diversidade sempre na perspectiva da renovação e superação. Viver no Planalto Central leva-me a experimentar a transformação que a natureza opera depois das primeiras chuvas, os ipês que teimam em florir num esplendor hipnotizante e, muitas vezes, experimentar sensações climáticas diferentes num mesmo dia.

A natureza da minha terra sempre ensinou-me a valorização da diversidade e a superação na adversidade. Árvores que se retorcem e teimam em brotar após as queimadas tão frequentes e, às vezes, devastadoras, de todos os tipos, tamanhos e cores. Acredito na riqueza e no poder da diversidade que nos ensina e nos completa.

Assim fui vivendo e, já nos primeiros anos de educação formal, vi-me atraído pelo brilho e pelo significado desafiador da arte de educar. Guardo, na lembrança, um episódio que, talvez, tenha sido a gênese do gosto e da vontade de me tornar um professor, ocorrido na 5ª série do antigo primeiro grau, quando fui convidado a ser monitor de disciplina no contraturno da escola. Ainda lembro-me, em detalhes, do primeiro dia: o barulho e a movimentação dos alunos que se reuniam para tirar dúvidas e ter aulas de reforço. De alguma forma essa experiência fez brotar algo em mim.

Somado a isso, a presença de muitas professoras e professores que foram verdadeiras educadoras e educadores pela dedicação, envolvimento e amor com que exerciam seu magistério. Sabiam, além de conteúdos, ensinar sobre a vida, sobre gente, sobre futuro, sobre

amizade, sobre poesia e música, sobre teatro. Enfim, tantas coisas que, até hoje, fazem todo o sentido para minha existência.

Acredito que essas experiências foram nutrindo o que mais tarde tornou-se uma paixão pelo desenvolvimento humano. O desejo de estar com as pessoas, ajudar a crescer e crescer juntos, refletindo sobre a vida e sobre todas as possibilidades de ser aquilo que somos e ainda tudo aquilo que podemos vir a ser. Acho que aqui deixo transparecer um pouco do que a filosofia fez por mim abrindo-me os olhos e a razão para pensar sobre as essências e existências da vida.

Professor no ensino fundamental e médio, no contexto público e privado, fui experimentando o sabor da docência e desafiando-me a desenvolver as competências que via em meus professores, a encontrar a expressão da responsabilidade e a gratidão em poder aprender todos os dias com aquilo que me atrevia a ensinar. E hoje sei que fui apenas um facilitador do aprendizado e que o meu ofício foi muito mais efetivo quanto mais me coloquei como aprendiz.

Depois veio a formação superior em Administração, que me permitiu também a experiência da docência em nível de graduação. Paralelo a isso, tornei-me facilitador de treinamentos no contexto da gestão de pessoas em empresas públicas e privadas e encontrei na formação como *Coach* um espaço de solidificação desse ofício e uma metodologia que traduz meu apreço pelo desenvolvimento humano, que leva as pessoas ao encontro com seu propósito e com as possibilidades de tornar real as conquistas no campo interpessoal e profissional.

Nesse intermédio, também me torno servidor público e vivo o desafio de colocar-me à disposição de um serviço de atendimento às vítimas de violência doméstica, no qual utilizo um pouco daquilo que aprendi na minha jornada de vida e de constituição do profissional que me tornei. Foi aqui que, descobri, na prática, como todas as minhas experiências de vida poderiam ser colocadas como oferta para os ambientes profissionais que posso fazer parte.

Resumidamente, é assim que chego ao mestrado, como professor, servidor público, *coach*, instrutor de programas de treinamento e consultor. Enfim, também como filho, como irmão, como amigo, como tio, como um aprendiz da vida e como alguém grato pelo passado e por tudo que ele lapidou, e muito feliz por poder empreender mais esta jornada.

O mestrado se configura como um momento primordial de aprofundamento teórico e de aprendizado prático. Poder alinhar o rigor da pesquisa teórica e o desafio da aplicação prática, próprios do contexto do mestrado profissional, motivaram-me a participar da seleção.

Minha experiência como gestor no serviço público mostrou-me o quanto os espaços de pesquisa e aprofundamento, de análise da realidade, à luz da literatura, e do olhar para as experiências sistematizadas precisam enriquecer a prática da gestão. Nesse contexto, percebi a importância do desenvolvimento de competências gerenciais e descobri um desejo de buscar, no mestrado profissional, um espaço para pensar a gestão pública.

Por isso o desejo de ingressar em uma modalidade de mestrado que pudesse propiciar um espaço para a análise das necessidades práticas do mercado de trabalho. Assim é o mestrado profissional, caracterizado justamente pelo olhar voltado para a prática profissional com uma referência interdisciplinar que agrega valor e significado à formação, o que tem feito com que o mesmo seja valorizado no meio acadêmico, afinal os seus objetivos "referem-se, principalmente à capacitação profissional qualificada para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos" (MOREIRA, 2017, p. 219).

Nesse sentido Moreira (2017) ainda ressalta que para a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) o mestrado profissional é definido como uma modalidade de Pós-Graduação *Stricto Sensu* que objetiva a capacitação profissional a partir do estudo de técnicas, processos ou temáticas que atendam a alguma demanda do mercado de trabalho.

É na construção de conhecimentos, habilidades e atitudes que novos caminhos de gestão serão percorridos e permitirão a vivência da função pública com maior efetividade na sua expressão mais essencial que é a de servir ao público com eficiência e eficácia.

Assim, conto um pouquinho de mim, da minha história, e escrevo as primeiras palavras sobre o que imagino poder construir e contribuir quando me atrevo a trilhar o caminho do mestrado.

1.2 Problema de Pesquisa

Os sistemas educacionais e, portanto, as escolas, são organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os atores que dela fazem parte, marcado pela pluralidade e por demandas exigentes, o que traz a necessidade de uma nova visão gerencial (LUCK, 2000).

Nesse sentido, Dourado (2006), salienta que a escola deve ser administrada levando em conta suas especificidades, que estão ligadas à formação humana por práticas políticas, sociais e pedagógicas, o que leva a uma gestão diferenciada da administração em geral. A gestão escolar exige o exercício de múltiplas competências que não se encontram, na maioria

das vezes, como parte da formação inicial daqueles que a compõe, o que se configura como uma necessidade de formação permanente, seja dos educadores, seja dos gestores escolares (MANRIQUE; MARANHÃO; MOREIRA, 2016).

O desenvolvimento de competências gerenciais nas equipes de gestão escolar pode ser visto como um desafio e uma necessidade. De modo geral, a formação básica dos dirigentes escolares não contempla essa área específica de atuação e mesmo quando estes profissionais a tem, ela geralmente é marcada por uma característica conceitual e teórica (LUCK, 2000).

Não se pode ignorar a necessidade de os gestores escolares conhecerem e desenvolverem ferramentas de gestão, bem como a necessidade de uma adaptação dessas ferramentas voltada para as especificidades do mundo escolar. Tal visão aparece regularmente no debate educacional e produz efeitos para o avanço da gestão escolar (ABRUCIO, 2010).

Além da formação geral que o administrador da educação escolar precisa, ele deve receber também uma formação específica que o torne capaz de desenvolver funções e tarefas específicas de sua responsabilidade enquanto gestor (CURY, 2001).

Sendo assim, esse estudo pretende responder a seguinte questão: quais os pressupostos que norteiam o mapeamento de competências gerenciais na realidade da gestão pública, como base para a proposição de uma metodologia para a sua implementação nas equipes gestoras das Escolas Públicas do DF?

Ao se estruturar um caminho de implementação da gestão por competências a partir do mapeamento de competências é preciso conhecer o cenário de surgimento, afinal se trata de uma tendência que ainda pode ser considerada nova dentro da realidade da gestão pública. Analisar os contextos de experiências já iniciadas e expandir o conhecimento prático se torna uma estratégia fundamental para potencializar o processo na busca de percorrer um caminho alinhado com o alcance dos resultados esperados.

1.3 Objetivos

O estudo das competências do gestor escolar é uma ação estratégica, que se desenrola no contexto das reformas paradigmáticas por que passa a gestão educacional. Não se pode esquecer, por exemplo, que se trata de uma gestão democrática que precisa ser vista como um objetivo, porque é uma meta a ser aprimorada, e como um percurso por se tratar de um processo que a cada dia se aprimora e se reorganiza (GRACINDO, 2007).

Sendo assim, o mapeamento de competências se configura como uma importante ferramenta no contexto da gestão por competências, pois é a partir dele que são estabelecidos

os referenciais para se pensar as questões estratégicas que envolvem a gestão de pessoas, bem como os caminhos para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a efetividade do trabalho.

É nesse contexto que a pesquisa em questão alinhou sua temática e delimitou o seu objetivo geral e seus objetivos específicos, conforme descritos nos tópicos a seguir:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o contexto de implementação da gestão por competências no setor público para propor um desenho metodológico de mapeamento e desenvolvimento de competências gerenciais para as equipes gestoras das Escolas Públicas do DF.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analisar o contexto de implementação prática da gestão por competências e do mapeamento de competências a partir da experiências vividas por instituições públicas;
2. Mapear as competências gerenciais necessárias às equipes de gestão das escolas públicas da Secretaria de Educação do DF;
3. Identificar as competências mapeadas por agência de certificação de competências e a experiência de mapeamento de competências para dirigentes de Escolas públicas como parâmetro de análise; e
4. Elaborar um planejamento de mapeamento e desenvolvimento de competências para as equipes gestoras das Escolas Públicas do Distrito Federal.

Dessa forma, essa pesquisa configura seus objetivos em duas perspectivas que se complementam: pesquisar, conhecer, analisar as experiências de aplicação da implementação da gestão por competências nas realidades da gestão pública, que tem seu primeiro passo no mapeamento de competências, para estruturar, planejar e propor um caminho para a aplicação nas equipes gestoras das Escolas Públicas do Distrito Federal.

1.4 Relevância do Estudo

O estudo aqui proposto é uma pesquisa sobre o desenvolvimento de competências gerenciais nas equipes de gestão das escolas públicas do Distrito Federal. Tal desafio une duas questões de extrema importância no cenário da gestão pública atual: o contexto emergente da gestão por competências que inicia seu ciclo no mapeamento e desenvolvimento de competências e o contexto da educação, mais propriamente da liderança na educação que amplia possibilidades de construir processos mais eficientes na construção do ambiente que nutre a educação formal, que é a escola.

As transformações que são hoje cada vez mais velozes no contexto das organizações, o aumento da competitividade são o pano de fundo, de maneira geral, que acaba por colocar o conceito de competência no centro das práticas de gestão (CASCÃO, 2014).

É no final da década de 90, segundo Dutra (2010), que no Brasil cresce o interesse pelo tema gestão por competências nos contextos organizacionais e nos contextos acadêmicos, ou seja, é a partir daí que se pode perceber a adesão das organizações pela construção de modelos de gestão que partem da noção de competência. O referido autor ainda afirma que no setor público essa tendência também é acompanhada, tendo como marco a edição do Decreto 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006, que institui a política de desenvolvimento de pessoal na qual a gestão por competências é um objetivo a ser concretizado.

Tal relato mostra que o desafio que se impõe em relação a efetivação da gestão por competências é novo, que o caminho ainda é longo e que se vive a necessidade de ampliação do conhecimento sobre esse tema, do entendimento de experiências já iniciadas e assim, construir as trilhas que possibilitarão um caminhar mais firme. Nesse sentido, promover pesquisas e a disseminação de experiências é fundamental para o momento.

Outro posicionamento que ajuda na percepção da importância e da crescente relevância que o tema tem representado, é descrito por Ruas (2001; 2005) quando afirma que é justamente a noção de competência que possibilita rever as interações entre a dimensão pessoas e as organizações, o que pode promover o alinhamento entre as capacidades e saberes das pessoas com as necessidades das organizações em termos de resultados.

O que Dutra (2010) corrobora quando diz que a capacitação de pessoas precisa se adequar às necessidades da organização, ou seja precisam estar alinhadas com as questões estratégicas, e para isso se exige a clareza do perfil profissional.

Nessa mesma perspectiva, Brandão (2009) traça uma série de três realidades que justificam e apoiam a importância da gestão por competências no contexto prático da gestão de pessoas: (I) é importante identificar as relações entre as ações de aprendizagem, as competências desenvolvidas e o desempenho; (II) é relevante conhecer as competências que mais contribuem para resultados e, (III) é importante conhecer as características individuais dos empregados. Tudo isso possibilitará as organizações aprimorar programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), otimizar investimentos em desenvolvimento profissional e aperfeiçoar modelos e instrumentos de gestão do desempenho.

Quando se pensa no contexto da gestão escolar propriamente dita é possível verificar que também tal gestão é afetada pelos contextos das mudanças externas que se constituem no cenário global, mas também questões explícitas do universo da gestão escolar. Galvão (2010) ressalta a mudança gerada nas escolas públicas nos últimos anos com a democratização do processo de escolha de gestores a partir da eleição, o que acaba dando maior peso à identificação das competências necessárias para a ocupação do cargo.

É nesse novo contexto, marcado pelas diversas mudanças, que o meio acadêmico e o meio organizacional afirmam nutrir uma preocupação com os novos perfis gerenciais (ODERICH, 2005). Conhecer e desenvolver os conhecimentos, habilidades e competências dos gestores que atuam na administração escolar é de suma importância para a adequação das estruturas e das necessidades que os novos tempos impõem.

1.5 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação foi estruturada em seis capítulos. **O primeiro capítulo** trata da introdução, na qual foi feita a apresentação do pesquisador com o objetivo de trazer um olhar sobre o caminho percorrido e como isso se conecta com as escolhas temáticas feitas pelo pesquisador em questão, bem como a apresentação da relevância do estudo, o problema de pesquisa, seus objetivos, a estrutura da dissertação e, por fim, a descrição e procedimentos metodológicos dos três estudos.

O caminho metodológico escolhido para a estruturação dessa dissertação é chamado de *multipaper*, ou seja, é construído através de uma compilação de artigos, onde o referido *multipaper* é uma metodologia de organização do estudo. Nesse formato além de um capítulo introdutório onde são descritos os elementos de estruturação da dissertação, conforme parágrafo anterior, cada novo capítulo é redigido em formato de artigo (com resumo,

introdução, revisão da literatura, métodos e técnicas, discussão e resultados e conclusões e recomendações).

Duke e Beck (1999) valorizam esse formato em detrimento do formato tradicional por possibilitar que após o término da pesquisa já se tenha material para a publicação, atingindo um público maior de leitores.

Por isso, o **segundo capítulo** apresentou o estudo I, que tem como título "Competências no Setor Público: o olhar da teoria e a experiência de aplicação" e apresenta uma articulação entre o contexto que serve de cenário para o surgimento da gestão por competências e as implicações para o setor público. Como metodologia, foi utilizada a revisão teórica: a descrição de dois casos de aplicação da gestão por competências no setor público (MPDFT e PRF) com a aplicação de entrevista semiestruturada com os gestores responsáveis pela implementação.

No **terceiro capítulo** foi apresentado o estudo II, que tem como título "Competências Necessárias aos Dirigentes Escolares: o mapeamento de competências gerenciais nas equipes de gestão das escolas públicas da SEEDF". O objetivo é mapear as competências gerenciais das equipes gestoras das escolas e comparar com as competências mapeadas por uma agência de certificação e por uma pesquisa realizada em escolas públicas estaduais no estado da Paraíba. Como metodologia será utilizada a pesquisa bibliográfica e a análise documental.

No **quarto capítulo** foi construído um alinhamento entre os três estudos como contexto geral da temática a partir das ideias levantadas por cada um deles. O objetivo é trazer à tona as discussões e conclusões percebidas na pesquisa e também ao que se refere ao tema levantado, ao alcance de seus objetivos e as possibilidades que surgem para novos estudos como agendas futuras.

O **quinto capítulo**, que tem como título "Proposta de Mapeamento e Desenvolvimento de Competências Gerenciais das Equipes de Gestão das Escolas da Secretaria de Estado de Educação do DF - SEEDF", foi estruturado com uma apresentação dos caminhos utilizados para sua elaboração: o desenho metodológico do processo de mapeamento e a lista de competências mapeadas.

A seguir é representado o mapa metodológico conforme os objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e a descrição resumida do método e dos instrumentos que serão utilizados em cada estudo.

Quadro 1: Mapa Metodológico

Objetivo Geral			
Analisar o contexto de implementação da gestão por competências no setor público a fim de propor um desenho metodológico de mapeamento e desenvolvimento de competências gerenciais para as equipes gestoras das Escolas Públicas do DF.			
Objetivos Específicos		Estudos	Método/Instrumento
1	Analisar o contexto de implementação prática da gestão por competências e do mapeamento de competências a partir das experiências vividas por instituições públicas	Estudo I	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Qualitativa e Entrevista
2	Mapear as competências gerenciais necessárias às equipes de gestão das escolas públicas da Secretaria de Educação do DF.	Estudo II	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental
3	Identificar as competências mapeadas por agência de certificação de competências e a experiência de mapeamento de competências para dirigentes de Escolas públicas como parâmetro de análise.	Estudo II	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental
Contribuição para a prática de gestão			
4	Elaborar um planejamento de mapeamento e desenvolvimento de competências para as equipes gestoras das Escolas Públicas do Distrito Federal.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.6 Descrição e Procedimento Metodológico do Estudo I

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO: O OLHAR DA TEORIA E A EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO

O estudo I tem como objetivo apresentar uma articulação teórica sobre competências e gestão no setor público, orientada à discussão de pressupostos que fundamentarão a investigação. A construção deste capítulo foi realizada com base na revisão de literatura dos

construtos mencionados e de entrevistas com dois profissionais que vivenciaram a aplicação da gestão por competências no setor público.

Aqui foram levantados a origem e os conceitos sobre competências, a classificação das competências, a gestão por competências, o desenvolvimento de competências, os modelos, a importância de seu desenvolvimento no atual cenário da gestão pública com base no marco legal instituído pelo Decreto Nº 5.707 de fevereiro de 2006, que institui diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal exigindo a formulação de planos de capacitação com base nas competências requeridas de seus servidores.

Pensando no fio condutor que estrutura a dissertação, esse capítulo se alinha à perspectiva de criar o contexto para a compreensão da importância atribuída ao tema e também para o entendimento da temática que será pautada nos capítulos posteriores. Trata-se de uma contextualização e de um embasamento necessário à sustentação teórica e lógica para se alcançar o objetivo ao qual a pesquisa, como visão ampla, se propõe.

Tem como característica metodológica a revisão da literatura apoiada na pesquisa em bases de dados de artigos, dissertações e teses, bem como no levantamento de obras de autores considerados relevantes nessa temática.

Foi realizada também uma pesquisa de caráter qualitativo a partir de entrevistas com dois pesquisadores que tiveram também uma experiência prática com a temática de mapeamento e desenvolvimento de competências gerenciais no setor público, com o objetivo de traçar, sob o ponto de vista dos pesquisadores, como essas experiências estão sendo implementadas, qual o contexto e quais os desafios vividos na prática.

Dessa forma, o referencial teórico abordou além da temática em questão, uma apresentação do trabalho de mapeamento de competências realizado em duas instituições públicas, o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios - MPDFT e a Polícia Rodoviária Federal - PRF. Tais trabalhos foram escolhidos para compor o estudo por estarem situados no contexto da gestão pública no Distrito Federal, o que facilita o processo de pesquisa, e também pela relevância que eles possuem ao se levar em conta aspectos como importância institucional e qualidade do trabalho.

O contexto do trabalho realizado no MPDFT engloba a criação de um escritório de competências coordenado por uma pesquisadora doutora da Universidade de Brasília que tem uma vasta e sólida experiência na temática gestão por competências e que faz parte de um projeto que pretende ser desenvolvido em outros seguimentos do Ministério Público da União no território nacional. Já o contexto do trabalho desenvolvido na PRF tem uma abrangência

nacional, pois se estrutura com o envolvimento de diversas unidades situadas em vários estados brasileiros, trazendo um peso importante para a pesquisa.

A relevância do estudo se justifica pela própria importância do tema no contexto da nova gestão pública e também pelo caminho ainda pouco conhecido e explorado, mas que sem dúvida vem tomando destaque como uma possibilidade de se solidificar como ferramenta de alinhamento estratégico no cenário da gestão pública.

Levantar o contexto do marco teórico e analisar as experiências vividas como fruto da investigação teórica e prática abrirá espaço para ampliação das discussões necessárias ao pensar crítico que poderá construir possibilidades de contribuição para o contexto.

1.7 Descrição e procedimento metodológico do Estudo II

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS DIRIGENTES ESCOLARES: O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS EQUIPES DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA SEEDF.

O estudo II tem como objetivo mapear as competências através da análise documental e analisar o contexto que envolve a gestão escolar e a importância do desenvolvimento de competências gerências para a efetivação de seus objetivos. Para tanto, foi realizado o mapeamento de competências gerenciais das equipes de gestão das escolas públicas do Distrito Federal, contrapondo-se a uma análise com padrões de competências desenvolvidos por uma agência de certificação e também com uma experiência de mapeamento realizado em escolas públicas estaduais.

Aqui foram estruturados os caminhos para um posterior diagnóstico de competências que tem como objetivo o entendimento de quais competências são necessárias ao gestor escolar para que ele desempenhe com efetividade suas funções dentro do contexto escolar no qual ele tem papel fundamental para o alcance dos resultados administrativos e pedagógicos.

O caminho metodológico foi estruturado em três fases a saber:

Fase 1: Mapeamento documental

A referência metodológica escolhida para o mapeamento documental foi levantada a partir do que é proposto como métodos, técnicas e instrumentos aplicados ao mapeamento de competências por Dutra (2010).

Dessa forma, o método utilizado foi a análise documental que tem como propósito a análise objetiva e sistemática do conteúdo de materiais escritos para extrair conclusões sobre o objeto estudado. Ou seja, a partir da análise desses documentos serão extraídas as competências alinhadas ao que se espera do gestor escolar. Tal método se estrutura em três fases:

- Pré-análise: é formada pela definição dos objetivos do estudo, pela delimitação do material a ser analisado e pela elaboração de indicadores para a interpretação dos conteúdos;
- Análise: consiste na codificação e categorização das informações para que a interpretação seja possível para dar origem a descrição objetiva das competências e,
- Tratamento dos resultados: consiste em computar as frequências absolutas e relativas com que a competência mapeada foi mencionada ou inferidas nos documentos analisados.

Fase 2: Mapa de Competências da Agência de Certificação de Competências

Após o levantamento das competências com a análise documental elas foram comparadas ao mapeamento feito por uma agência de certificação de competências de diretores de escolas públicas com o objetivo de traçar um panorama mais abrangente a respeito do mapeamento de competências. A perspectiva é de construir uma visão mais ampla e mais referenciada com a análise de experiências já desenvolvidas e que servem de ponto de ampliação e consolidação de processos de mapeamento.

Fase 3: Experiência de mapeamento de competências em instituição de ensino público

O objetivo da fase três é analisar a experiência de mapeamento de competências realizada nas escolas estaduais na Paraíba, identificar os processos metodológicos utilizados e as competências que foram mapeadas. Assim, se amplia a visão sobre o processo prático do mapeamento e também se constrói um ponto de referência para a análise comparativa ao mapeamento realizado pelo pesquisador.

Foi utilizado como caminho metodológico uma pesquisa realizado por Galvão e Cavalcanti (2009) com o objetivo de verificar até que ponto as competências mobilizadas em ação por gestores de escolas públicas estaduais acompanham as competências sugeridas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, no Regimento Escolar e nas Orientações de

Funcionamento das Unidades Escolares publicadas pela Secretaria da Educação e Cultura do Estado da Paraíba.

2 ESTUDO I: COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO: O OLHAR DA TEORIA E A EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO¹

2.1 Introdução

A sociedade contemporânea vive uma reestruturação produtiva fruto das grandes transformações que marcam o contexto histórico nas dimensões sociais, econômicas, políticas e culturais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Pantoja e Iglesias (2013) afirmam que a gestão de pessoas acaba acompanhando essas tendências e especificamente no setor público se alinha às exigências sempre mais crescentes da sociedade pela eficácia e efetividade da ação governamental e traz para o centro da discussão um modelo de governança alinhado com o alcance de resultados.

Tal realidade tem sua gênese nos processos de globalização, na turbulência crescente, na complexidade maior das estruturas organizacionais e das relações comerciais, na exigência de produtos e serviços com maior valor agregado, o que acaba por exigir das organizações uma busca por uma maior flexibilidade e maior velocidade de resposta em relação a tudo aquilo que acontece nos contextos internos e externos que muitas vezes são marcados por uma complexidade surpreendente (DUTRA, 2010).

Brandão e Guimarães (2001) chamam a atenção para duas realidades advindas desse contexto, a primeira é o impacto dessa reestruturação que se estabelece nos processos de racionalização organizacional e apontam para a necessidade da incorporação de técnicas para novas tecnologias e novos modelos de gestão, e a segunda o desafio de garantir um certo nível de competitividade atual e futura. Se estabelece, nesse contexto, um novo cenário mais exigente e desafiador caracterizado por uma gama de novidades advindas dos novos tempos.

Nesse contexto é possível perceber uma mudança de entendimento em relação aos objetivos e a posição da gestão de pessoas dentro das organizações. É o reconhecimento da necessidade de entendê-la em sua dimensão estratégica, o que sugere uma mudança de paradigma e lança o desafio do entendimento e da valorização do universo organizacional que precisa construir uma nova gestão de pessoas alinhada com as novas realidades.

¹ O presente capítulo será o primeiro artigo desta dissertação *multipaper*. A autoria será de Dênis Costa Reis; Geraldo Eustáquio Moreira; Luciana de Oliveira Miranda e Douglas da Silva Tinti.

Murici (2010) aponta a necessidade de se construir uma cultura de inovação na gestão pública com o objetivo de, justamente, superar os desafios impostos pela contemporaneidade e assim, conduzir a uma mudança do padrão burocrático e patrimonialista, lentidão decisória, do personalismo, da impunidade e da ineficiência dos serviços públicos. Para tanto, segundo ele, o novo modelo de governança precisa incorporar uma liderança efetiva, capaz de gerar o contexto necessários para a entrega dos resultados aos cidadãos.

É justamente o interesse que surge sobre a gestão estratégica de recursos humanos que abre espaço para que uma série de teorias e práticas de recursos humanos surjam trazendo para esse universo conceitos como os de competência, desempenho e empregabilidade para muitas organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

É nesse cenário que a gestão por competências começa a encontrar o seu espaço como uma possibilidade de transformar a gestão de pessoas e a relação com suas tecnologias trazendo uma perspectiva de maior efetividade na adequação entre as organizações e suas necessidades de resultados e as pessoas, os colaboradores com sua força de trabalho.

No atual contexto da gestão, é possível perceber um apelo em relação a uma consolidação de uma perspectiva mais estratégica, na qual a noção de competências organizacionais é ampliada e também a uma consolidação de uma perspectiva mais prática dos processo de seleção, avaliação e desenvolvimento em que as competências acabam por estabelecer as bases desses processos (RUAS, 2005).

Tendo traçado até aqui o contexto no qual a gestão por competências se insere no contexto organizacional e também no setor público é hora de explicitar os objetivos que esse artigo se propõe a atingir. O objetivo, portanto, é apresentar uma articulação teórica sobre competências e gestão no setor público, orientada à discussão de pressupostos que fundamentarão a investigação de tais realidades, bem como apresentar a experiência de implementação da gestão por competências em duas instituições públicas.

2.2 O modelo de gestão por competências: contexto, conceitos e importância

O ambiente e o contexto organizacional vem sofrendo constantes transformações e, por isso, se torna cada vez mais comum a busca de novos modelos de gestão mais eficazes, que promovam maiores e mais significativas vantagens competitivas, bem como a busca de mecanismos que promovam, de forma sustentada, o desenvolvimento organizacional (CARBONE et al., 2009).

Dutra (2010) salienta que é nos anos 80 que surge a necessidade de uma revisão das formas de gestão de pessoas e também das ferramentas de gestão. Porém, somente a partir dos anos 90 que é possível observar resultados positivos a partir de novas formas de gerir pessoas, pois só nessa década se pode verificar o surgimento de propostas concretas de mudanças. Tal realidade sustenta um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre a organização e as pessoas, cujas principais transformações observadas foram:

(I) As empresas passaram a exigir das pessoas um perfil autônomo e empreendedor e não mais o perfil obediente e disciplinado, o que gerou a necessidade de uma cultura organizacional para o apoio a iniciativa, a criatividade e busca autônoma de resultados;

(II) O foco da gestão de pessoas passa a ser o desenvolvimento e não mais o controle, dessa forma se abandona o modelo tradicional apoiado no paradigma fordista e taylorista de administração e se apoia em um modelo no qual é possível o desenvolvimento mútuo e uma atuação ativa das pessoas que passam a poder gerir sua relação com a empresa e sua carreira e,

(III) As pessoas passam a ter maior relevância no sucesso do negócio ou da empresa no momento em que pode colocar todo seu potencial a serviço, sua intuição e capacidade de interpretar o contexto e de agir com ele. O entendimento da importância das pessoas nas organizações é ampliado.

Para Brandão e Guimarães (2001), a busca de propostas para a obtenção de vantagem competitiva parecem caminhar para uma mesma direção, na qual parece existir um consenso de que as pessoas são recursos determinantes para o sucesso organizacional, afinal é a capacitação desses profissionais que pode garantir a força frente as ameaças e oportunidades do mercado, gerando vantagem competitiva. Por isso, vários autores, mesmo com uma forma semântica diferente, descreve a importância das pessoas nesse contexto como aponta o quadro a seguir.

Quadro 2: Visões do contexto da Gestão de Pessoas

Autores	Definições
Taylor, Beechler e Napier (1996)	Gestão estratégica de recursos humanos
Pralhad e Hamel (1990) Heene e Sanchez (1997)	Gestão de competências
Arregle (1995); Wright, Van e Bouty (1995)	Acumulação do saber
Stewart (1998)	Gestão do capital intelectual

Fonte: Adaptado de Brandão e Guimarães (2001).

Portanto, a forma como as organizações entendem e realizam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo, o que é motivado pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas (DUTRA, 2010). Isso se reflete na introdução da gestão por competências e da gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

É Mello (2010) que defende a ideia de que os modelos de gestão de competência podem trazer muitas mudanças desde o que se refere a cultura organizacional até realidades mais práticas como o planejamento, avaliação de desempenho, educação corporativa, posicionamento da força de trabalho e outros subsistemas de gestão de pessoas, tudo isso numa perspectiva de maior flexibilidade e espírito corporativo.

Foi David McClelland, em 1973, que estruturou o conceito de competência com o intuito de construir um caminho mais efetivo do que os testes de inteligência oferecidos pela psicologia nos processos de recrutamento nas organizações, o que logo foi ampliado também para os processos de desenvolvimento profissional e como suporte para os processos de avaliação (FISCHER et al., 2010; DUTRA, 2010).

Dutra (2010) segue descrevendo que outro representante dessa busca de estruturação foi Boyatzis que em 1982 a partir da preocupação com questões referentes a entrega que as pessoas podem fazer no meio ao qual se inserem, buscou o alinhamento entre a caracterização das demandas de determinado cargo na organização com as ações ou comportamentos efetivos esperados.

Fleury e Fleury (2001) ao analisarem o contexto de estruturação do conceito de competências descritos nas visões de McClelland (1973) e Boyatzis (1982) conforme explicitado anteriormente, ressaltam que como representantes da corrente americana eles entendem competência como um estoque de recursos que o indivíduo detém como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que justificariam um alto desempenho no alinhamento com as necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações.

Na busca de aprofundamento sobre o conceito de competências outros autores constroem também os pressupostos que servirão de base pra um novo olhar em relação ao mesmo conceito. Nessa perspectiva, Fischer et al. (2010) e Dutra (2010) testemunham que são autores como Le Boterf (1994; 2000; 2001; 2003) que acabam por associar a ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo ao conceito de competências, trazendo a perspectiva de um olhar direto para a pessoa.

Assim, surge a perspectiva da corrente francesa a respeito de competência também nos anos 70 a partir de uma insatisfação com desconexão com as necessidades do mundo do trabalho, afinal para eles o conceito de qualificação e processo de formação eram questionáveis, sendo necessário uma aproximação do ensino com as necessidades reais das empresas para que a capacitação fosse alinhada e promovesse maiores chances de empregabilidade (FLEURY; FLEURY, 2001). Tais autores ressaltam ainda que com isso existia a busca de criar uma relação entre competências e os saberes, assim na união dessas duas realidades era possível vislumbrar o saber agir, e que também do campo educacional o conceito de competências migrou para o campo das relações trabalhistas de onde nasceu o inventário de competências.

Resumidamente, apoiado na visão de Carbone et al. (2009), é possível dizer que foi assim nasceu as duas correntes que originaram os estudos sobre competências: uma americana (anglo-saxã), tendo como percussores McClelland (1973) e Boyatzis (1982); e a outra europeia, marcada pela perspectiva francesa, tendo como percussores Zariffian (2001) e Le Boterf (2003), além de contribuições de suíços e britânicos (MULDER, 2007).

Continuando a evolução dos estudos referentes a construção do conceito de competências foi possível uma terceira corrente, a mais utilizada no contexto brasileiro, chamada de holística pelo seu caráter integrador que mesclaria duas perspectivas: os conhecimentos, habilidades e atitudes e a demonstração prática por meio de resultados e comportamentos (BRANDÃO, 2009; ODERICH, 2005). Fleury e Fleury (2001) ressaltam que no caso brasileiro, tal construção se inicia na realidade acadêmica que parte inicialmente da literatura americana que pensa competência como algo que a pessoa tem, e depois se introduz autores franceses como Le Boterf, Zarifian autores ingleses como Jacques e seus seguidores que vão enriquecer o conceito gerando novos enfoques.

Sendo assim, a abordagem integradora vivida no Brasil acaba por gerar, a partir dos anos 90, a possibilidade de adaptação de sistemas desenvolvidos pelas matrizes de empresas multinacionais e também a modernização de sistemas de gestão de pessoas pelas empresas nacionais (FISCHER et al., 2010), o que na perspectiva de Dutra (2010) permite que se inicie uma nova visão para a gestão de pessoas que além da busca de integração com os objetivos estratégicos também busque a integração da gestão de pessoas em si.

Silva (2016) estruturou uma tabela que traz os diversos conceitos de competência a partir da visão de diversos autores e nela também explicita como tais conceitos se adéquam as correntes americana, francesa ou brasileira.

Quadro 3: Conceitos de Competência

Referência	Definição	Origem
McClelland (1973)	Capacidade do indivíduo fazer algo a partir dos seus conhecimentos e habilidades.	Corrente Americana (EUA)
<i>Mouvement des Entreprises Françaises</i> – Medef em 1998 (ZARIFIAN, 2001)	“Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação.” (p. 66)	Corrente Europeia (França)
Zarifian (2001)	“É tomar iniciativa e assumir a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (p.68)	Corrente Europeia (França)
Le Boterf (2003)	Conjunto de conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais associados à mobilização do conjunto de recursos do meio que o indivíduo trabalha para produzir atividades e condutas profissionais necessárias em uma situação de trabalho no seu contexto.	Corrente Europeia (França)
Catano (1998, apud STEVENS, 2012)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de sucesso no trabalho, sendo observáveis, mensuráveis e distintos do desempenho médio.	Corrente integradora (EUA)
Bartram (2005)	Conjuntos de comportamentos que são fundamentais para a entrega de resultados.	Corrente integradora (EUA)
Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips e Odmarr (2011)	Coleção de conhecimentos, habilidades e atitudes e outras características (KSOs2) para o desempenho eficaz.	Corrente integradora (EUA)
Chouhan e Srivastava (2014)	São fatores de sucesso resultantes da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes descritos em termos de comportamentos específicos para gerar o melhor desempenho em uma determinada função ou na execução de um trabalho.	Corrente integradora (EUA)
Dutra, Hipólito e Silva (2000)	Capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais que se traduz pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao seu alcance (<i>input</i>).	Corrente integradora (Brasil)
Fleury e Fleury (2001)	“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”	Corrente integradora (Brasil)

	(p. 188).	
Abbad e Borges-Andrade (2014)	“Refere-se a ações ou a desempenhos humanos resultantes da aplicação de complexas combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que são mobilizados pelo indivíduo para alcançar um determinado propósito no trabalho” (p. 247).	Corrente integradora (Brasil)
Campos e Abbad (2014)	Conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e outras características pessoais para gerar resultados palpáveis de desempenho bem sucedido ou excelente, levando em consideração os fatores contextuais do trabalho.	Corrente integradora (Brasil)

Fonte: Silva (2016, p. 10).

Percebe-se, portanto, que existem diferentes origens do conceito que se inserem no campo de estudo, nos contextos culturais e também no campo de aplicação que se fazem identificados a partir dos pressupostos americanos e europeus, bem como autores estrangeiros e nacionais que salientam os seus aspectos fundamentais.

Vale ressaltar que o movimento da corrente brasileira em relação ao conceito e ao entendimento dos impactos com a adoção desse conceito, ou seja, na aplicação prática dele nas realidades de gestão aponta para uma possibilidade de unir contextos de possibilidades com contextos de ação, o que faz referência à efetivação de resultados que se alinham as questões estratégicas e trazem para o centro do desenvolvimento de competências os conhecimentos, habilidades e atitudes colocados em prática a partir da integração da conexão com a gestão de pessoas.

É possível entender a partir da análise de Ceitil (2016) que o caminho de construção do conceito de competências percorrido a partir da análise da literatura parte de três perspectivas principais que nutrem o olhar daqueles que o construíram:

(I) Competências como atribuições e qualificações: são extrapessoais, relacionadas com estatutos, poderes, prerrogativas ou grau de qualificação. São obtidas de maneira formal ou institucional e existem independentemente da performance individual dos seus detentores. São relacionadas com a definição prévia das atribuições inerentes ao cargo ou função;

(II) Competências como traços ou características pessoais: são intrapessoais, relacionadas a fatores inerentes à personalidade de cada indivíduo e são solidificadas ao longo das experiências individuais vividas pelo indivíduo. Tais traços ou características pessoais podem existir independente dos comportamentos concretos que cada pessoa apresenta, não sendo, portanto, imediatamente perceptíveis através da simples observação. São medidas a

partir de testes psicológicos para avaliar as características e os traços de personalidade das pessoas e,

(III) Competências como comportamentos ou ações: são interações, ou seja, resultados concretos de um desempenho ou ações concretas que as pessoas desenvolvem no fazer profissional. A base é o entendimento de que elas só existem e só fazem realmente sentido na e pela ação. As metodologias de intervenção são os instrumentos de observação e medidas de comportamentos, definindo as competências através de indicadores comportamentais suscetíveis de serem medidos de forma objetiva e relativamente inquestionáveis. Abre espaço pra definição de portfólios de competências.

O caminho percorrido passa, portanto, pela visão de competências como algo que se adquire através das realidades de formação e de qualificação, depois como traços ou características pessoais inerentes a pessoa que se existem independente de seus comportamentos. Para se chegar na ideia de competências como comportamentos ou ações, abrindo espaço para a possibilidade de desenvolvimento, e para a atribuição de sentido no fazer, na atuação.

É essa a visão que se estrutura como ponto de partida para o mapeamento e desenvolvimento de competências na realidade da gestão pública brasileira, a partir das referências conceituais existentes e preconizadas pelos pesquisadores que nutrem a construção de conhecimento e os pressupostos de aplicação.

2.3 A gestão por competências no setor público Brasileiro

Pantoja e Iglesias (2013) relatam que o setor público brasileiro tem na gestão de competências um marco importante na medida em que a mesma tem sido usada como ferramenta estratégica para o desenvolvimento profissional que tem se estabelecido a partir de uma cultura de aprendizagem contínua. Isso foi possível a partir da instauração da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

A PNDP nasce em 2006 pelo Decreto 5.707 de 23 de Fevereiro que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Em seu Art. 1º são explicitadas as finalidades da PNDP: (I) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; (II) desenvolvimento permanente do servidor público; (III) adequação das competências requeridas dos servidores

aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; (IV) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e, (V) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

O Guia da Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal (Brasil, 2012) criado com o objetivo de contribuir para a consolidação da PNDP, traz, em sua introdução algumas ideias importantes para o contexto:

(I) A instituição da PNDP consolida a visão sobre a importância do desenvolvimento profissional como um componente da qualidade da prestação do serviço, portanto a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e o desenvolvimento permanente do servidor público são suas principais finalidades;

(II) Os processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas passam a serem vistos a partir da ótica das competências e traz um caráter de modernização dos modelos de gestão de pessoas que passam a incluir um caráter mais estratégico e,

(III) O PNDP propõe grandes desafios às instituições públicas, escolas de governo e aos próprios servidores no momento em que afeta o nível organizacional desde a formulação e revisão estratégica até a avaliação de seu desempenho.

O Decreto ainda estabelece os conceitos de capacitação e de gestão por competências. Em seu Art. 2º ele afirma que "capacitação é um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais". E que gestão por competência é "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição" (BRASIL, 2012).

Na visão de Pantoja et al. (2012), em relação a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), duas perspectivas podem ser apontadas no que diz respeito a importância de tal política, a primeira aponta o papel central de tal política para a construção de novos perfis de qualificação no âmbito da Administração Pública Federal - APF necessários na transição para a gestão baseada em resultados, e o segundo a relevância da gestão por competências como parte de uma estratégia para o fortalecimento da capacidade do serviço público.

Sendo assim, ainda na visão de Pantoja et al. (2012) o decreto que institui a PNDP representa um grande avanço para a área de Gestão de Pessoas e que sua consolidação dependerá da qualidade das ações de aperfeiçoamento profissional, do aprimoramento dos

instrumentos de monitoramento e da utilização de mecanismos de avaliação eficientes e eficazes que promovam a evolução dos processos de planejamento das ações organizacionais.

2.4 Experiência de implementação em instituições públicas: o caso do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios –MPDFT

O Ministério Público da União, do qual o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios faz parte, é "instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis" (BRASIL, s/p, 1993).

Em 2014 se inicia o processo de construção e pactuação de um acordo² de resultados que teve como objetivo promover a implementação do modelo de gestão por competências no âmbito do Ministério Público Brasileiro. Foram delimitadas cinco grandes fases para a implementação conforme quadro a seguir:

Quadro 4: Fases para implementação da gestão por competência no Ministério Público

Fase 1	Definição de responsáveis pela implementação do modelo de gestão por competências.
	Atividade(s): 1. Sensibilização da Administração Superior em relação à necessidade de implementação do modelo de gestão por competências. 2. Elaboração do projeto com as principais etapas para implementação do modelo de gestão por competências. 3. Criação de unidade responsável pela implementação do modelo de gestão por competências. 4. Capacitação dos integrantes da equipe responsável ou comitê interdisciplinar estratégico deliberativo para implementação do modelo de gestão por competências.
Fase 2	Divulgação e sensibilização das pessoas para o projeto.
Fase 3	Conceito de competência, tipologia e metodologia para o mapeamento de competências.
	Conceito de Competência: capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA)

² Tal acordo é firmado em evento organizado pelo Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP que aconteceu em Florianópolis: "Ação Nacional Estruturante - Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências do CNMP". In Gestão por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU.

	necessárias ao desempenho efetivo dos integrantes da instituição.
Fase 4	Divulgação das competências mapeadas.
Fase 5	Plano de capacitação com a incorporação da noção de trilhas de aprendizagem.

Fonte: Pantoja e Bergue (2015, p. 20).

Nesse mesmo contexto, em 2014, é criado na esfera do MPDFT o Escritório de Gestão por Competências - GCOM com o objetivo de ser o organizador e condutor da implementação da gestão por competências no referido órgão (BRASIL, 2014).

A portaria normativa nº 325/2014 instituiu o projeto Gestão por Competências no âmbito do MPDFT:

Art. 1º Instituir o Projeto Competência no âmbito do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, em conformidade com o anexo desta Portaria.

Art. 2º O objetivo do Projeto é implementar modelo de Gestão por Competências alinhado às Características do MPDFT.

Art. 3º Compete ao Escritório de Gestão por Competências coordenar as atividades relacionadas ao Projeto, sob a supervisão da Assessoria de Política Institucionais.

A portaria normativa nº 326/2014, em seu artigo 3º, foi a que definiu aquilo que compete ao Escritório de Competências:

Art. 3º Compete ao Escritório de Gestão por Competência:

I - estabelecer metodologias para a implementação do modelo de Gestão por competências alinhado às características do MPDFT.

II - propor a utilização de instrumentos referentes aos processos de gestão de pessoas por competências;

III - apoiar o planejamento dos processos de gestão de pessoas, com base no modelo de Gestão de Competências;

IV - acompanhar os processos de gestão de pessoas por competências identificando ocorrências relevantes à implementação do modelo.

É nesse contexto que é estruturado na realidade do MPDFT a base para a construção da gestão por competências. Após a efetivação dessas estruturas, foi dado início ao processo de mapeamento de competências.

O GCOM adotou o conceito de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias ao desempenho efetivo das atribuições dos membros e servidores da organização. Seguindo, portanto, as mesmas especificações contidas no Decreto nº 5.707/2006 – que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

O modelo de gestão por competências adotado pelo MPDFT leva em conta a articulação e a interação entre as capacidades individuais, os objetivos estratégicos da instituição e a entrega de resultados para a sociedade (PANTOJA; BERGUE, 2015). E pode ser descrito pela figura a seguir:

Figura 1 - Modelo de Gestão por Competências do MPDFT



Fonte: Cartilha do Projeto Competências MPDFT (2014, p. 25).

Pantoja e Bergue (2015) relatam que o modelo de gestão por competências adotado pelo MPDFT tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de competências necessárias à melhoria contínua nos resultados institucionais e, por isso, precisam estar alinhados com a interação entre as capacidades individuais de seus integrantes, com os objetivos estratégicos da instituição e a entrega de resultados para a sociedade.

Algumas estratégias foram levadas em conta no processo de implementação da gestão por competências do MPDFT com o objetivo de facilitar a assimilação do modelo nos diversos níveis organizacionais, levando em conta os contextos e a cultura organizacional. (I) Alinhamento com a administração superior que bancou a ideia e participou no processo de mapeamento e avaliação; (II) Alinhamento com o Departamento de Gestão de Pessoas – DGP que além de acompanhar os processos ainda cedeu seus servidores para atuarem na implementação e, (III) Alinhamento e parceria (estratégica, logística, ferramental e metodológica) com a Assessoria de Políticas Institucionais – API, ligada à Administração Superior, a Diretoria-Geral – DG, o Departamento de Tecnologia da Informação – DTI, a

Secretaria de Planejamento – Secplan e a Secretaria de Comunicação – Secom. (PANTOJA; BERGUE, 2015).

No evento Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências, realizado em novembro de 2014, em Florianópolis, a tipologia escolhida para as competências individuais foi a seguinte:

Quadro 5: Tipologia para competências individuais

Tipologia	Definição
Comuns	Competências comuns a todos os integrantes da organização. Constituem eixos norteadores da ação/desempenho de todos os profissionais nas diversas unidades organizacionais.
Gerenciais	Competências necessárias aos ocupantes de cargos/funções gerenciais. Expressam a expectativa da organização acerca do desempenho dos gestores.
Específicas	Competências requeridas dos profissionais em suas áreas específicas de atuação profissional.

Fonte: Pantoja e Bergue (2015, p. 30).

Após as etapas preliminares de construção do caminho teórico e do modelo foi dado início ao mapeamento de competências propriamente dito. Para tanto, foram estabelecidas as etapas metodológicas que foram compostas pela análise documental, grupos de foco e entrevistas, cada uma com o intuito de atingir um objetivo específico, conforme quadro a seguir:

Quadro 6: Etapas do processo de mapeamento de competências

<p>ETAPA I</p> <p>Análise documental</p> <p>Identificar o que os documentos revelavam sobre a instituição.</p> <p>Etapa preliminar do mapeamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação dos servidores para a análise documental; • Escolha dos documentos • Definição das duplas • Distribuição dos documentos para a análise • Sequência da análise documental: elaboração do corpus inicial, Identificação das Unidades de Conteúdos Elementares – UCEs, das categorias de conteúdo para cada documento, agrupamento das categorias de conteúdo convergentes nos três documentos, formação de cinco Competências Comuns Preliminares, validação do trabalho com toda a equipe e com a Administração Superior
<p>ETAPA II</p> <p>Grupo de Foco</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação da equipe para condução dos Grupos de Foco;

<p>ouvir os integrantes da casa e possibilitar a participação das pessoas na implementação do modelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Composição dos Grupos de Foco; • Condução dos Grupos de Foco; • Abertura do grupo de foco; • Apresentação da Equipe; • Atividades: Trabalhar a nomenclatura e as descrições das competências; Trabalhar os conhecimentos, habilidades e atitudes; • Fechamento do grupo de foco; • Relatório
<p>ETAPA III Entrevista</p> <p>validar as competências identificadas nos documentos e as contribuições dos integrantes a partir dos grupos de foco com pessoas-chave.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista coletiva: com um procurador da justiça, um promotor de justiça e um servidor da área de planejamento. • apresentam sugestões • Relatório

Fonte: Adaptado de Gervasio e Rosendo (2015).

As três etapas refletem a utilização de múltiplas técnicas que somadas trazem para o processo metodológico uma riqueza e um contexto de complementariedade. Assim o processo de mapeamento é construído abrindo espaço para que diversos atores dentro da instituição possam contribuir trazendo suas experiências e olhares de acordo com o cargo ou função ocupados.

Ao Final do trabalho de mapeamento foram identificadas quatro competências comuns do MPDFT:

1. Atender às pessoas, com urbanidade e respeito às características individuais, prestando informações e solucionando ou encaminhando corretamente as demandas;
2. Transmitir e receber opiniões, ideias e informações, assegurando o entendimento e a integridade do conteúdo;
3. Mobilizar esforços e recursos para o alcance de resultados que agreguem valor à organização e à sociedade e,
4. Interagir com pessoas, unidades e organizações, somando contribuições para atingir interesses comuns.

Depois de concluída a etapa de mapeamento das competências o próximo passo foi o de medir as lacunas de competências existentes na organização para a partir delas estruturar

possibilidades de diminuição do *gap* entre o que é necessário e aquilo que já está sendo utilizado.

Fernandes e Rodrigues (2015) descreve como essa etapa foi desenvolvida, tendo como primeira ação a elaboração de um instrumento denominado Análise de Necessidades de Capacitação – ANC que teve, como princípio norteador, o objetivo que o MPDFT nutria em relação a construção de uma sistemática única de capacitação para todo o órgão onde os dados seriam compilados de maneira agrupada e não individual, cujos aspectos a serem seguidos seriam:

- Escopo: análise das lacunas das competências comuns;
- Objetivo: subsidiar a construção de sistemática de capacitação destinada a membros e servidores;
- Público alvo: todos os membros e servidores do MPDFT;Obrigatoriedade: instrumento de preenchimento não obrigatório e,
- Nível de análise: os dados individuais serão tratados de forma agrupada (por área-meio, área-fim e de gestão).

Tal instrumento foi elaborado com o objetivo de levantar as competências já instaladas e identificar o espaço de aprendizagem da instituição ouvindo um número expressivo de integrantes.

A amostra para a pesquisa foi delimitada considerando todo o universo de membros e servidores das 18 unidades descentralizadas que constituem o MPDFT, e foi disponibilizado por meio eletrônico.

Fernandes e Rodrigues (2015) ainda ressaltam que além do objetivo de reconhecimento da lacuna de aprendizagem das competências existia também o objetivo de estabelecer o grau de prioridade das necessidades de capacitação que foi garantido através da utilização da fórmula proposta por Borges-Andrade e Lima (1983) que utiliza a relação entre a importância da competência para a atuação dos membros e servidores e o domínio que ele julga ter a respeito dessa competência.

Dessa forma, as estratégias de divulgação envolveram o envio de e-mail, intranet, notas jornalísticas e ligações para a sensibilização em relação a adesão ao processo. A aplicação durou aproximadamente um mês e atingiu uma taxa de retorno de 31%, o que totalizou 667 respondentes, sendo 617 servidores e 50 membros.

Quadro 7 : Participantes da Pesquisa

	Área-Fim	Área-Meio	Área de Gestão
Total de participantes	407	202	58
Total de participantes do MPDFT	667		

Fonte: Fernandes e Rodrigues (2015, p. 82).

Falando da metodologia usada para tabulação dos dados e dos resultados encontrados é importante destacar que a análise dos dados foi feita de maneira diferenciada em relação as competências e aos CHA.

Para a medição das lacunas de competência foi utilizada formula estatística composta pelo grau de importância e o grau de domínio com o intuito de calcular o índice geral de prioridade de capacitação. Para análise dos dados referentes aos CHA foi utilizada estatística descritiva e a escala partiu de não domino até domino totalmente, em que os itens avaliados como domino moderadamente, domino pouco ou não domino foram definidos como baixo domínio.

O quadro a seguir traz uma visão geral do processo metodológico e da síntese dos resultados:

Quadro 8: Resumo do processo de avaliação das lacunas de competências

Nível de Avaliação	Fórmula utilizada	Método de Análise	Resultados no MPDFT
Lacunas de competências	$IP = \frac{\sum (I(5-D))}{n}$ onde I é o grau de importância e D o grau de domínio e na quantidade de participante.	Foi calculado o índice geral de prioridade de capacitação para as quatro competências comuns.	A competência Atendimento ao público possui um maior potencial instalado. Por outro lado, a competência com maior espaço de aprendizagem é Orientação para resultados.
Lacunas dos CHA	Estatística descritiva: média, moda e desvio padrão do domínio.	Os resultados dos julgamentos de domínio de cada CHA foram agrupados por área (meio, fim e de gestão) e, para cada área, foi calculada	Análise de todos os CHA, para cada competência; Análise dos três conhecimentos/habilidades e as duas atitudes que apresentaram maior quantidade de

		média, moda e desvio padrão.	participantes com baixo domínio.
--	--	------------------------------	----------------------------------

Fonte: Fernandes e Rodrigues (2015, p. 84).

2.5 Experiência de implementação em instituições públicas: o caso da Polícia Rodoviária Federal – PRF

A Polícia Rodoviária Federal - PRF "órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais" (CF, 88).

A estrutura da PRF conta com uma unidade central que tem sede em Brasília-DF e mais 26 unidades regionais espalhadas pelo território nacional.

Segundo Monteiro (2014) o planejamento estratégico da PRF 2013-2020 que foi iniciado a partir de estudos realizados em 2010 e teve a participação de atores internos e externos dos diversos níveis organizacionais apontou como uma de suas metas o mapeamento e desenvolvimento de competências com enfoque estratégico.

Tal fato serviu de motivação para que o órgão buscasse meios para estruturar e colocar em prática um programa de desenvolvimento de competências, que no primeiro momento teve um enfoque nas competências gerenciais.

A tipologia de competências escolhido para o mapeamento foi a recomendada pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão para ser aplicada em toda a Administração Pública Federal. Tal tipologia, conforme o Guia da Capacitação por competências é descrita da seguinte forma:

- ✓ Competências Transversais Governamentais: competências individuais gerais, comuns a todos servidores da Administração Pública Federal;
- ✓ Competências Transversais Organizacionais: competências individuais comuns a todos os servidores em exercício no órgão e,
- ✓ Competências setoriais: competências individuais comuns aos servidores de uma unidade setorial que, por sua vez, se subdividem em Competências individuais técnicas (conjunto de competências individuais técnicas dos servidores das equipes de uma unidade setorial), e Competências individuais gerenciais (conjunto de competências gerenciais dos gerentes de equipes ou de uma unidade setorial).

A metodologia utilizada para o mapeamento contemplou a análise documental, grupos focais, entrevistas semiestruturadas e questionário de validação semântica. Ou seja, utilização de métodos variados para compor o caminho metodológico. No quadro a seguir é apresentado de forma resumida os instrumentos utilizados, o processo de coleta de dados e as estratégias de análise.

Quadro 9: Caminho metodológico

Instrumentação	Coleta	Análise
<p>Qualitativa</p> <p>Análise documental, Grupos Focais e entrevistas semiestruturadas.</p>	<p>Análise documental – Em equipe com contribuições à distância</p> <p>Grupos focais – presenciais, em ambiente próprio e controlado, realizado em equipe ou com aplicação própria, com duração de no máximo 2 horas.</p> <p>Entrevistas semiestruturadas – presenciais, realizadas por equipe e aplicação própria, com duração aproximada de 1 hora.</p>	<p>Análise de conteúdo pós categórica.</p> <p>(Para Laurence Bardin, (in CAREGNATO, 2006) na análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.</p>
<p>Segundo Flick, existem três perspectivas na pesquisa qualitativa. No caso deste trabalho a perspectiva de “abordagens dos pontos de vista subjetivos” e “descrição da formação das situações sociais”, remetem a entrevistas semiestruturadas, grupos focais e coleta de documentos como métodos de coleta.</p>		
<p>Quantitativa</p> <p>Questionário de validação semântica. Tanur (1982) apud Pinsonneault e Kraemer (1993), in Freitas (2000) relatam que a pesquisa <i>survey</i> pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio de um</p>	<p>Questionário Digital</p> <p>Com instruções prévias presenciais, aplicado no ambiente de trabalho, com duração aproximada de 20 minutos.</p>	<p>Descritiva</p> <p>média, variância, desvio padrão e moda dos resultados apresentados.</p> <p>Segundo Freitas (2000), a análise dos dados coletados depende do tipo de variável. Nesse caso a variável pode ser considerada intervalar, pois possui característica de escala nominal e ordinal e, além disso, apresenta distância igual entre os intervalos que se estabelecem sobre a propriedade medida.</p>

questionário. Nesse sentido para esse objetivo o questionário será utilizado.		
---	--	--

Fonte: Adaptado de Monteiro (2014).

Os grupos focais foram realizados a partir da divisão dos participantes conforme suas atribuições e cargos: Grupo 1 - servidores que não ocupantes de cargos de chefia; Grupo 2 - Chefes de Núcleos e Seções; Grupo 3 – Chefes de Divisão; Grupo 4 – Coordenadores, Coordenadores Gerais e Diretora Geral; Grupo 5 – Grupo de validação semântica, composto por pessoas de qualquer cargo ou função.

Para a Análise Documental foram utilizados os seguintes documentos: Constituição Federal, Capítulo III, Art. 144, parágrafo 2º; Decreto Nº1655, de 03/10/1995; Regimento Interno da PRF, Portaria MJ 1375-2007; Mapa Estratégico da PRF - 2013/2020.

Quadro 10: Análise documental da PRF

GRUPO DA AMOSTRA	MÉTODO (INSTRUMENTOS)	MOMENTO DA PESQUISA	RESULTADO ESPERADO
Grupo 1 (servidores sem chefia)	Grupo Focal	2º Momento	Elementos para 1ª Redação das Competências Gerenciais
Grupo 2 (chefes de núcleos e seções)	Grupo Focal e Entrevista semiestruturada	3º Momento	Elementos para 1ª Redação das Competências Gerenciais
Grupo 3 (chefes de divisão)	Grupo Focal	4º Momento	Elementos para 2ª Redação das Competências Gerenciais
Grupo 4 (coordenadores, coordenadores gerais e diretora geral)	Entrevista semi estruturada	5º Momento	Elementos para 3ª Redação das Competências Gerenciais
	Reunião	7º Momento	Aprovação das Competências Gerenciais (Redação)

			final aprovada)
Grupo 5 (estagiários,terceirizados e servidores)	Questionário	6º Momento	Nível de compreensão as competências redigidas

Fonte: Monteiro (2014, p. 44).

Com a aplicação do método descrito anteriormente foi realizada o mapeamento de competências que alcançou os seguintes resultados:

1. Análise de conteúdo para a primeira redação das competências gerenciais, análise documental, os grupos focais e entrevistas. Agrupamento em 16 (dezesesseis) categorias: planejamento, gestão participativa, gestão e conflitos, coordenação, organização, visão estratégica, relacionamento interpessoal, gestão da mudança, desenvolvimento de pessoas, gestão da força de trabalho, conduta da chefia, gestão do conhecimento, administração dos recursos, comunicação, gestão do desempenho e gestão de processos. Redação da primeira versão das competências gerenciais (31 competências). Observou-se também uma lacuna para estudos futuros relacionados a identificação de competências técnicas;
2. Observações realizadas pelos participantes dos grupos focais com chefes de divisão geraram sugestões que serviram para o aprimoramento e evolução das redações das competências, gerando uma nova listagem com 30 competências;
3. Com as entrevistas individuais realizadas com os coordenadores que compõe o colegiado diretor da PRF foram verificadas as competências que geraram consenso, e as que geraram sugestões e aprimoramentos. Redação da terceira lista com 30 competências e,
4. Validação semântica feita por um público heterogêneo, mediante resposta a um questionário digital onde se coletou o grau de compreensão a respeito da competência descrita. A partir das observações e sugestões foi elaborada a lista final de competências.

Quadro 11: Redação final das Competências Gerenciais da PRF

Adotar e defender decisões tomadas em equipe, com profissionalismo, responsabilidade e transparência.
Alocar os recursos disponíveis, de forma a potencializar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.
Analisar os perfis dos servidores, com foco no desenvolvimento do trabalho e das pessoas,

utilizando observações do cotidiano, avaliações de desempenho e rol de competências.
Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução, controle e avaliação das atividades, de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos da instituição.
Apoiar a execução das atividades da equipe, com proatividade e cordialidade, buscando meios de viabilizar o trabalho com qualidade.
Apoiar a inovação no trabalho, utilizando erros e acertos como aprendizado.
Apoiar a integração do trabalho da sua equipe ao trabalho das equipes de outras áreas.
Apoiar o aprendizado coletivo, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do conhecimento.
Apoiar o desenvolvimento dos servidores, valendo-se de diferentes tipos de capacitações, orientadas por competências.
Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas.
Avaliar o desempenho individual e da equipe, com equidade e transparência, visando ao desenvolvimento das pessoas e da equipe.
Avaliar os processos de trabalho relacionados à sua área, com foco em resultados e competências.
Compatibilizar as expectativas dos servidores aos objetivos da instituição, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimular o bem-estar, a satisfação e o desempenho.
Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe e para a instituição.
Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, com foco nos objetivos estratégicos e utilizando ferramentas de comunicação e negociação.
Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e minimizem impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma integrada e compartilhada.
Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, de acordo com o planejamento estratégico institucional. Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.
Identificar e descrever, com participação da equipe, os processos de trabalho relacionados a sua área, conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores.
Identificar, listar e ordenar as carências da área, com foco no suprimento das necessidades e considerando as áreas que podem auxiliar nesse processo.
Integrar melhores práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na melhoria dos

resultados.
Mediar conflitos relacionados à sua área, com serenidade e objetividade, utilizando técnicas de negociação.
Negociar a distribuição das atividades a serem realizadas, em comum acordo com a equipe, considerando suas competências e estimulando a autonomia e o comprometimento.
Organizar as atividades da sua área, de forma planejada e sistemática.
Planejar as atividades da equipe, com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.
Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, com foco na melhoria dos processos e do ambiente.
Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade e a melhoria das atividades, com foco no desenvolvimento, manutenção e divulgação do conhecimento.
Solucionar as demandas imprevistas, de forma participativa, utilizando os recursos disponíveis e adequados à demanda.
Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados e na gestão participativa, promovendo um bom relacionamento interpessoal.
Verificar e avaliar a execução e os resultados das atividades delegadas ou distribuídas, com comprometimento e profissionalismo, utilizando técnicas de mensuração e feedback.

Fonte: Monteiro (2014, p. 71).

Ainda no contexto metodológico o mapeamento realizado na PRF utilizou o referencial proposto por Quinn (2003). Ele propõe uma divisão de oito papéis que os gerentes desenvolvem dentro do contexto organizacional.

Quadro 12: Correlação dos papéis gerenciais (QUINN, 2003) e competências gerenciais da PRF

MODELO GERENCIAL	PAPÉIS DOS GERENTES (QUINN, 2003)	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DA PRF
MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS	MENTOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compatibilizar as expectativas dos servidores aos objetivos da instituição, reconhecendo o valor do trabalho realizado, de forma a estimular o bem-estar, a satisfação e o desempenho. 2. Apoiar o desenvolvimento dos servidores, valendo-se de diferentes tipos de capacitações, orientadas por competências. 3. Analisar os perfis dos servidores, com foco no

		desenvolvimento do trabalho e das pessoas, utilizando observações do cotidiano, avaliações de desempenho e rol de competências.
	FACILITADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar a integração da equipe, com foco em resultados e na gestão participativa, promovendo um bom relacionamento interpessoal. 2. Mediar conflitos relacionados a sua área, com serenidade e objetividade, utilizando técnicas de negociação. 3. Apoiar o aprendizado coletivo, alinhado à estratégia organizacional, utilizando ferramentas de gestão do conhecimento. 4. Criar um ambiente colaborativo, por meio de incentivo ao compartilhamento de informações e experiências, propiciando ao servidor o entendimento da importância do seu trabalho dentro da equipe e para a instituição.
MODELO DE PROCESSOS INTERNOS	MONITOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliar o desempenho individual e da equipe, com equidade e transparência, visando ao desenvolvimento das pessoas e da equipe. 2. Identificar e descrever, com participação da equipe, os processos de trabalho relacionados a sua área, conhecendo as atividades desenvolvidas pelos servidores. 3. Avaliar os processos de trabalho relacionados à sua área, com foco em resultados e competências. 4. Aprimorar processos de trabalho da sua área, em conjunto com a equipe, utilizando técnicas de gerenciamento de processos e integrando atividades e áreas correlatas. 5. Registrar as lições aprendidas para permitir a continuidade e a melhoria das atividades, com foco no desenvolvimento, manutenção e divulgação do conhecimento. 6. Verificar e avaliar a execução e os resultados das atividades delegadas ou distribuídas, com comprometimento e profissionalismo, utilizando técnicas de mensuração e feedback.
	COORDENADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar ferramentas de gerenciamento de projetos no planejamento, organização, execução, controle e avaliação das atividades, de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos da instituição. 2. Alocar os recursos disponíveis, de forma a

		<p>potencializar os esforços da equipe em prol do alcance das metas e objetivos organizacionais.</p> <p>3. Escolher práticas de trabalho que potencializem impactos positivos e diminuam impactos negativos da sua área em relação às demais áreas da instituição, de forma integrada e compartilhada.</p>
<p>MODELO DAS METAS RACIONAIS</p>	<p>DIRETOR</p>	<p>1. Planejar as atividades da equipe, com foco no alcance dos objetivos organizacionais, de forma participativa.</p> <p>2. Estabelecer metas de trabalho para equipe e indivíduos, de forma participativa e orientada para resultados, de acordo com o planejamento estratégico institucional.</p> <p>3. Organizar as atividades da sua área, de forma planejada e sistemática.</p> <p>4. Expressar as expectativas em relação ao trabalho a ser realizado pela equipe e indivíduos, com transparência e objetividade.</p>
	<p>PRODUTOR</p>	<p>1. Integrar melhores práticas de gestões anteriores às atuais, com foco na melhoria dos resultados.</p> <p>2. Apoiar a execução das atividades da equipe, com proatividade e cordialidade, buscando meios de viabilizar o trabalho com qualidade.</p> <p>3. Identificar, listar e ordenar as carências da área, com foco no suprimento das necessidades e considerando as áreas que podem auxiliar nesse processo.</p>
<p>MODELO DOS SISTEMAS ABERTOS</p>	<p>NEGOCIADOR</p>	<p>1. Debater temas relevantes da sua área, de forma cordial e profissional, com foco nos objetivos estratégicos e utilizando ferramentas de comunicação e negociação.</p> <p>2. Adotar e defender decisões tomadas em equipe, com profissionalismo, responsabilidade e transparência.</p> <p>3. Apoiar a integração do trabalho da sua equipe ao trabalho das equipes de outras áreas.</p> <p>4. Negociar a distribuição das atividades a serem realizadas, em comum acordo com a equipe, considerando suas competências e estimulando a autonomia e o comprometimento.</p>
	<p>INOVADOR</p>	<p>1. Recepcionar e discutir sugestões de trabalho para sua área, com foco na melhoria dos processos e do ambiente.</p> <p>2. Apoiar a inovação no trabalho, utilizando erros e</p>

		<p>acertos como aprendizado.</p> <p>3. Solucionar as demandas imprevistas, de forma participativa, utilizando os recursos disponíveis e adequados à demanda.</p>
--	--	--

Fonte: Monteiro (2014, p. 78).

2.6 Métodos e Técnicas

A pesquisa aqui descrita é de caráter qualitativo e sua abordagem metodológica é de natureza descritiva.

Com o objetivo de apresentar uma articulação teórica sobre competências e gestão no setor público, orientada à discussão de pressupostos que fundamentaram a investigação foi realizada a revisão de literatura dos construtos mencionados.

Segundo Creswell (2010) tal revisão assume o objetivo de buscar estudos que estejam relacionados ao tema pesquisado e assim, compartilhar com o leitor os seus resultados, bem como se torna uma referência para se estabelecer a importância do estudo e a comparação de seus resultados.

Para tanto foi realizada a busca em bases de dados por artigos que tratassem da temática, bem como dissertações e teses. Livros de autores considerados importantes e representativos em relação ao tema também foram consultados.

A partir da leitura dos artigos, livros teses e dissertações foi possível encontrar pistas de referências que ampliaram a perspectiva da busca e acabaram por revelar outros estudos e autores importantes para a elaboração do referencial teórico.

Após a construção da revisão da literatura buscou-se construir a primeira visão sobre as experiências de aplicação do mapeamento de competências nas duas instituições públicas (MPDFT e PRF).

Para a apresentação da experiência do MPDFT foi utilizada a publicação "Gestão por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU", uma publicação do Escritório de Gestão por Competências (GCOM) do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). Nela se encontra as premissas teóricas e o caminho prático que foi utilizado, sendo aqui considerada como o ponto de partida para a apresentação da experiência.

Para a apresentação da experiência da PRF foi utilizado como ponto de partida o trabalho "Competências Gerenciais: caso da Polícia Rodoviária Federal" que foi estruturado pelo coordenador do processo de mapeamento de competências no referido órgão. Nele se

encontra todo o percurso percorrido, com a revisão da literatura, a metodologia utilizada e as conclusões.

Após a apresentação das experiências do MPDFT e da PRF a partir das publicações, foram realizadas também entrevistas com os dois pesquisadores que coordenaram a implantação da gestão por competências nos referidos órgãos, com o objetivo de traçar, sob o ponto de vista desses gestores, como essas experiências estão sendo implementadas, qual o contexto e quais os desafios vividos na prática.

A coleta de dados foi feita a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado que versou sobre questões pertinentes aos objetivos construídos para esse momento da pesquisa e sua estrutura pode ser descrita sobre quatro aspectos:

- (I) o contexto no qual se deu a implementação da gestão por competências no órgão;
- (II) os desafios vividos para a implementação do projeto e o mapeamento propriamente dito;
- (III) os facilitadores para a implementação e,
- (IV) os impactos gerados com a implementação.

As entrevistas foram realizadas de forma individual, previamente agendadas e realizadas no local de trabalho de cada entrevistado. Seguiu o protocolo que se iniciou com a contextualização e apresentação dos objetivos da pesquisa, assinatura do termo de consentimento e autorização para a gravação de forma que seu conteúdo pudesse ser transcrito posteriormente e a entrevista propriamente dita.

Dessa forma, é possível, resumir o caminho metodológico para a realização da pesquisa da seguinte forma: como ponto de partida a revisão da literatura sobre as temáticas relacionadas a gestão por competências no seguimento da gestão pública, sua importância e os contextos que serviram de gênese da temática; em seguida pesquisa em dois trabalhos teóricos que relataram a implementação da gestão por competências e mapeamento de competências nos referidos órgãos públicas com intuito de traçar o panorama e os caminhos utilizados para a implementação e mapeamento de competências; e por fim, entrevista com os coordenadores do processo de implementação da gestão por competências nos referidos órgão públicos com o objetivo de trazer o olhar de quem atuou na prática da implementação.

O quadro a seguir demonstra de forma esquemática o caminho percorrido ao apontar o método, as técnicas, objetivos e resultados esperados em cada fase metodológica:

Quadro 13: Desenho Metodológico

	Técnica de coleta de dados	Objetivos	Resultados Esperados
Revisão Bibliográfica	Pesquisa em bases de dados de artigos, dissertações e teses, bem como no levantamento de obras de autores considerados relevantes nessa temática.	Articulação teórica sobre competências e gestão por competências no setor público	Compreensão da importância do tema, entendimento da temática, contextualização e embasamento para a sustentação teórica.
Pesquisa em publicações específicas	MPDFT: Pesquisa na publicação "Gestão por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU PRF: Pesquisa no trabalho "Competências Gerenciais: O caso da Polícia Rodoviária Federal"	Experiência da aplicação baseada nos relatos das pesquisas referentes a gestão por competências na realidade das instituições.	Entendimento dos pressupostos e do caminho metodológico utilizado para o mapeamento de competências e seus resultados.
Entrevistas individuais semiestruturadas	Entrevista com os coordenadores do processo de gestão por competências no MPDFT e na PRF	Experiência baseado na vivência da aplicação da gestão por competências na realidade dos órgãos públicos.	Perceber como essas experiências estão sendo implementadas, qual o contexto e quais os desafios vividos, facilitadores e impactos na prática.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O tratamento e análise dos dados foram realizadas tendo como técnica a análise de conteúdo, cujo ponto de partida foi a organização dos dados e posteriormente a classificação em categorias. Para tanto se procedeu a leitura flutuante das informações contidas nas transcrições das entrevistas, seguindo a indicação do método quanto a exaustividade, representatividade e homogeneidade.

As categorias de análise foram criadas *a priori* em consonância com os objetivos pretendidos com a realização das entrevistas:

- Categoria 01: Contexto de Implementação;
- Categoria 02: Desafios encontrados;
- Categoria 03: Facilitadores do processo e,
- Categoria 04: Impactos percebidos.

O próximo passo foi o de colher e categorizar as informações. Procedeu-se a análise da entrevista 01, com o coordenador da implementação do mapeamento de competências na PRF, e em seguida da entrevista 02, com a coordenadora do mapeamento de competências do MPDFT. Para a apresentação dos resultados foi realizada a síntese das duas análises que versou sobre: visão geral dos conteúdos abordados, principais temas levantados e as verbalizações que estruturaram a síntese.

2.7 Resultados e Discussão

A implementação da gestão por competências tem ocupado um espaço importante no contexto das necessidades da administração no setor público, o que se deve, a um anseio em torná-la mais eficiente e eficaz na medida em que se ampliam as possibilidades de direcionamento mais estratégico e conectado às mudanças no contexto no qual ela se insere.

A edição do Decreto 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006, que institui a política de desenvolvimento de pessoal na qual a gestão por competências é um objetivo a ser concretizado, ao se constituir como marco legal da necessidade de concretização da gestão por competências no setor público, também legitima e fortalece a necessidade de uma resposta efetiva aos desafios atuais que permeiam a gestão pública.

Cascão (2014) salienta que a velocidade das transformações nos contextos organizacionais e o aumento da competitividade são realidades que dão base para que o conceito de competências assuma lugar central nas práticas de gestão.

É nesse movimento que surge o interesse pela consolidação da visão de recursos humanos como parte da gestão estratégica. O que Brandão (2001) entende como a construção de um espaço para que uma série de teorias e práticas de recursos humanos surjam, trazendo para esse universo conceitos como os de competência, desempenho e empregabilidade para muitas organizações.

É nesse cenário que a gestão por competências começa a encontrar o seu espaço como uma possibilidade de transformar a gestão de pessoas e a relação com suas tecnologias

trazendo uma perspectiva de maior efetividade na adequação entre as organizações e suas necessidades de resultados e as pessoas que representam a força de trabalho.

Ao se estabelecer a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), em 2006, com a institucionalização das políticas e das diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, é possível perceber que suas finalidades giram em torno da melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços públicos, e que o caminho a ser construído para isso passa pelo desenvolvimento permanente do servidor público com foco na adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. O que reafirma a importância e a urgência da aplicação consolidada da gestão por competências.

O próprio Guia da Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal (BRASIL, 2012) criado com o objetivo de contribuir para a consolidação da PNDP, confirma essa necessidade quando afirma: (I) a importância do desenvolvimento profissional como um componente da qualidade da prestação do serviço; (II) que a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e o desenvolvimento permanente do servidor público são os objetivos cruciais da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal; (III) os processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas são construídos sob a ótica das competências, o que é um ponto de modernização dos modelos de gestão de pessoas que passam a incluir um caráter mais estratégico e, (III) o que se constitui como um grande desafio às instituições públicas, ao trazer para as organizações públicas a necessidade de formulação e revisão estratégica.

No contexto prático das realidades organizacionais os modelos de gestão por competências podem promover mudanças significativas. No que refere a cultura organizacional e também em realidades mais práticas como o planejamento, avaliação de desempenho, educação corporativa, posicionamento da força de trabalho e outros subsistemas de gestão de pessoas (MELO, 2010).

Também no que se refere à substituição dos testes de inteligência para o recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional e processos de avaliação (FISCHER et al., 2010). Sem contar o alinhamento entre a caracterização das demandas de determinado cargo na organização com as ações ou comportamentos efetivos esperados (DUTRA, 2010).

2.7.1 Análise das entrevistas

As experiências de implementação da gestão por competências do MPDFT e da PRF, aqui descritas, trazem subsídios para a análise das realidades práticas que podem permear o desafio de tornar real o anseio de modernização e reestruturação estratégica que a gestão pública busca, em resposta ao novo contexto no qual ela se insere e também a provocação feita pelas esferas estratégicas da administração pública.

Em se falando do contexto de implementação vivido pelos órgãos públicos anteriormente citados, é possível destacar questões que se tornam primordiais para a construção do caminho para a implementação.

Categoria 01 – Contexto da Implementação

A categoria 01 versou sobre o contexto da implementação da gestão por competências na instituição. O objetivo foi o de perceber a realidade vivida pela instituição no momento em que se estabeleceu o processo de implementação.

O quadro a seguir sintetiza as informações mais relevantes em relação ao que foi verbalizado pelos entrevistados:

Quadro 14: Categoria 01 – Contexto da Implementação

Categoria 01 – Contexto da Implementação
Os entrevistados relatam sua participação no processo de implementação da Gestão por Competências em seus Órgãos. Ambos relatam sobre as etapas de mapeamento de competências, gerenciais e específicas. Relatam metodologias utilizadas, como “grupo de foco”, “validação semântica”, “análise documental”. Sobre a formação da equipe, um dos entrevistados relata não ter equipe fixa, apenas o coordenador, trabalhando com alocação de pessoas por projetos. O outro entrevistado relata “coordenar o projeto capacitando as pessoas do órgão nas questões relacionadas tanto às bases conceituais, quanto também aos procedimentos metodológicos, para que os próprios servidores pudessem, então, participar, protagonizar o processo de implementação”. Um projeto começou em 2012 e outro em 2015. Um dos entrevistados relata que “um dos objetivos estratégicos é mapear e desenvolver competências com enfoque estratégico”. Outro entrevistado aponta a importância dos órgãos de controle na implementação dessa metodologia nos demais âmbitos públicos.
Temas
<ul style="list-style-type: none"> Papel do Coordenador Metodologias Processo de muita escuta Mapeamento de Competências gerenciais Mapeamento de Competências específicas Gestão por Competências como ferramenta estratégica
Verbalizações:

“Daí a gente entrou lá, tinha feito uma portaria para servidores levarem a frente essa questão do mapeamento. Mais à frente foi criado um projeto estratégico, onde a instituição deu um destaque a mais para essa questão do mapeamento”.

“Então, a minha responsabilidade foi essa: coordenar o projeto capacitando as pessoas do órgão nas questões relacionadas tanto às bases conceituais, quanto também aos procedimentos metodológicos, para que os próprios servidores pudessem, então, participar, protagonizar o processo de implementação”.

“Não, não tem (equipe fixa). É, eu vou, conforme eu tenho demandas”.

“Então, baseada na documentação do mapa estratégico, do plano estratégico de outras documentações com essa mesma equipe que tinha sido capacitada, montamos um grupo que fez esse trabalho de mapeamento e análise documental.”

“Eu acho que os órgão de controle: TCU, AGU, muito fortemente, tem se apresentado como atores importantes. Inclusive os Acórdãos, eles chamam de aceleradores de implementação. Porque que o Acórdão sai? Como acelerador. Ele traz uma recomendação e o TCU tem sido bastante enfático com essa questão da implementação do modelo”

“As gerenciais nós entendemos que teríamos que, realmente, ter uma representatividade maior. O tempo foi maior, nós cumprimos o que estava no projeto.”

“Hoje nós estamos na fase de conclusão das competências específicas, que seriam as competências técnicas. Então seriam as competências para cada setor, estamos trabalhando aqui por setor.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa categoria é possível observar que destacam-se duas premissas fundamentais para gerar um ambiente propício à implementação da gestão por competências:

Primeiro o reconhecimento da gestão por competências como uma ferramenta estratégica. Portanto, ela está estritamente ligada à busca do alcance dos objetivos organizacionais tanto na dimensão do reconhecimento da missão, quanto no seu reflexo na rotina que estabelece o fazer público. Isso é confirmado por Pires et. al (2005) quando aponta dois grandes desafios para a política de gestão de recursos humanos no serviço público: a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Segundo, a necessidade de construção das estruturas para a sustentação da implementação da gestão por competências, desde o desenho metodológico, estruturação de equipes e o estabelecimento do campo de atuação do coordenador do processo como ponte de ligação entre as demandas e os processos.

Em relação à responsabilidade do coordenador fica clara uma preocupação em tornar o processo participativo a partir da capacitação dos servidores que atuarão no processo com o

objetivo de fomentar o conhecimento teórico e prático. Aqui se vê a valorização do protagonismo e envolvimento dos próprios servidores.

Ainda em relação à categoria "contexto de implementação" é possível inferir que existe, da parte dos órgãos de controle (TCU e AGU), uma preocupação em reforçar a importância e o compromisso na aplicação da gestão de competências na realidade da gestão pública, o que acaba dando um caráter mais exigente de celeridade e compromisso com a aplicação, e reforça a importância e visão estratégica na qual o tema tem sido mergulhado.

Fica claro tanto no contexto da revisão da literatura, quanto no contexto da aplicação (entrevistas com os coordenadores em relação a implementação da gestão por competências), que tal implementação se constitui em tarefa exigente e desafiadora. Seja pela novidade que ela se constitui, seja na aplicabilidade que carece de estrutura e recursos.

Categoria 02 – Desafios encontrados

A categoria 02 versou sobre os desafios encontrados para a implementação da gestão por competências na instituição. O objetivo foi o de perceber quais seriam os dificultadores encontrados na visão dos entrevistados.

O quadro a seguir sintetiza as informações mais relevantes em relação ao que foi verbalizado pelos entrevistados:

Quadro 15: Categoria 02 – Desafios encontrados

Categoria 02 – Desafios encontrados
Os entrevistados apontam como dificultadores a falta de recurso e investimento na área, seja “para fazer convocações” de servidores ou para investir nos gerentes. Um dos entrevistados verificou haver carência das competências gerenciais". O outro entrevistado destacou “a precariedade das unidades de gestão de pessoas”, caracterizadas por serem "uma área totalmente burocratizada, fortemente estruturada em volta dos processos de folha de pagamento, cadastro e legislação". O outro entrevistado apontou a necessidade de integrar as áreas dos processos de gestão de pessoas. Foram apontados dificultadores como “falta de pessoal”, “falta de capacitação”, “tamanho da organização”, “resistência” na participação dos servidores, gestão das informações obtidas, ritmo da administração pública e a necessidade “urgente” de “modernização da governança de pessoas" para "trazer uma renovação para a gestão pública". Foi ressaltada a importância da preparação dos servidores públicos e da participação e “patrocínio da alta gestão”.
Temas
Falta de apoio da área de ensino Precisa de recurso Falta de pessoal Envolver o maior número de pessoas Falta de patrocínio e "apoio mais presente" da alta gestão

<p>Focos de resistência Precariedade das unidades de gestão de pessoas "É urgente que a gente qualifique" Modelo precisa urgentemente ser implantado</p>
Verbalizações:
<p>“Então, eu acho que a gente encontra uma resistência, que precisamos compreender e definir estratégias para lidar com isso. O que eu poderia dizer de um aspecto que dificultou são essas eventuais resistências, que se apresentam e a gente tem que lidar com elas”.</p> <p>“Quem está em organizações públicas tem se deparado com cortes muito significativos em termos de orçamento.”</p> <p>“Os limitadores, assim como o ponto forte é você ter gente capacitada, a falta de capacitação é o limitador.”</p> <p>“Então, se você não tem pessoas para montar uma equipe, para tocar o negócio então ele vai ter que seguir o ritmo que a administração der para ele.”</p> <p>“Outro ponto: você tem que pensar em algum meio de envolver o maior número de pessoas, porque se você vai disseminando a temática de competências, as pessoas não se assustam mais com tema”.</p> <p>“E o que ficou caracterizado nesta pesquisa foi uma área totalmente burocratizada, fortemente estruturada em volta dos processos de folha de pagamento, cadastro e legislação e com um percentual grande de aposentados que deveriam começar a entrar nessa condição em 2015, em 2016...”</p> <p>“Então, diante desta situação, nós não temos outra saída: é urgente a modernização da governança de pessoas”</p> <p>“Eu acho que só reforçar a importância dos servidores públicos estarem preparados. Essa preparação é fundamental. Nós não conseguimos protagonizar aquilo que nós não sabemos do que se trata. Então, na minha percepção, isso é fundamental.”</p> <p>“então você vê que não dá para você dissociar os processos de gestão de pessoas. Em termos de gestão, eu vejo como uma possibilidade de você começar a enxergar a integração entre as áreas dos processos”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa categoria é possível inferir que, por mais que seja um tema que faz parte da agenda da gestão pública, como necessidade urgente de implementação, ainda não se tem um ambiente preparado e uma estrutura montada ou ao menos prevista para tal implementação. O que se pode justificar pela escassez de recursos humanos, a falta de investimentos, a burocratização como característica da gestão de pessoas, falta de capacitação, resistência dos servidores e patrocínio declarado da alta gestão.

Pires et al. (2005) também aponta alguns desses desafios, quando afirma que as barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo

envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema podem ser entendidos como dificultadores de processos de implementação da estão por competências no setor público.

Dentre as categorias construídas para a análise a categoria "desafios encontrados" teve a segunda maior frequência (f. 64), ficando atrás somente da categoria "contexto da aplicação" (f. 94). Contrapondo-se à categoria "facilitadores do processo", que obteve frequência 29, nota-se que a percepção dos entrevistados em relação aos dificultadores se mostra latente.

Modernizar a governança da gestão pessoas para que ela possa acompanhar o movimento de modernização alavancado pela gestão de competências se torna então uma prioridade que pode assegurar uma maior efetividade na aplicação, garantindo um contexto mais propício.

Categoria 03 – Facilitadores do Processo

A categoria 03 versou sobre os facilitadores do processo de implementação da gestão por competências na instituição. O objetivo foi o de perceber dentro da experiência vivida o que pode ser considerado como uma realidade que ajuda, facilita e promove a implementação.

O quadro a seguir sintetiza as informações mais relevantes em relação ao que foi verbalizado pelos entrevistados:

Quadro 16: Categoria 03 - Facilitadores do Processo

Categoria 03 – Facilitadores do processo
Os entrevistados relatam o patrocínio e, “teoricamente”, “o respaldo da alta gestão/administração superior como um facilitador. Um dos entrevistados relata que a articulação com áreas estratégicas do Órgão auxiliaram a lidar com resistências. Ambos ressaltam “a questão da capacitação” e o “preparado da equipe” como importantes, destacando nesse ponto a possibilidade de alocação de profissionais "para se especializarem na área" e “a questão de você ter uma equipe” "dedicada para aquilo ali". Foram apontados ainda como facilitadores “a própria mudança de legislação”, a receptividade dos servidores e “um bom relacionamento dentro da instituição”.
Temas
<ul style="list-style-type: none"> Capacitação da equipe e gestor Respaldo da alta gestão Receptividade dos servidores Articulação com áreas estratégicas Administração superior "convencida da importância e dos benefícios" Enfrentamento às resistências

Verbalizações:

“Mas nós tivemos também uma articulação muito grande com as áreas da organização, o que muito nos ajudou.”

“O primeiro ponto é a questão de capacitação, que foi um facilitador, na verdade...”

“Outro ponto: como a gente tinha um projeto estratégico, teoricamente, você tem o respaldo da alta gestão, embora a gente não tem aquele patrocínio efetivo, 100% , mas você também não tem um bloqueio, vamos dizer assim...”

“O que foi interessante foi que, em relação aos servidores, no geral, a gente encontrou até uma certa receptividade. Porque a pessoa vislumbra uma possibilidade, de repente, de organizar melhor o trabalho”.

“Porque o projeto do mapeamento, para ele iniciar desenvolver e você implantar, para depois ele virar uma rotina, o ideal é você ter uma equipe dedicada para aquilo ali. Porque você vai criando um próprio no hall interno”

“Aqui, nós testamos metodologias, discutimos estratégias de pesquisa para que a coisa possa ser feita da melhor forma possível, gerando menos resistência. Sempre com o cuidado de criar condições para que as pessoas possam internalizar mais rápido os benefícios do modelo, as características do modelo. Então esses foram os facilitadores.

“Isso, de alguma maneira, sinaliza que é um projeto importante, estratégico e que a administração superior entende como um projeto que tem uma importância para a Casa.”

“Mas nós tivemos também uma articulação muito grande com as áreas da organização, o que muito nos ajudou”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa categoria aponta para uma perspectiva de abertura para a implementação que parte da ideia de que gestores, servidores, áreas estratégicas e administração superior quando recebem com interesse a ideia da implementação podem respaldar e, de certa forma, abrir espaços para uma forma de lidar com a resistência, minimizando suas consequências. Ao mesmo tempo em que as resistências fazem parte dos desafios enfrentados, elas podem ser minimizadas a partir do respaldo da alta gestão.

A capacitação da equipe que participa da gestão do processo se torna importante e facilita a implementação. Aqui é possível inferir que o próprio processo de implementação acaba por contribuir para que pessoas-chaves ao se depararem com o tema acabam por encontrar na capacitação uma forma de se envolver e encontrar uma possibilidade de especialização a respeito do tema, o que pode contribuir para minimizar as dificuldades enfrentadas em relação a novidade do tema e a falta de recursos humanos.

É possível perceber que os facilitadores descritos pelos entrevistados são em número menor que os dificultadores, o que pode revelar ou reafirmar o quanto se torna desafiador a implementação da gestão por competências na realidade da gestão pública.

Categoria 04 – Impactos percebidos

A categoria 04 versou sobre os "impactos percebidos" com a implementação da gestão por competências na instituição. O objetivo foi o de perceber o que tem mudado na instituição, quais os avanços e como o processo de implementação tem contribuído.

O quadro a seguir sintetiza as informações mais relevantes em relação ao que foi verbalizado pelos entrevistados:

Quadro 17: Categoria 04 - Impactos percebidos

Categoria 04 – Impactos Percebidos
<p>Os entrevistados relatam impactos positivos percebidos a partir da implementação da Gestão por Competências, como: A criação de uma "Secretaria de Educação Corporativa no órgão" que passa a integrar todas as atividades de "desenvolvimento, capacitação, treinamento, avaliação de desempenho, pesquisas de clima e qualidade de vida e bem-estar no trabalho; A criação de uma avaliação panorâmica de desempenho, possibilitando que a mesma saia “da mão da chefia” para o servidor "ter mais participação"; A criação de um Programa de Ambientação "muito enriquecido, todo estruturado com base nas competências comuns"; A estruturação de “mais trilhas” de aprendizagem no Programa de Formação Gerencial, a partir das competências específicas; O subsídio para a capacitação fornecido pelos mapeamentos. Um dos entrevistados ressalta o impacto no programa de alocação, pois o mesmo fica condicionado à capacitação nas competências comuns. Ambos relatam a possibilidade de publicações científicas da experiência do mapeamento, sendo que um deles resultou na publicação de um livro. Um dos entrevistados destaca o aprendizado ocorrido para a equipe, que hoje “é muito capacitada”, havendo por parte da instituição “um reconhecimento” do trabalho.</p>
Temas
<p>Implementação da Avaliação panorâmica de desempenho Criação da Secretaria de Educação Corporativa Avaliação de desempenho "saindo da mão da chefia" Construção das Trilhas de Aprendizagem Capacitação da equipe Reconhecimento</p>
Verbalizações:
<p>Verbalizações:</p> <p>“Também passa a impactar o programa de alocação. As competências gerenciais, como já estão prontas e já foi feito até o diagnóstico de lacunas de competências, também terão um forte direcionamento na oferta de ações de trilhas de gestores.”</p> <p>“Bem, nesse período, foi criada uma Secretaria de Educação Corporativa no órgão, retirando do departamento de pessoal às funções ligadas ao desenvolvimento, capacitação, treinamento, avaliação de desempenho, pesquisas de clima e qualidade de vida e bem-estar no trabalho.”</p> <p>“Hoje a gente conseguiu introduzir, dentro da dinâmica da avaliação o desempenho. Então a gente tem hoje, na nossa avaliação desempenho, um item que chama “avaliação panorâmica de desempenho”, que a gente incluiu as competências lá dentro.”</p> <p>“Porque vamos para a secretaria, para que eu possa formar a equipe, para começar a</p>

construção das trilhas de aprendizagem do Programa de Formação Gerencial, que já começou.”

“A avaliação de desempenho do servidor, hoje, ela está saindo do que era 100% na mão da chefia, que era o chefe que dava a sua nota, para você ter mais participação na sua nota.”

“Então a gente está evoluindo bem, nesse ponto, esse vai ser o primeiro impacto na avaliação de desempenho. Dentro do projeto, dentro dessa avaliação de desempenho, a gente já incluiu alguns itens para gerar subsídio para capacitação.”

“Hoje, o Conselho do Ministério Público, o CMP, nos convida, faz elogios à equipe.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa categoria demonstra que os ganhos com a implementação da gestão por competências nas referidas instituições são perceptíveis em relação a questões de estrutura, com a possibilidade de criação de novos departamentos dentro do contexto da gestão de pessoas, e também em questões relacionadas diretamente com as ferramentas de gestão de pessoas como treinamento, desenvolvimento e educação, avaliação de desempenho, pesquisas de clima e qualidade de vida e bem-estar no trabalho.

O que traz a percepção de que de maneira direta é na perspectiva da gestão de pessoas propriamente dita que os impactos são mais percebidos, ou diretamente visualizados, já que fica claro que a ligação direta em relação ao contexto de surgimento e as demandas que norteiam a importância da aplicação da gestão por competências se ligam justamente a sua relação com a gestão de pessoas.

A percepção da importância e da crescente relevância que o tema tem representado se alicerça na premissa de que a noção de competência possibilita rever as interações entre a dimensão pessoas e a dimensão organização, o que promove o alinhamento entre as capacidades e saberes das pessoas com as necessidades das organizações em termos de resultados (RUAS, 2001; 2005).

Não foi levantado nenhum impacto na perspectiva estratégica ou de crescimento da eficiência e eficácia dos serviços desempenhados. Tais contextos se constituem como o objetivo macro da implantação, ou seja, alinha as perspectivas de atuação a partir do mapeamento e desenvolvimento de competências para que a organização tenha um ganho qualitativo no que diz respeito a sua eficiência e eficácia.

Nesse sentido, é possível levantar como possível causa o momento vivido na implementação da gestão por competências. Os dois órgãos públicos nos quais a pesquisa foi feita se encontram ainda no processo de mapeamento das competências ao qual se seguirá

outras etapas que no futuro poderão nortear a construção de indicadores de eficiência e eficácia.

2.8 Conclusões e Recomendações

Esse artigo teve como objetivo apresentar uma articulação teórica sobre competências e gestão no setor público, orientada à discussão de pressupostos que fundamentam a investigação, buscando perceber nas experiências de aplicação os contextos e especificidades que envolvem tal desafio.

Ao se levantar a origem da gestão por competências dentro da realidade do setor público, delimitar os conceitos sobre competências e sua classificação, apresentar o contexto para o seu desenvolvimento, ressaltando sua importância no atual cenário da gestão pública com base no marco legal instituído pelo Decreto Nº 5.707 de fevereiro de 2006, que lança diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal exigindo a formulação de planos de capacitação com base nas competências requeridas de seus servidores, é possível perceber a importância dessa temática e como ela se alinha com um desejo de tornar mais eficiente e eficaz a gestão pública no cenário contemporâneo.

É a busca pela construção de uma cultura de inovação na gestão pública, com o objetivo de superar os desafios impostos pela contemporaneidade na busca de um modelo de governança que seja capaz de gerar o contexto necessário para a entrega de resultados aos cidadãos, que se abre espaço para se romper com um padrão burocrático e patrimonialista, com a lentidão decisória, com o personalismo, com a impunidade e a ineficiência dos serviços públicos (MURICI, 2010).

As crescentes transformações acabam por exigir mudanças das estruturas organizacionais, principalmente as que se referem a gestão e pessoas. Dutra (2010) deixa claro que tal premissa se estabelece no desafio de se ter dentro das empresas pessoas com um perfil autônomo e empreendedor e, por isso, o foco da gestão de pessoas passa a ser no desenvolvimento mútuo e numa atuação mais ativa que passa a considerar as pessoas como o diferencial competitivo, ele apresenta o cenário no qual o desenvolvimento de competências passa a ser a ferramenta primordial para o alinhamento de novas estratégias que possam dar conta dos novos contextos.

Os modelos de gestão de competência podem trazer muitas mudanças começando pela cultura organizacional como pano de fundo para a construção de novas realidades, bem como de forma mais práticas como no planejamento, na avaliação de desempenho, na educação

corporativa, o posicionamento da força de trabalho e em outros subsistemas de gestão de pessoas, tudo isso numa perspectiva de maior flexibilidade e espírito corporativo (MELLO, 2010).

Entendendo competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a efetivação do fazer laboral, o que promove o alinhamento entre as necessidades do cargo ou função com as potencialidades de quem os exerce, muda-se a perspectiva de configuração das premissas que envolvem recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação. E mais ainda, se instaura uma nova visão estratégica na busca de eficiência.

Não é por acaso que a Política Nacional de Desenvolvimento profissional entende que é na gestão por competências que se encontra um marco no desenvolvimento profissional que se estabelece de forma a garantir uma aprendizagem contínua. Tal política deixa claro que seus objetivos são: melhoria na eficiência e qualidade nos serviços, desenvolvimento permanente do setor público, adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, gerenciamento das ações de capacitação e efetividade dos gastos coma a capacitação.

As experiências de implementação da gestão por competências aqui relatadas refletem o esforço das instituições públicas para responderem positivamente ao apelo do Decreto Nº 5.707/2006, que instaura no contexto da gestão pública federal o chamado a mudança e a efetivação de um novo modelo de gestão.

Essas instituições viveram a exigência da mudança instaurada pelo Decreto, assumida nos planejamentos estratégicos, o desafio da novidade na busca de metodologias e alinhamentos que a implementação sugere, construindo equipe, capacitando os envolvidos para construir o caminho até então nunca percorrido.

É nesse contexto que os desafios são relatados. Falta de apoio da área de ensino; ausência de recursos humanos; carência de apoio mais presente da alta gestão, estrutura de gestão pessoas não alinhada com as mudanças contemporâneas e, de certa forma, focos de resistência gerados pela novidade se tornam dificultadores do processo de implementação e exigem adaptações no decorrer do processo, o que não invalida os facilitadores descritos como a capacitação da equipe, o respaldo da alta gestão, a receptividade dos servidores, a articulação com áreas estratégicas, e o próprio enfrentamento às resistências.

Os impactos relatados versam sobre as mudanças dentro da realidade da gestão de pessoas, as quais estão diretamente ligadas a questões de capacitação, avaliação de desempenho e mudanças em relação a visão estratégica da gestão de pessoas.

O caminho de implementação da gestão por competências se mostra, portanto, como um caminho em construção que conta com as características próprias de cada realidade e busca na literatura e nas experiências vividas por outras instituições um referencial para sua consolidação. Porém, aspectos importantes para quem o deseja trilhar são apontados: criar o contexto onde gestão e servidores possam fazer parte do processo de planejamento e desenvolvimento da proposta, buscar a capacitação de todos os envolvidos por se tratar de temática ainda nova, fortalecer parcerias internas e uma ampliação da visão estratégica da gestão de pessoas, demonstrar as aplicações práticas da implementação e estar consciente dos desafios a serem enfrentados.

Como desfecho é possível sugerir possibilidades de pesquisas futuras que podem agregar aprofundamento na construção do saber a respeito da gestão por competências no setor público e os seus caminhos de aplicação. Pesquisas que relatem de forma participativa as experiências de implementação, ou seja, acompanhar de forma longitudinal a criação do contexto e a prática de todo o processo e também pesquisas que colham os resultados após a implementação nas instituições públicas buscando perceber os seus impactos do ponto de vista estratégico são muito bem vindos na ampliação de conhecimento.

2.9 Referências

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, 2001.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho**: um estudo multinível. 2009. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília, 2012. 51p.

_____. Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993. **Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp75.htm>. Acesso em 14 nov. 2016.

_____. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. **Análise de Necessidades de Capacitação**. Projeto Competências. Escritório de Gestão por Competências. Brasília, 2014. Disponível em: <https://intranet.mpdfp.mp.br/portal/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=701&Itemid=755>. Acesso em 10 nov. 2016.

_____. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Portaria Normativa nº 325, de 13 de junho de 2014. **Institui o Projeto Competências no âmbito do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios –MPDFT.** Disponível em: <https://intranet.mpdft.mp.br/bamp/arquivos/Portarias/Portarias_PGJ/2014/n2014_0325assina da.pdf>. Acesso em 10 nov. 2016.

_____. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Portaria Normativa nº 326, de 13 de junho de 2014. **Define as atribuições do Escritório de Gestão por Competências no âmbito do MPDFT.** Disponível em: <https://intranet.mpdft.mp.br/bamp/arquivos/Portarias/Portarias_PGJ/2014/n2014_0326assina da.pdf>. Acesso em 12 nov. 2016.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Portal da Legislação**, Brasília, 24 fev. 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 12/01/2017.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993. **Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp75.htm>. Acesso em 14 nov. 2016.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2009.

CASCÃO, F. **Gestão de competências, do conhecimento e do talento:** O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

CEITIL, M. Enquadramento Geral e Perspectivas de Base Sobre o Conceito de Competências. In: CEITIL, M. et al. **Gestão e Desenvolvimento de Competências.** 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2016. Cap. 1. p. 21-37.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

FERNANDES, P. V.; RODRIGUES, C. Métodos e Técnicas de Mapeamento de Competências. In: ALMEIDA, C. G.; GERVASIO, L. P.; PANTOJA, M. J. (Org.). **Gestão por Competências no MPDFT:** conceitos, metodologias e experiência dos ramos do MPU / Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Distrito Federal: Escritório de Gestão Por Competências, 2015. p. 66-85.

FISCHER, A. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J.; FLEURY, M.; RUAS, R. (orgs). **Competências:** conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GERVASIO, L. P.; ROSENDO, H. B. de O. Métodos e Técnicas de Mapeamento de Competências. In: ALMEIDA, C. G.; GERVASIO, L. P.; PANTOJA, M. J. (Org.). **Gestão por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiência dos ramos do MPU / Ministério Público do Distrito Federal e Territórios**. Distrito Federal: Escritório de Gestão Por Competências, 2015. p. 34-65.

MANRIQUE, A. L.; MARANHÃO, M. C. S. de A.; MOREIRA, G. E. **Desafios da Educação Matemática Inclusiva: Formação de Professores**. Volume I. São Paulo: Editora Livraria da Física, 2016.

MELLO, M. L. B. C; FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.

MONTEIRO, L. B. de M.. **Competências Gerenciais: O caso da Polícia Rodoviária Federal**. 2014. 97 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Pessoas no Serviço Público, Enap, Brasília, 2014.

MURICI, M. G. **Gestão Estratégica**. Curso Capacitação para Gestores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, RS, Brasil, FGV In Company, 2010.

PANTOJA, M. J. et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Uma Caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal. In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2012. **Anais...** Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012.

PANTOJA, M. J.; Iglesias, M. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013. **Anais...** Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.

PANTOJA, M. J. BERGUE, S. T. A Implementação da Gestão por Competências no Setor Público. In: ALMEIDA, C. G.; GERVASIO, L. P.; PANTOJA, M. J. (Org.). **Gestão por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiência dos ramos do MPU / Ministério Público do Distrito Federal e Territórios**. Distrito Federal: Escritório de Gestão Por Competências, 2015. p. 14-33.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Organizadores). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, L. M. da. **Diagnóstico de Competências Profissionais Considerando Fatores Que Influenciam sua Expressão.** 2016. 213 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

3 ESTUDO II: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS DIRIGENTES ESCOLARES: O MAPEAMENTO NAS EQUIPES DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA SEEDF³

3.1 Introdução

A educação no contexto atual de globalização e de economia centrada no conhecimento se torna um grande valor estratégico no momento em que se constitui como ferramenta de desenvolvimento da sociedade e como condição importante para a qualidade de vida das pessoas, o que acaba por exigir uma mudança de concepção e de sentido atribuídos a própria educação, a escola e sua relação com a sociedade (LUCK, 2000).

Ainda Luck (2000) ressalta que tal realidade acaba por exigir um esforço de organização da escola em todos os seus contextos e também de articulação de seus talentos e competências potencializando seus recursos e aumentando a eficiência de seus processos para promover o alcance de seus objetivos e metas.

Tais competências são consideradas como referência que norteia a excelência profissional e a qualidade de desempenho na execução dos papéis e das metas estabelecidas no planejamento institucional que se torna o ponto de partida e estrutura o caminho que a gestão vai percorrer para viabilizar os resultados esperados (MACHADO, 2000).

Nesse contexto, a gestão escolar tem se configurado como um tema que ocupa de maneira importante o cenário da discussão do contexto educacional, o que pode ser justificado pela exigência do desenvolvimento de competências para a atuação dos gestores, sejam elas técnicas e políticas, sejam pedagógicas, econômicas, metodológicas ou operacionais (SCHNECKENBERG, 2000).

O objetivo desse artigo é analisar o contexto que envolve a gestão escolar e a importância do desenvolvimento de competências gerenciais para a efetivação de seus objetivos. Para tanto foi realizado o mapeamento de competências gerenciais das equipes de gestão das escolas públicas do Distrito Federal, contrapondo-se a uma análise com padrões de competências desenvolvidos por uma agência de certificação e também com uma experiência de mapeamento realizado em escolas públicas de João Pessoa-PB.

³ O presente capítulo será o segundo artigo desta dissertação *multipaper*. A autoria será de Dênis Costa Reis; Geraldo Eustáquio Moreira; Luciana de Oliveira Miranda e Douglas da Silva Tinti.

O referencial teórico foi composto pelos seguintes temas: gestão escolar; a gestão nas escolas públicas do Distrito Federal; competências no contexto da gestão escolar; a experiência da agência de certificação de competências e o curso de formação para gestores das escolas públicas do DF.

O primeiro passo no caminho de construção metodológico foi o mapeamento das competências gerenciais com a utilização do método de análise documental. Posteriormente a experiência de construção de padrões de competências pela agência de certificação e a experiência de mapeamento de competências nas escolas públicas estaduais de João Pessoa foram utilizados como fonte e análise comparativa.

Brandão (2012) ressalta a importância do mapeamento de competências, ou seja, da identificação das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, ao afirmar que não é recomendável recorrer a listagens de competências padronizadas em manuais por serem, de certa forma, genéricas e não representarem a dinamicidade da cultura própria de cada organização.

3.2 Gestão Escolar

A gestão escolar passou por diversas mudanças em seus contextos ao longo das décadas que se seguiram na busca de se alinhar com as diversas necessidades declaradas no tempo histórico e na visão sociocultural na qual as realidades da educação se alicerçavam.

Para tanto, o desafio é unir as exigências pedagógicas e estruturais da própria educação com as especificidades da administração enquanto disciplina que rege as premissas da prática de planejar, organizar e gerir as organizações com foco em resultados.

Luck (2000) salienta que o modelo de direção da escola passou por grandes transformações em sua maneira de ser entendida e portanto, na sua prática também, saindo de uma realidade meramente administrativa para uma realidade de gestão que surge a partir da demanda de um novo enfoque, mais abrangente e descentralizador. No quadro a seguir é possível perceber as características de um paradigma focado na "administração da Escola" e outro focado na "gestão da Escola":

Quadro 18: Transformações no Modelo de Direção das Escolas

	Administração da Escola	Gestão da Escola
--	-------------------------	------------------

Modelo da Direção	Diretor tutelado dos órgãos centrais sem voz própria em seu estabelecimento de ensino para determinar os seus destinos e desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados.	Diretor envolvido na concepção e estruturação dos caminhos que levarão aos resultados.
Papel da Direção	Guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais	Responsável por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente.
Trabalho da Direção	Repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir, o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora	Um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação.

Fonte: Adaptado de Luck (2000).

Fica claro que no modelo de administração da Escola o objetivo é comandar e controlar, a partir de uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira distanciada, até mesmo para manter essa objetividade e a própria autoridade, centrada na figura do diretor. Já no modelo de gestão da Escola percebe-se um enfoque no coletivo e na perspectiva democrática que valoriza muito mais do que a simples execução e o controle, prezando por aspectos subjetivos e visão do contexto social.

O termo "gestão", que tem sua origem no latim (*gero, gestum, gerere*) e significa chamar para si, executar e gerar, pode ser definido como a prática das atividades administrativas no espaço escolar (ANTUNES, 2008). Já para Dourado (2009) ela pode ser entendida como o modo de articular pessoas e experiências educativas, administrar recursos materiais e humanos, planejar atividades, distribuir funções e atribuições na perspectiva de se alcançar os objetivos da instituição escolar.

Para Luck (2009), o uso da expressão "gestão" não substitui a expressão "administração", e sim ultrapassa os seus limites, já que o conceito de administração se tornou insuficiente para caracterizar de forma total todo o universo da missão e atribuição das organizações de ensino.

É com a promulgação da Constituição Federal de 1988, quando no seu Art. 206, dispõe sobre a gestão democrática do ensino público e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, no seu Art. 14 que se destaca a gestão democrática como um dos seus princípios, denominando a administração escolar como um trabalho

coletivo, participativo e dialógico. Segundo Quirino e Moreira (2014) é a partir desse marco que o conceito de Gestão Escolar, na perspectiva de superação do enfoque meramente administrativo pode ser superado trazendo o desejo de uma escola que atenda às atuais exigências da vida social.

Gracindo (2012) ressalta que as características da gestão escolar, que a faz ser entendida como gestão democrática do ensino, contemplam a essência do processo educativo, dando espaço para os sujeitos sociais que dela fazem parte, ou seja, envolve todos os segmentos escolares na fase de concepção, implementação e avaliação do contexto de trabalho escolar na medida em que abre espaço para que as dimensões política e pedagógica sejam alcançadas e nutram seu compromisso de transformação social. Para ele é necessário que a gestão garanta:

- (I) A participação de todos os segmentos da escola e da comunidade local nas decisões que afetam o processo escolar;
- (II) A autonomia escolar, tanto no sentido institucional, como na dimensão pessoal dos diversos segmentos escolares;
- (III) A aceitação das diferenças que marcam os sujeitos sociais envolvidos no processo educativo, e
- (IV) A prestação de contas das ações desenvolvidas pela escola, à sociedade, dada sua dimensão pública.

Cury (2002) aponta como características da gestão democrática da educação a transparência e impessoalidade, a autonomia e participação, a liderança e trabalho coletivo, e a representatividade e competência.

A mudança de paradigma e a percepção da ampliação da realidade e das necessidades no contexto de gestão das escolas, ou seja, entender que os objetivos da escola são muito mais amplos e exigentes, exige maior competência de sua gestão o que sugere que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio (LUCK, 2000).

Diante desse novo cenário e da tomada de consciência que dele se estabelece é possível perceber os enormes desafios colocados à gestão das escolas como condição para tornar esse novo cenário fecundo e capaz de responder aos anseios dos processos educativos, seja no campo institucional, seja no campo da formação prática.

Entendendo que o sucesso da escola depende da forma como ela é gerida, Araújo e Castro (2001) salientam que esse preceito tem sido temática recorrente no cenário latino-

americano no intuito de enfatizar a necessidade de modernização da gestão escolar com a incorporação de estratégias de gestão gerenciais.

Portanto, cabe entender que a gestão escolar ultrapassa o mero objetivo de mobilizar as pessoas para a realização eficaz das atividades, e se constrói à medida em que incorpora a intencionalidade, a definição de um rumo, a tomada de decisão diante dos objetivos sociais e políticos de uma escola (BUGANÇA; RUIZ, 2015). Seguindo a mesma linha de raciocínio Shiroma (2004) afirma que no contexto da gestão escolar são incorporados temas como responsabilização pelos resultados, prestação de contas, *accountability*, captação e uso otimizado de recursos, gestão, gerência, eficácia, performatividade, insistência na transparência dos resultados, na avaliação pautada em indicadores de qualidade, desempenho, produtividade e rendimento.

A gestão escolar, a atuação e formação do seu gestor enfrentam grandes desafios e mudanças no momento em que o avanço e a relevância social e política da educação encontram espaço importante nas realidades administração (WITTMANN, 2000).

A afirmação descrita anteriormente encontra eco em Pazeto (2000) quando salienta que os parâmetros nos quais se amparam os modelos e processos de formação dos gestores não dão conta das novas demandas institucionais, e também que a gestão da educação é um dos principais fatores do desenvolvimento institucional, humano e social. No mesmo sentido, embora não tratem especificamente desta temática, Moreira e Manrique (2014) têm insistido na necessidade do aperfeiçoamento dos gestores escolares. Para os investigadores, distintos aspectos da gestão escolar merecem ser melhor discutidos e debatidos, incluindo a formação dos gestores.

É Machado (2000) quem salienta que as mudanças no padrão de gestão estão ligadas a três contextos, o primeiro tem relação com a necessidade de reforçar as estruturas locais e os projetos de autonomia da escola, o segundo com a reconstrução da identidade institucional da escola, e o terceiro com o desenvolvimento de novas competências profissionais de suas lideranças para o desenvolvimento de valores e habilidades para lidar com contextos complexos, diversos e desiguais, bem como considerar as exigências de uma gestão flexível e democrática. Ainda reforça que existem dois conjuntos de desafios em relação a capacitação dos gestores:

(I) Aqueles vinculados às mudanças de paradigma, à reconstrução da cultura de formação e à experimentação de novas práticas nesse campo e,

(II) Aqueles vinculados aos novos padrões da gestão escolar, com ênfase nas lideranças escolares.

Importante, se torna, salientar que os avanços da gestão escolar iniciados a partir da Constituição de 1988 que deram espaço para o surgimento dos processos de escolha de dirigentes, do surgimento dos conselhos escolares e do desenvolvimento de várias experiências bem-sucedidas, carece agora de um movimento que instaure um processo de desenvolvimento das competências das equipes e lideranças escolares como política capaz de auxiliar a escola pública na efetivação dos objetivos estabelecidas na LDB (MACHADO, 2000).

3.3 A Gestão nas Escolas Públicas do Distrito Federal

As escolas, unidades escolares da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, integram a estrutura da Secretaria de Estado de Educação, identificada por SEEDF, unidade integrante do Governo do Distrito Federal, e são vinculadas pedagógica e administrativamente às respectivas Coordenações Regionais de Ensino.

Segundo Luck (2009) a função das equipes de gestão é promover uma cultura escolar empreendedora que seja forte o bastante para gerar autonomia e proatividade para as resoluções e os encaminhamentos necessários para a gestão das demandas diárias para o desenvolvimento e aprendizagem profissional no momento e que mobilizam e organizam as realidades administrativas e pedagógicas da escola.

O Art. 4º do Regimento Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal entende que as unidades escolares são fundamentadas nos princípios de liberdade, participação, autonomia, respeito à laicidade, pluralidade e diversidade da escola e do Sistema Público de Ensino tendo como objetivos:

- I. o desenvolvimento integral do estudante;
- II. a formação para a cidadania com garantia de direitos humanos com vistas ao mundo do trabalho;
- III. o aprimoramento da criatividade, do senso crítico e reflexivo e das demais potencialidades humanas a serviço de um projeto social sustentável. (DISTRITO FEDERAL, 2015)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, no seu Art. 14 define os princípios que devem nortear a gestão democrática:

- I. participação da comunidade escolar na definição, na implementação e no acompanhamento de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e participação na eleição de Diretor e Vice-Diretor da unidade escolar;
- II. respeito à pluralidade, à diversidade, à laicidade da escola pública e aos direitos humanos em todas as instâncias da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal;
- III. autonomia das unidades escolares, nos aspectos pedagógico, administrativo e da gestão financeira nos termos da legislação;
- IV. transparência da gestão da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro;
- V. garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, da formação para o exercício da cidadania e da qualificação para o mundo do trabalho;
- VI. democratização das relações pedagógicas e de trabalho e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento; e
- VII. valorização do profissional da educação. (BRASIL, 1996).

A equipe gestora das Escolas Públicas do DF é composta por Diretor e Vice-Diretor, Supervisores e Chefe de Secretaria. Segundo o Regimento Escolar da Rede Pública do DF, as atribuições de cada componente da equipe são:

I. Direção e Vice Direção: cumprir o Termo de Compromisso assinado no ato da posse, que contemplará as competências da Gestão Democrática nos aspectos administrativo, pedagógico e financeiro, além daquelas decorrentes do cargo, bem como as referentes as atribuições a serem definidas pela SEEDF.

II. Supervisor: em articulação com os demais profissionais da equipe gestora, será responsável pela supervisão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar em consonância com as deliberações do Conselho Escolar, respeitadas as disposições legais.

III. Secretaria Escolar: em articulação com os demais profissionais da equipe gestora, compete o planejamento e a execução de atividades de escrituração escolar, de arquivo, de expediente e de atendimento a estudantes, a professores, às famílias e/ou responsáveis legais em assuntos relativos à sua área de atuação.

A fim de propiciar ambiente de formação para o desenvolvimento dos gestores eleitos no processo democrático para os cargos de diretor e vice-diretor das escolas públicas a SEEDF promove um curso, de caráter obrigatório.

3.3.1 O curso de formação de gestores das Escolas Públicas do DF

A Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação - EAPE, vinculada à Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal - SEEDF, oferece aos gestores eleitos

para a direção das escolas públicas do Distrito Federal um curso sobre gestão escolar com base na Lei de Gestão Democrática (Lei 4.751/2012, art. 2º). Tal lei preconiza em seu capítulo 1 as finalidades e princípios da gestão democrática, que se constitui como a modalidade de gestão aplicada às unidades escolares das escolas públicas do Distrito Federal.

É também a Lei de Gestão Democrática (Lei 4.751/2012) que define a obrigatoriedade de participação no curso de gestão dos diretores e vices diretores eleitos. Dessa forma, desde de 2012, três edições do curso foram realizadas:

Quadro 19: Edições dos Cursos de Formação

Ano	Curso	Responsável
2012	“Construindo a Gestão Democrática na Escola Pública”.	Subsecretarias: Infraestrutura e Apoio Educacional; Educação Básica; Gestão dos Profissionais da Educação; Logística; Modernização e Tecnologia; e Planejamento, Acompanhamento e Avaliação Educacional
2015	“Gestão escolar democrática: das políticas públicas ao projeto-político das escolas”	formadores(as) da EAPE, em formato modular
2017	“Gestão Escolar Democrática: garantia das aprendizagens”	formadores(as) da EAPE, em formato modular

Fonte: Adaptado de EAPE (2017).

Com o título "Gestão Democrática: garantia das aprendizagens", o curso construído para o ano de 2017, tem como objetivo contribuir para o fortalecimento da Gestão Escolar Democrática, com vistas à educação de qualidade social. Nele são considerados seis aspectos da educação: (I) políticos, (II) administrativos, (III) financeiros, (IV) pedagógicos, (V) culturais e (VI) sociais.

O projeto político-pedagógico da escola e o diagnóstico atualizado da realidade escolar são pontos de partida para todo o processo de planejamento participativo e de desenvolvimento da instrumentalização teórica, tendo como foco a garantia das aprendizagens dos estudantes.

A ementa do curso aborda os seguintes temas:

Quadro 20: Temas Abordados no Curso de Gestão

Fase	Temática Abordada
AMBIENTAÇÃO	Introdução ao curso e ao Ambiente Virtual de Aprendizagem
MOVIMENTO I Planejamento / Instrumentalização teórica	<ul style="list-style-type: none"> - Lei 4.751/2012 - Diretrizes do Ensino Médio - Plano Nacional de Educação - Plano Distrital de Educação - Projeto Político-Pedagógico - Diagnóstico da escola - Plano de ação
MOVIMENTO II Implementação do plano de ação / Instrumentalização teórica	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de organização da escola - Pedagogia dos multiletramentos - Juventudes - Currículo em Movimento da Educação Básica: Educação Profissional e Ensino Médio - Organização curricular e prática pedagógica - Avaliação na Educação educacional - Gestão Pedagógico-Financeira - Gestão Pedagógico-Pessoas
MOVIMENTO III Avaliação / Instrumentalização teórica	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusão do curso - Apresentação do trabalho desenvolvido pela escola - Avaliação final do curso

Fonte: Adaptado de EAPE (2017).

Como público alvo, o curso é direcionado às equipes gestoras de Centros Educacionais, Centros de Ensino Médio e Escolas de Educação Profissional. Tem carga horária total de 180 distribuídas conforme quadro a seguir:

Quadro 21: Distribuição da Carga Horária do Curso

Horas	Atividades	Movimentos
48 horas	Dezesseis encontros presenciais	1. Planejamento/instrumentalização teórica
52 horas	Atividades na Escola	2. Implementação do plano de ação

80 horas	online	3. Avaliação/Instrumentalização teórica
----------	--------	---

Fonte: Fonte: Adaptado de EAPE (2017).

Além do objetivo geral foram construídos objetivos de aprendizagem que são descritos como:

I. Compreender a importância dos documentos norteadores na implementação gestão escolar democrática.

II. Compreender alguns documentos norteadores referentes à etapa ensino médio e à educação profissional;

III. (Re)Conhecer os índices de rendimento e fluxo da escola de forma articulada com informações qualitativas;

IV. Ampliar a compreensão sobre as formas de organização da escola;

V. Compreender o conceito de multiletramentos de forma articulada com as juventudes atendidas pela escola e,

VI. Reconhecer a importância da participação coletiva da comunidade escolar nos processos de decisão, elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do plano de trabalho, com vista à garantia da aprendizagem.

3.4 Competências no Contexto da Gestão Escolar

Galvão, Silva e Silva (2011) afirmam que ao longo do tempo duas perspectivas foram solidificando o conceito de competência, a primeira tem relação com o desempenho que se ancora na execução da atividade prática e a segunda tem relação com as atitudes que se ancoram na mobilização de diversos recursos cognitivos. Partindo desse pressuposto, os autores citados anteriormente, descrevem algumas das noções de competência presentes na literatura:

Quadro 22: Competências da Gestão Escolar

<i>Autor</i>	<i>Noção de Competência</i>
BOYATZIS (1982)	Característica profunda do indivíduo que resulta em uma performance superior em uma tarefa.
FLEURY E	Saber agir responsável e reconhecido, implicando

FLEURY (2001)	mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo
ZARIFIAN (2001)	Tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara. A competência só se manifesta na atividade prática.
RUAS (2001)	Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atributos, a fim de atingir/superar desempenhos configurados nas atribuições.
LE BOTERF (2003)	Saber agir de forma responsável e reconhecida, implicando, assim, saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em determinado contexto profissional.
DUTRA (2004)	Não é um modismo. Saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.

Fonte: Galvão, Silva e Silva (2011, p. 136).

Competência então, tem sido definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que norteiam a execução das atividades laborais em consonância com seus objetivos e propósitos. O quadro anterior acaba por elencar algumas características que traduzem essa realidade das quais podem ser destacadas as seguintes: capacidade de agir, ampliar possibilidades de resultados, aumento de performance, agregar valor ao que se faz, responsabilidade.

Luck (2009) aponta uma série de reflexões que justificam a importância do desenvolvimento de competências no cenário da gestão escolar:

- I. É uma condição para o alcance da qualidade de ensino;
- II. O ensino não pode ser de qualidade para todos se não for construído a partir de padrões de qualidade e de competências profissionais básicas;
- III. A busca permanente pela qualidade da educação requer a definição de padrões de desempenho e competência dos diretores; e
- IV. O trabalho da gestão escolar requer uma multiplicidade de competências.

Sendo assim, não se pode deixar de levar em conta o grau de exigência e a necessidade do estabelecimento de condições efetivas de profissionalizar a gestão garantindo um caminho eficiente e eficaz para o alcance de objetivos tão importantes.

Não se pode esperar mais que os dirigentes enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro” sobre como planejar e promover a implementação do projeto político pedagógico da escola, monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, promover a integração escola-comunidade, criar novas alternativas de gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, manter um processo de comunicação e diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, estabelecer unidade na diversidade, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão (LUCK, 2009).

A capacitação da equipe de gestão precisa ter como ponto de partida e base o mapeamento de competências, pois ele é capaz de descrever o cenário das necessidades e construir o alinhamento entre as dimensões de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento das capacidades de gestão.

3.5 Métodos e Técnicas

Para o alcance dos objetivos propostos nesse artigo foi construído um desenho metodológico considerando as suas fases, as técnicas utilizadas e os objetivos propostos.

O primeiro passo foi a pesquisa bibliográfica para o levantamento da literatura acerca das temáticas que envolvem a gestão escolar e as competências necessárias para o seu desenvolvimento. Para tanto, foram realizadas pesquisas nas bases de dados para a seleção de artigos, dissertações e teses que abordam a temática, e demonstram os resultados na perspectiva de enriquecimento do arcabouço teórico e metodológico aplicados ao mapeamento de competências gerenciais relacionadas as equipes gestoras das escolas.

Após a pesquisa bibliográfica foi realizado o mapeamento de competências gerenciais das equipes gestoras das escolas públicas do Distrito Federal com o intuito de perceber quais são as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades que envolvem a efetivação da gestão escolar.

Em seguida foram usados como referenciais para a análise o trabalho da Fundação Luis Eduardo Magalhães que se constitui como uma Agência de Certificação de Competências para gestores de Escolas da Rede Pública. Também como ponto de referência e análise foi utilizado a pesquisa intitulada "Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Diretores de Escolas Públicas Estaduais de João Pessoa-PB", que apresenta uma experiência de mapeamento de competências dos dirigentes escolares.

Dessa forma, a pesquisa aqui desenvolvida trata de uma investigação exploratória de caráter qualitativo com a utilização de técnicas de análise documental.

O quadro a seguir resume e demonstra como esse processo metodológico se desenvolveu, descrevendo suas fases, técnicas de coleta de dados e objetivos pretendidos em cada uma delas:

Quadro 23: Desenho Metodológico

Fases	Técnica de coleta e análise dos dados	Objetivos
Revisão da literatura	Pesquisa em bases de dados de artigos, dissertações e teses. Levantamento de obras consideradas relevantes nessa temática.	Articulação teórica sobre a gestão escolar, competências das equipes gestoras, mapeamento e desenvolvimento de competências.
Mapeamento de competências gerências	Análise documental	Mapear as competências gerenciais a partir das atribuições descritas no Regimento Interno das Escolas Públicas do DF.
Análise comparativa com mapeamentos de outras instituições	Pesquisas referentes ao mapeamento de competências nas equipes gestoras de Escolas. 1. Mapeamento realizado pela Agência de Certificação. 2. Mapeamento realizado nas Escolas Estaduais da Paraíba.	Comparar o mapeamento das competências gerenciais a partir do Regimento Interno da SEEDF com os mapeamentos realizados por outras instituições.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Tendo descrito o caminho metodológico, a seguir serão descritos como as fases de mapeamento de competências e análises comparativas foram desenvolvidas.

3.5.1 O Mapeamento de Competências dos Dirigentes Escolares das Escolas Públicas do DF.

A técnica utilizada para o mapeamento de competências foi a análise documental que pode ser definida como a análise objetiva e sistemática do conteúdo de materiais escritos para

extrair conclusões sobre o objeto estudado. Ou seja, a partir da análise desses documentos são extraídas as competências alinhadas ao que se espera do gestor escolar.

O documento utilizado para a análise documental foi o Regimento Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal que regulamenta a organização pedagógico-administrativa das unidades escolares da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal.

A classificação em relação ao tipo de competência mapeada foi a adotada pelo sistema de gestão da capacitação por competências desenvolvido pelo Ministério do Planejamento. Dessa forma, foram mapeadas as competências individuais gerenciais, ou seja, o conjunto de competências próprias do diretor e vice-diretor das escolas públicas do DF.

Ao se analisar os documentos propostos o objetivo foi interpretar o seu conteúdo e a partir daí definir as categorias de análise, identificar os indicadores textuais e extrair as competências gerenciais. Para tanto, o processo de mapeamento seguiu as seguintes fases

Fase 1: Análise Documental

A referência metodológica escolhida para o mapeamento documental foi levantada a partir do que é proposto como métodos, técnicas e instrumentos aplicados ao mapeamento de competências por Brandão (2012).

Tal método se estrutura em três fases:

- ✓ Pré-análise: nessa fase foi feita a definição dos objetivos do estudo, a delimitação do material a ser analisado e a elaboração de indicadores para a interpretação dos conteúdos;
- ✓ Análise: nessa fase foi feita a codificação e categorização das informações para que a interpretação fosse possível para dar origem à descrição objetiva das competências
- ✓ Tratamento dos resultados.

Dessa forma, de maneira prática a análise documental seguiu quatro passos que serão apresentados e descritos em suas especificidades:

Primeiro passo: elaboração do corpus inicial que foi feito através da compactação em forma de texto corrido do texto do Regimento Escolar. Dessa forma, são retiradas todos os títulos e subtítulos, todas as pontuações e formatações para que o texto contenha apenas as palavras.

Segundo passo: Identificação das Unidades de Conteúdos Elementares - UCE. Foram utilizadas cores para representar cada unidade e assim separar cada conteúdo.

Terceiro passo: Relacionar as UCE as categorias delimitadas pela Agência de certificação de competências. Nessa etapa para a categorização foi utilizado como referência um trabalho desenvolvido pela fundação Luis Eduardo Magalhães que teve como objetivo construir um conjunto de padrões de competências para os dirigentes escolares⁴. Tais padrões são descritos na categorização de seis dimensões:

1. **Desenvolvimento Integral dos Alunos e Implementação do Currículo.** Tem relação com o objetivo de assegurar a qualidade da educação dentro da escola, realizando o máximo esforço para garantir o sucesso educacional de todos os alunos.

2. **Desenvolvimento de Equipe.** Tem relação com a promoção de oportunidades para o desenvolvimento profissional das pessoas que trabalham na escola. Para isso apoia as equipes na superação das dificuldades, estimula-as na troca de experiências com outros colegas, envolve-se nas ações de planejamento estratégico da escola e acompanha a qualidade dos trabalhos desenvolvidos.

3. **Administração da Escola.** Tem relação com supervisão do funcionamento e a manutenção adequadas das instituições da escola. Para isso, ele deve aplicar conhecimentos relativos às normas, diretrizes e procedimentos legais na administração da escola, como também zelar pelo bom estado da infraestrutura.

4. **Visão e Planejamento Estratégico.** Tem relação com a realização de ajustes e de mudanças de acordo com as necessidades e demandas que vão surgindo dentro e fora da escola. Para tanto, mantém-se atento às necessidades e metas atuais e futuras da escola, dirigindo os esforços de toda a sua equipe no sentido de atingir os resultados esperados;

5. **Estabelecimento e Ampliação de Relacionamentos.** Tem relação com o reconhecimento de que são vários os interessados no sucesso da escola: alunos, professores, pais, membros da comunidade que ela atende e agências governamentais que regulamentam e lhe dão apoio. Dessa forma ela estabelece relacionamentos com esses agentes, com foco na melhoria dos processos que ocorrem na escola e no sucesso dos alunos; e

⁴ O trabalho desenvolvido pela Fundação Luís Eduardo Magalhães será descrito no próximo tópico, pois se alinha à próxima etapa no desenho metodológico do artigo.

6. Gestão do Processo Pedagógico. Tem relação com a Articulação da gestão pedagógica para o seu sucesso. Sua função é, principalmente, pedagógica e social, exigindo competência técnica, política e pedagógica. Assumir a liderança desse processo de forma democrática, fazendo a articulação dos diferentes atores em torno do Projeto político-pedagógico da Escola.

Quarto passo: Redação das Competências: após a categorização conforme as dimensões foi realizada a primeira redação das competências. Tal redação seguiu a metodologia em que a competência é descrita a partir de comportamentos observáveis e o desempenho que expressa a competência é descrito com de três componentes: condição; verbo + objeto da ação; e critério. Essa técnica foi adaptado por Brandão e Bahry (2005). O quadro a seguir apresenta a redação das competências relacionadas a cada dimensão:

Quadro 24: Redação das Competências Gerenciais dos Dirigentes Escolares das Escolas Públicas do DF Após Mapeamento Documental

Dimensão	Redação da competência
Desenvolvimento integral dos alunos e implementação do Currículo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejar o ano letivo com foco no cumprimento da carga horária de acordo com as matrizes curriculares. 2. Combinar ações de acessibilidade e integração entre os alunos, de forma participativa, visando à permanência dos estudantes na escola e ao fortalecimento da unidade escolar 3. Apoiar a execução do plano de ensino dos docentes, com imparcialidade, garantindo os direitos de aprendizagem dos estudantes 4. Estabelecer uma comunicação efetiva com os estudantes, famílias e ou responsáveis, de forma educada e amistosa, utilizando diferentes canais.
Desenvolvimento de equipe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoiar o aprimoramento profissional, de forma continuada, com base nas necessidades profissionais do pessoal docente e administrativo. 2. Fomentar o trabalho em equipe conectado com os objetivos da unidade escolar valorizando a troca de experiências.
Administração da Escola	<ol style="list-style-type: none"> 1. Executar os recursos financeiros destinados a unidade escolar com transparência e regularidade na prestação de contas respeitando os limites orçamentários e a legislação vigente. 2. Organizar a gestão escolar de forma participativa conforme os princípios e as diretrizes da administração pública.

	<p>3. Definir as rotinas de funcionamento e conservação do patrimônio e da estrutura da unidade escolar, com foco na segurança, limpeza e higiene, considerando o funcionamento apropriado das instalações.</p>
<p>Visão e Planejamento Estratégico</p>	<p>1. Construir o plano de ação da unidade escolar alinhado ao projeto político pedagógico, integrando as expectativas dos gestores da unidade, professores, pais e alunos.</p> <p>2. Analisar o contexto socioeconômico ambiental e cultural, bem como as demandas e os anseios da comunidade com responsabilidade e compromisso, observando as diretrizes da Secretaria de Educação.</p> <p>3. Estabelecer diretamente o alcance das metas atuais e futuras de forma participativa, alinhadas com a proposta pedagógica e os planos de ação da escola.</p>
<p>Estabelecimento e Ampliação de Relacionamentos</p>	<p>1. Apoiar a participação da comunidade escolar nas atividades educacionais e sociais da unidade escolar com foco na ampliação das relações e geração de compromisso com o sucesso da escola.</p> <p>2. Mediar a participação dos pais nos processos educacionais dos alunos promovendo o senso de parceria para o sucesso dos alunos.</p> <p>3. Construir relações próximas com as instituições que fazem parte da rede de educação com abertura e compromisso para o funcionamento de acordo com a legislação vigente.</p>
<p>Gestão do Processo Pedagógico</p>	<p>1. Integrar as ações que tenham impacto no processo pedagógico com compromisso participativo, promovendo o sucesso dos processos de ensino aprendizagem.</p> <p>2. Apoiar a efetivação do planejamento pedagógico fomentando a co-responsabilidade no intuito de garantir o seu alinhamento com a proposta pedagógica da escola.</p> <p>3. Mediar a elaboração e implementação da proposta político pedagógica da unidade escolar de forma participativa com foco na efetividade do processo de ensino aprendizagem.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.5.2 Análise Comparativa - Competências Mapeadas pela Agência de Certificação de Competências

A Fundação Luís Eduardo Magalhães (FLEM), instituição jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, qualificada como organização social e declarada de utilidade pública, foi criada em 1998, com os seguintes objetivos:

✓ Planejar, fomentar, apoiar e executar ações com vistas a promover o desenvolvimento regional, a capacitação de pessoas e a modernização da gestão e dos serviços públicos e,

✓ Promover o intercâmbio de experiências organizacionais e de administração entre instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais.

Entre suas principais áreas de atuação está a Avaliação e Certificação de Competências Ocupacionais e de Desempenho.

A certificação ocupacional tem por objetivo atestar as competências presentes em profissionais para o desempenho de suas atividades a partir de uma avaliação cujo processo tem os objetivos de estabelecer padrões ocupacionais, atestar as habilidades dos profissionais para o trabalho, estimular o auto-aperfeiçoamento e a aprendizagem contínua, contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos profissionais certificados, dar suporte técnico aos processos de evolução funcional e salarial, fornecer informações para subsidiar programas de desenvolvimento profissional e de formação educacional (CATUNDA, 2007).

Catunda (2007) ainda descreve o processo de certificação da FLEM afirmando que ele é realizado em sete etapas, e que todas elas são realizadas por meio de comitês técnicos formados com profissionais ocupantes dos cargos a serem certificados e especialistas com notório saber nas competências a serem avaliadas, e que além disso, o processo de certificação tem seus procedimentos, sua qualidade, coerência e precisão validadas por uma Câmara de Certificação Ocupacional, soberana nas decisões. As etapas referidas são:

1. Análise de cargo: identificar as competências básicas e necessárias a realização de atividades relacionadas ao cargo.

2. Definição de padrões de competências: fornecem informações que servem de subsídio para a definição do formato do exame de certificação e elaboração dos itens do teste, por meio da etapa de desenvolvimento de teste;

3. Desenvolvimento de testes: elaborar e validar instrumentos que são utilizados para avaliar as competências dos ocupantes do cargo;

4. Aplicação de pré-teste;

5. Definição de linha de corte: A linha de corte reflete o desempenho mínimo esperado dos candidatos.

6. Exame de Certificação Ocupacional

7. Aplicação de teste; e
8. Certificação do profissional.

Quadro 25: Resumo das Competências do Dirigente Escolar - Agência de Certificação

Dimensão	Competências
<p>Desenvolvimento Integral dos Alunos e Implementação do Currículo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer teorias e metodologias relativas ao processo ensino-aprendizagem para definir quais as serem adotadas na proposta curricular, visando atingir os objetivos explicitados no PDE. 2. Conhecer metodologias para avaliar e diagnosticar o desempenho dos estudantes. 4. Saber como identificar possíveis entraves no processo ensino-aprendizagem e tomar as providências cabíveis. 5. Entender a diversidade cultural, situar a realidade local dentro desse contexto e saber como contemplá-la no PDE e na Proposta Pedagógica. 6. Saber escolher tecnologias educacionais apropriadas ao PDE/Proposta Pedagógica, considerando os recursos disponíveis.
<p>Desenvolvimento de Equipe</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar as necessidades de desenvolvimento profissional da equipe, buscando alinhamento ao PDE e à Proposta Pedagógica. 2. Saber como gerenciar o capital humano em função dos resultados, considerando os fatores motivacionais que estimulem o espírito de equipe.
<p>Administração da Escola</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ter conhecimento sobre leis, normas e diretrizes que regem a educação e a administração escolar nos âmbitos federal e estadual. 2. Conhecer a estrutura, funcionamento e os sistemas de informações da secretaria escolar. 3. Conhecer estatística básica para analisar os dados relativos à educação e aos relatórios escolares e tomar decisões gerenciais adequadas. 4. Ter conhecimento dos procedimentos necessários para obter recursos financeiros ou não e como gerenciá-los, sejam eles públicos ou provenientes de outras fontes. 5. Conhecer a infraestrutura da escola e garantir que esteja funcionando dentro das normas técnicas, bem como saber manter o ambiente limpo. 6. Conhecer os procedimentos de segurança escolar: pessoal e patrimonial.
<p>Visão e Planejamento</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisar informações de forma a subsidiar o processo de

Estratégico	tomada de decisão na gestão escolar. 2. Analisar e desenvolver planos de ação de curto, médio e longo prazos, garantindo a coerência do plano. Alinhar o PDE às diretrizes da educação nacional, da secretaria de educação e do projeto pedagógico, com foco nos objetivos a serem atingidos. 3.Saber identificar obstáculos que possam interferir nos objetivos da escola, a fim de definir estratégias para sua superação ou eliminação.
Estabelecimento e Ampliação de Relacionamentos	1. Elaborar e analisar projetos de parceria e voluntariado, explicitando e disseminando valores sociais na escola. 2. Administrar e intervir nos conflitos que ocorram no âmbito da comunidade escolar, de acordo com os documentos legais pertinentes à situação, assegurando um tratamento justo e equânime a todos os integrantes da comunidade escolar.
Gestão do Processo Pedagógico	1. Assegurar a qualidade do ensino e da aprendizagem na escola.

Fonte: Fundação Luís Eduardo Magalhães (2004, apud CATUNDA, 2007).

3.5.3 Análise Comparativa - Competências em ação de Gestores Escolares

Galvão e Cavalcanti (2009), com o objetivo verificar até que ponto as competências mobilizadas em ação por gestores de escolas públicas estaduais acompanham as competências sugeridas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, no Regimento Escolar e nas Orientações de Funcionamento das Unidades Escolares publicadas pela Secretaria da Educação e Cultura do Estado da Paraíba, realizaram um estudo de caso em sete escolas, que foram escolhidas a partir de duas premissas:

- ✓ realizarem processo democrático de escolha de seus gestores e,
- ✓ Estarem vivenciando o momento em que a educação brasileira colocou a gestão como um dos quatro eixos prioritários de investimento, por meio do Plano de Desenvolvimento da Educação e do Compromisso Todos Pela Educação.

A tipologia adotada para a classificação das competências classificou-as em competências técnicas, competências comportamentais e competências sociais entendendo que elas envolvem o universo gerencial dos diretores escolares.

Quadro 26: Tipologia de Competências

Competências Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • São alcançadas através da educação formal, inicial e continuada, treinamentos e experiência profissional; • Têm relação com a capacidade de aplicar, transferir e generalizar o conhecimento; • Capacidade de reconhecer e definir problemas, propondo soluções para os mesmos.
Competências Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Se referem a características de personalidade do indivíduo. • Demonstram espírito empreendedor, capacidade para a inovação, iniciativa, criatividade, liderança, vontade de aprender, abertura às mudanças, capacidade para gerir conflitos, consciência das implicações éticas do trabalho.
Competências Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvem atitudes que auxiliam o estabelecimento da interface entre o particular e o coletivo, promovendo articulações que valor ao ambiente escolar e ampliem as possibilidades educativas. • Se referem aos relacionamentos interpessoais de professores, gestores, alunos, pais; • Se referem a capacidade de construir alianças e parcerias com outras instituições, a conquista da família para participar conjuntamente da educação escolar etc.

Fonte: Adaptado de Galvão e Cavalcanti (2009).

A abordagem metodológica utilizada pelas autoras baseou-se em uma perspectiva qualitativa, com o objetivo de compreender as ações individuais, grupais ou organizacionais em seu ambiente e contexto social.

Para tanto, a coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com questões abertas com três objetivos: (I) extrair do pesquisado sua percepção acerca das competências exigidas; (II) verificar quais dessas competências estão postas em ação; e (III) verificar se na prática outras competências estão sendo utilizadas além das referidas.

A amostra foi composta por sete Escolas Estaduais de Ensino Fundamental e Médio localizadas em João Pessoa. A escolha foi pautada nos seguintes critérios:

- ✓ Escolas cujos gestores tenham sido escolhidos através de processo de eleições diretas;
- ✓ Escolas com matrícula em 1000 e 2000 alunos;

- ✓ Escolas que prestam serviço em, no mínimo, dois turnos;
- ✓ Escolas que tenham professores efetivos e temporários em seu quadro funcional;
- ✓ Escolas de ensino fundamental e/ou ensino médio;
- ✓ Escolas cujos gestores tenham aceito participar da pesquisa por meio de adesão, disponibilizando acesso e tempo; e
- ✓ Grupo de gestores contemplando homens e mulheres.

O processo de tratamento dos dados coletados a partir da pesquisa de campo foi realizado a partir da categorização dos assuntos abordados durante a entrevista, descrição das categorias encontradas e elaboração de quadros comparativos entre os perfis de competência dos gestores.

Como resultado foram descritas dez competências formais dos gestores escolares e também as competências postas em ação.

Quadro 27: Competências Mapeadas

Tipologia	Competências Exigidas	Competências em Ação
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar a elaboração do Projeto Político Pedagógico; • Buscar e compartilhar informações; • Acompanhar criticamente os indicadores de aprendizagem; e • Delegar competências e atribuições a seus subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar finanças; • Dominar aspectos legais; • Delegar competências; • Aprender continuamente. • Organizar a escola; e • Potencializar os recursos existentes na escola.
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a integração da família na escola. • Buscar alianças e parcerias com outras instituições públicas ou privadas. • Promover a inovação e a mudança na gestão escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar alianças e parcerias. • Valorizar a escola pública. • Construir estratégias. • Resolver questões políticas.
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar em cooperação com 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar professores.

	professores. • Assumir riscos em situações em que tem que gerenciar conflitos. • Liderar professores.	• Utilizar bem o tempo. • Assumir compromisso. • Saber relacionar-se. • Trabalhar com amor. • Disciplinar a equipe e os alunos. • Respeitar as pessoas. • Resolver conflitos.
--	---	---

Fonte: Galvão e Cavalcanti (2009, p. 11).

3.6 Resultados e Discussão

A análise dos resultados e a discussão serão realizados em dois contextos. O primeiro se refere ao mapeamento documental de competências dos diretores e vices-diretores das Escolas públicas do Distrito Federal, realizado pelo próprio autor da pesquisa. Em seguida a análise comparativa com os mapeamentos descritos pela agência de certificação e o mapeamento das competências dos diretores das escolas estaduais de João Pessoa-PB.

3.6.1 Mapeamento de Competências Gerenciais das Escolas Públicas do DF

O mapeamento de competências gerencias dos diretores e vice diretores das escolas públicas do Distrito Federal, realizado a partir do método de análise documental, mapeou 18 competências. Considerou-se que as atribuições dos vice diretores estão em conformidade com as de diretores pelo fato de que no próprio documento norteador da análise as atribuições são elencadas em conjunto.

Com a utilização da classificação prevista pelo mapeamento realizado pela Agência de Certificação de Competências que estruturou seis dimensões como grandes contextos nos quais as competências dos dirigentes de escolas podem ser identificadas, as competências mapeadas na análise documental foram divididas da seguinte forma:

Quadro 28: Número de Competências por Dimensão Dirigentes das Escolas do DF

Dimensão	Quantidade
Desenvolvimento integral dos alunos e implementação do Currículo.	4

Desenvolvimento de equipe.	2
Administração da Escola.	3
Visão e Planejamento Estratégico.	3
Estabelecimento e Ampliação de Relacionamentos.	3
Gestão do Processo Pedagógico.	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na perspectiva da dimensão "desenvolvimento integral dos alunos e implementação do currículo" é refletida a necessidade de que a atuação do dirigente escolar seja direcionada a qualidade da educação oferecida e ao sucesso educacional de todos os alunos e alunas. O caminho a ser seguido para isso se relaciona com o cumprimento da carga horária, integração e acessibilidade do aluno na unidade escolar, apoio aos docentes no que diz respeito à execução do processo de ensino e manter um canal de comunicação efetivo entre todos os componentes da comunidade escolar.

Na perspectiva da dimensão "desenvolvimento de equipe" é refletida a necessidade de que o dirigente escolar seja capaz de acompanhar as necessidades de aprimoramento profissional contribuindo para que a equipe se desenvolva e encontre um caminho de trabalho em parceria focado na troca de experiências e assim assegurar uma maior qualidade nos trabalhos desenvolvidos. É possível inferir que o desafio do dirigente escolar está na construção de um contexto no qual o trabalho em equipe seja realmente valorizado e possa fortalecer o alcance de resultados.

Na perspectiva "administração da escola" é refletido o papel de gestor administrativo que zela pelo bom funcionamento e manutenção das estruturas escolares. As competências mapeadas descrevem os contextos de administração financeira, gestão escolar na prática e administração das rotinas que envolvem o funcionamento da unidade. Aqui se estabelece o contexto mais visível das responsabilidades do dirigente escolar e, de certa forma, as mais conhecidas.

Na perspectiva "visão e planejamento estratégico" o dirigente escolar é chamado a se inserir nas realidades que estruturam e dão sentido as práticas administrativas, ampliando a visão e criando a base para a construção de metas e também para a tomada de decisão. Aqui se constroem os parâmetros para os ajustes que surgem no movimento dinâmico e muitas vezes exigentes dos contextos que envolvem a gestão educacional. Planejamento, visão

estratégica, análise de contexto, estabelecimento de metas com foco no projeto político pedagógico e na gestão participativa são os temas mais alinhados com essa dimensão.

Na perspectiva "estabelecimento e ampliação de relacionamentos" o convite é para que o dirigente escolar seja capaz de estabelecer uma conexão com a comunidade escolar e com as instituições que formam a rede educacional. Afirma-se, portanto, a importância da participação e do envolvimento de todos os atores envolvidos no processo de construção da unidade escolar como um lugar do diálogo e da troca de experiências, valorizando a atuação e experiência e expectativas desses atores envolvidos. Alunos, pais, professores, demais servidores da escola, instituições e comunidade se tornam co-participantes no processo, cabendo ao dirigente ser aquele que fomenta e articula os relacionamentos, com a certeza de que isso influencia no sucesso da escola.

Na perspectiva "gestão do espaço pedagógico" entende-se o dirigente escolar como articulador da gestão pedagógica, que tem como premissa a participação democrática. Liderar, conduzir e acompanhar são os verbos que dão forma as competências aqui mapeadas e sugerem de forma mais enfática as habilidades de liderança.

3.6.2 Competências Mapeadas pela Agência de Certificação

A Agência de Certificação de competências mapeou 19 competências gerenciais dos dirigentes das unidades escolares.

Quadro 29: Número de Competências por Dimensão Agência de Certificação

Dimensão	Quantidade
Desenvolvimento integral dos alunos e implementação do Currículo.	5
Desenvolvimento de equipe.	2
Administração da Escola.	6
Visão e Planejamento Estratégico.	3
Estabelecimento e Ampliação de Relacionamentos.	2
Gestão do Processo Pedagógico.	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

A classificação adotada, ao contrário do mapeamento das competências gerenciais dos diretores das escolas públicas do DF, concentrou nas dimensões Administração da Escola (6) e Desenvolvimento integral dos alunos e implementação do currículo (5) o maior número de competências. Chama a atenção também o fato de que na dimensão gestão do processo pedagógico apenas uma competência foi mapeada.

3.6.3 Competências dos Dirigentes Escolares Estaduais da Paraíba

Já Galvão e Cavalcanti (2009), em suas pesquisas sobre o mapeamento de competências exigidas e competências em ação nas escolas estaduais de João Pessoa - PB, mapearam um conjunto de 25 competências gerenciais, sendo que delas, 10 competências foram consideradas como exigidas e 18 competências como postas em ação, conforme a experiência dos dirigentes escolares entrevistados.

A tipologia utilizada para a classificação das competências dividiu as competências em técnicas, competências sociais e competências comportamentais.

Quadro 30: Número de Competências

Tipo	Competências Exigidas	Competências em Ação
Técnicas	4	6
Sociais	3	4
Comportamentais	3	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Interessante notar que o número de competências colocadas em ação é sempre maior do que as competências consideradas como exigidas para o trabalho dos dirigentes escolares, com ênfase nas competências comportamentais que a diferença é maior que o dobro.

Outro ponto que merece análise é o relacionado à diferença quantitativa entre as competências comportamentais exigidas e as colocadas em ação. Se exige apenas três, e em ação são colocadas oito, infere-se que na atuação do dirigente escolar é possível que o contexto relacional seja exigente e acabe intensificando a necessidade de desenvolvimento de habilidades comportamentais.

Ao se proceder a classificação das competências mapeadas nas escolas da Paraíba obteve-se o seguinte resultado:

Quadro 31: Número de Competências por Dimensão Escolas da Paraíba

Dimensão	Quantidade
Desenvolvimento integral dos alunos e implementação do Currículo.	2
Desenvolvimento de equipe.	0
Administração da Escola.	5
Visão e Planejamento Estratégico.	2
Estabelecimento e Ampliação de Relacionamentos.	9
Gestão do Processo Pedagógico.	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, 19 competências se encaixaram dentro da classificação por dimensões e seis competências não correspondiam aos pressupostos de classificação. São elas: aprender continuamente, valorizar a escola pública, utilizar bem o tempo, assumir compromissos, trabalhar com amor e respeitar as pessoas. Todas elas estavam classificadas como competências postas em ação e, de certa forma, exprimem muito mais condições e atitudes do que propriamente uma competências, entendida como uma ação observável.

Para a análise comparativa foi realizada uma nova classificação distribuindo as competências exigidas e as postas em ação conforme as dimensões sugeridas pelo mapeamento realizado pela agência de certificação, o que abriu a possibilidade de análise comparativa, agora numa visão comum, entre os três mapeamentos: competências dos dirigentes das Escolas públicas do DF, os padrões de competências conforme a Agência de Certificação e as competências dos dirigentes de escolas estaduais da Paraíba.

3.6.4 Análise comparativa entre os três mapeamentos

No quadro a seguir é possível ter uma visão panorâmica comparativa em relação as competências mapeadas nas três realidades:

Quadro 32: Análise Comparativa das Competências Mapeadas

Dimensão	Competências dos Dirigentes das Escolas Públicas do DF	Padrões de Competência da Agência de Certificação	Competências dos Dirigentes das Escolas Estaduais da Paraíba
Desenvolvimento integral dos alunos e implementação do Currículo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejar o ano letivo com foco no cumprimento da carga horária de acordo com as matrizes curriculares. 2. Combinar ações de acessibilidade e integração entre os alunos, de forma participativa, visando à permanência dos estudantes na escola e ao fortalecimento da unidade escolar 3. Apoiar a execução do plano de ensino dos docentes, com imparcialidade, garantindo os direitos de aprendizagem dos estudantes 4. Estabelecer uma comunicação efetiva com os estudantes, famílias e ou responsáveis, de forma educada e amistosa, utilizando diferentes canais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer teorias e metodologias relativas ao processo ensino-aprendizagem para definir quais as serem adotadas na proposta curricular, visando atingir os objetivos explicitados no PDE. 2. Conhecer metodologias para avaliar e diagnosticar o desempenho dos estudantes. 4. Saber como identificar possíveis entraves no processo ensino-aprendizagem e tomar as providências cabíveis. 5. Entender a diversidade cultural, situar a realidade local dentro desse contexto e saber como contemplá-la no PDE e na Proposta Pedagógica. 6. Saber escolher tecnologias educacionais apropriadas ao PDE/Proposta Pedagógica, considerando os recursos disponíveis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompanhar criticamente os indicadores de aprendizagem; 2. Disciplinar a equipe e os alunos
Desenvolvimento de equipe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoiar o aprimoramento profissional, de forma continuada, com base nas necessidades profissionais do pessoal docente e administrativo. 2. Fomentar o trabalho em equipe conectado com os objetivos da unidade escolar valorizando a troca de experiências. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar as necessidades de desenvolvimento profissional da equipe, buscando alinhamento ao PDE e à Proposta Pedagógica. 2. Saber como gerenciar o capital humano em função dos resultados, considerando os fatores motivacionais que estimulem o espírito de equipe. 	
Administração da Escola	<ol style="list-style-type: none"> 1. Executar os recursos financeiros destinados a unidade escolar com transparência e regularidade na prestação de contas respeitando os limites orçamentários e a 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ter conhecimento sobre leis, normas e diretrizes que regem a educação e a administração escolar nos âmbitos federal e estadual. 2. Conhecer a estrutura, funcionamento e os 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar finanças; 2. Organizar a escola; 3. Potencializar os recursos

	<p>legislação vigente.</p> <p>2. Organizar a gestão escolar de forma participativa conforme os princípios e as diretrizes da administração pública.</p> <p>3. Definir as rotinas de funcionamento e conservação do patrimônio e da estrutura da unidade escolar, com foco na segurança, limpeza e higiene, considerando o funcionamento apropriado das instalações.</p>	<p>sistemas de informações da secretaria escolar.</p> <p>3. Conhecer estatística básica para analisar os dados relativos à educação e aos relatórios escolares e tomar decisões gerenciais adequadas.</p> <p>4. Ter conhecimento dos procedimentos necessários para obter recursos financeiros ou não e como gerenciá-los, sejam eles públicos ou provenientes de outras fontes.</p> <p>5. Conhecer a infra-estrutura da escola e garantir que esteja funcionando dentro das normas técnicas, bem como saber manter o ambiente limpo.</p> <p>6. Conhecer os procedimentos de segurança escolar: pessoal e patrimonial.</p>	<p>existentes na escola.</p> <p>4. Delegar competências e atribuições a seus subordinados;</p> <p>5. Dominar aspectos legais.</p>
<p>Visão e Planejamento Estratégico</p>	<p>1. Construir o plano de ação da unidade escolar alinhado ao projeto político pedagógico, integrando as expectativas dos gestores da unidade, professores, pais e alunos.</p> <p>2. Analisar o contexto socioeconômico ambiental e cultural, bem como as demandas e os anseios da comunidade com responsabilidade e compromisso, observando as diretrizes da Secretaria de Educação.</p> <p>3. Estabelecer diretamente o alcance das metas atuais e futuras de forma participativa, alinhadas com a proposta pedagógica e os planos de ação da escola.</p>	<p>1. Analisar informações de forma a subsidiar o processo de tomada de decisão na gestão escolar.</p> <p>2. Analisar e desenvolver planos de ação de curto, médio e longo prazos, garantindo a coerência do plano. Alinhar o PDE às diretrizes da educação nacional, da secretaria de educação e do projeto pedagógico, com foco nos objetivos a serem atingidos.</p> <p>3. Saber identificar obstáculos que possam interferir nos objetivos da escola, a fim de definir estratégias para sua superação ou eliminação.</p>	<p>1. Promover a inovação e a mudança na gestão escolar.</p> <p>2. Construir estratégias.</p>
<p>Estabelecimento e Ampliação de Relacionamentos</p>	<p>1. Apoiar a participação da comunidade escolar nas atividades educacionais e sociais da unidade escolar com foco na ampliação das relações e geração de compromisso com o sucesso da escola.</p> <p>2. Mediar a participação dos pais nos</p>	<p>1. Elaborar e analisar projetos de parceria e voluntariado, explicitando e disseminando valores sociais na escola.</p> <p>2. Administrar e intervir nos conflitos que ocorram no âmbito da comunidade escolar, de acordo com os documentos legais pertinentes à situação,</p>	<p>1. Buscar e compartilhar informações</p> <p>2. Promover a integração da família na escola.</p> <p>3. Buscar alianças e parcerias com outras instituições públicas ou privadas.</p>

	<p>processos educacionais dos alunos promovendo o senso de parceria para o sucesso dos alunos.</p> <p>3. Construir relações próximas com as instituições que fazem parte da rede de educação com abertura e compromisso para o funcionamento de acordo com a legislação vigente.</p>	<p>assegurando um tratamento justo e equânime a todos os integrantes da comunidade escolar.</p>	<p>4. Resolver questões políticas</p> <p>5. Assumir riscos em situações em que tem que gerenciar conflitos.</p> <p>6. Resolver conflitos.</p> <p>7. Resolver questões políticas;</p> <p>8. Saber relacionar-se.</p>
<p>Gestão do Processo Pedagógico</p>	<p>1. Integrar as ações que tenham impacto no processo pedagógico com compromisso participativo, promovendo o sucesso dos processos de ensino aprendido.</p> <p>2. Apoiar a efetivação do planejamento pedagógico fomentando a corresponsabilidade no intuito de garantir o seu alinhamento com a proposta pedagógica da escola.</p> <p>3. Mediar a elaboração e implementação da proposta político pedagógica da unidade escolar de forma participativa com foco na efetividade do processo de ensino aprendizagem.</p>	<p>1. Assegurar a qualidade do ensino e da aprendizagem na escola.</p>	<p>1. Coordenar a elaboração do Projeto Político Pedagógico;</p> <p>2. Trabalhar em cooperação com professores</p>

Fonte: Elaborada pelo Autor.

No quadro anterior se encontra a redação das competências mapeadas nas três realidades que envolvem essa pesquisa de acordo com as dimensões utilizadas para a classificação delas. A primeira redação é fruto do mapeamento documental realizado a partir do Regimento Interno das Escolas Públicas da SEEDF. A segunda se refere aos padrões de competências mapeados pela Agência de Certificação, e a terceira são as competências mapeadas nas Escolas Estaduais da Paraíba.

O objetivo agora, é analisar pontos importantes no que diz respeito a comparação entre essas competências mapeadas. Buscar similaridades e divergências, levantar inferências que possam servir de base para construção de conhecimento em relação as competências gerenciais e seu contexto de aplicação na gestão das Escolas Públicas.

É possível perceber que a metodologia utilizada para a redação das competências nas Escolas Estaduais da Paraíba não segue o mesmo modelo que nas Escolas do DF e na Agência de Certificação. As duas últimas utilizaram uma metodologia em que a competência é descrita a partir de comportamentos observáveis e o desempenho que expressa a competência é descrito com de três componentes: verbo + objeto da ação; condição e critério. Já a primeira apenas descreve a competência apenas como ação.

O quadro a seguir descreve o quantitativo de competências mapeadas em cada realidade e sua frequência em cada dimensão:

Quadro 33: Análise do Quantitativo de Competências por Dimensões

Dimensão	Competências dos Dirigentes das Escolas Públicas do DF	Padrões de Competência da Agência de Certificação	Competências dos Dirigentes das Escolas Estaduais da Paraíba
Desenvolvimento integral dos alunos e implementação do Currículo.	4	5	2
Desenvolvimento de equipe.	2	2	0
Administração da Escola.	3	6	5
Visão e Planejamento Estratégico.	3	3	2

Estabelecimento e Ampliação de Relacionamentos.	3	2	9
Gestão do Processo Pedagógico.	3	1	3

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ao se comparar os três mapeamentos é possível perceber que não existem diferenças significativas em relação ao quantitativo geral do número de competências. As diferenças tomam maior significado quando se lança um olhar sobre a classificação nas diversas dimensões.

Na dimensão "desenvolvimento integral dos alunos e implementação do currículo" percebe-se um equilíbrio quantitativo entre o mapeamento nas Escolas do DF e o mapeamento da Agência de Certificação, o primeiro com quatro competências e o segundo com cinco. Já nas Escolas da Paraíba apenas duas competências.

Na dimensão "desenvolvimento de equipe" o equilíbrio quantitativo permanece em relação ao mapeamento nas Escolas do DF e na Agência de Certificação, com duas competências, e nas Escolas da Paraíba nenhuma competência diretamente relacionada.

Na dimensão "administração da escola" é possível perceber que a diferença agora está no mapeamento das Escolas do DF com três competências, enquanto nas outras impera o equilíbrio, seis e cinco competências.

Na dimensão "visão e planejamento estratégico" o equilíbrio se mantém nos três mapeamentos.

Já na dimensão "estabelecimento e ampliação de relacionamentos" é onde se estabelece a maior discrepância sendo que, o equilíbrio permanece na relação entre as Escolas do DF e a Agência de Certificação, com três e duas competências respectivamente, e no mapeamento das Escolas da PB se reflete a maior diferença com nove competências mapeadas.

Por fim, na última dimensão "gestão do processo pedagógico" percebe-se um equilíbrio entre as Escolas do DF e as Escolas da PB, com o mesmo número de competências, 03, e na Agência de Certificação apenas uma.

Pode-se inferir da comparação realizada anteriormente, ou mesmo levantar possível contexto que gera tal inferência, ao se levar em conta que o mapeamento realizado no contexto das Escolas Públicas do DF e na Agência de certificação partiu da análise

documental, ou seja, análise de documentos chaves que norteiam as premissas de atuação das equipes de gestão das escolas públicas. Já o mapeamento das Escolas da Paraíba tem como base a visão direta dos próprios diretores das escolas, e por isso é possível perceber uma ampliação de competências consideradas como postas em ação, que por um lado não podem ser classificadas dentro das dimensões propostas pela agência de certificação, e por outro refletem uma discrepância significativa na dimensão do estabelecimento e ampliação de relacionamentos.

Tal inferência pode estar relacionada à novidade da temática dentro da realidade do setor público e sobretudo dentro das equipes de atuação, e a falta de familiaridade em relação aos pressupostos e teorias que envolvem a construção dos conceitos de competência e seus limites. Outra ponte de discussão pode ser o desafio que envolve os contextos relacionais dentro dos ambientes escolares e a necessidade de desenvolvimento de competências para tanto.

3.7 Conclusão e Recomendações

O objetivo desse artigo foi analisar o contexto que envolve a gestão escolar e a importância do desenvolvimento de competências gerenciais como estratégia que potencializa o trabalho desafiador das equipes de gestão. Tal desenvolvimento parte do mapeamento de competências que tem como objetivo encontrar a lacuna de competências, ou seja, a diferença entre as competências instaladas e as competências necessárias para a eficiência e eficácia do papel dos dirigentes escolares.

Para o alcance dos objetivos propostos foi realizado o mapeamento de competências dos dirigentes escolares das Escolas Públicas do Distrito Federal com a utilização da análise documental, que analisou o Regimento Interno das Escolas Públicas o qual traz a configuração e as atribuições das equipes de gestão das unidades escolares. Como contraponto para a análise, foram utilizados os mapeamentos de competências realizados por uma Agência de Certificação de competências e outro realizado nas Escolas Estaduais da Paraíba.

A gestão por competências, e por conseguinte, o mapeamento de competências que é o ponto de partida para sua implementação, se constitui num importante objetivo estratégico dentro das realidades da gestão pública e aqui propriamente na gestão das escolas públicas da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.

A educação entendida como um grande valor estratégico frente as realidades do contexto atual, marcado pelas transformações e pela globalização, tem sido vista como uma

ferramenta de desenvolvimento da sociedade e por isso busca cada vez mais se concretizar como uma estrutura capaz de unir a escola, a educação e a comunidade escolar em volta do mesmo objetivo (LUCK, 2000).

Gerir o espaço escolar com todas as suas especificidades, necessidades e desafios se torna uma missão cada vez mais exigente. Para tanto, segundo Luck (2000) se torna necessário uma organização da escola em todos os seus contextos, e também, a articulação de suas competências para potencializar seus recursos aumentando a eficiência de seus processos e garantir o alcance de seus objetivos.

A chegada da gestão democrática como exigência de modalidade de gestão instaura uma nova concepção quebrando paradigmas e construindo uma relação mais significativa e complexa no próprio gerir das realidades e contextos que envolvem todos os atores que compõem o universo escolar.

A Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, concordam que a gestão democrática é um dos princípios da educação e portando a administração da escola se torna um trabalho coletivo, participativo e dialógico.

Quirino e Moreira (2014) salientam que é nesse contexto que o conceito de gestão escolar passa a extrapolar o enfoque meramente administrativo e passa a ser entendido como a busca de uma realidade escolar que se alinhe também as exigências da vida social.

Sendo assim, busca-se um dirigente escolar que seja capaz de se envolver na concepção e estruturação dos caminhos que levarão a escola a atingir seus resultados, que se torne responsável por uma rede de relações entre toda a comunidade escolar e que seu trabalho seja realizado na articulação de equipe (LUCK, 2000).

O mapeamento das competências gerenciais dos diretores das escolas públicas do DF retrata esse panorama e abre o caminho para a efetivação das gestão por competências como a instauração de uma estruturação para o alinhamento entre o que se deseja dos dirigentes, como função, atribuição e responsabilidade, e o processo de desenvolvimento das competências que a isso dão respostas.

A classificação proposta pela Agência de Certificação de Competências para o estabelecimento de padrões de competências para os dirigentes escolares retrata o contexto que reflete o desejo da LDB e também o grau de exigência da missão e das rotinas atribuídas aos gestores. Ao se falar de desenvolvimento integral dos alunos e implementação do currículo, desenvolvimento de equipe, administração da escola, visão e planejamento estratégico, estabelecimento e ampliação de relacionamentos e gestão do processo

pedagógico, se constroem os diversos pilares nos quais os objetivos da gestão são definidos e delimitados.

Dar início ao mapeamento de competências a partir da análise documental, levantar como ponto de análise a proposição da Agência de Certificação e a experiência de mapeamento na realidade da Secretaria de Educação e Cultura da Paraíba se constitui no terreno fértil para o entendimento da importância e também da exigência metodológica e conceitual do processo.

Resumidamente, é possível, afirmar que as competências mapeadas buscam assegurar a qualidade da educação e o sucesso dos alunos, o desenvolvimento profissional de quem trabalha na escola, desenvolvimento de trabalho em equipe, o bom funcionamento das estruturas, planejamento e visão estratégica, participação de todos os atores envolvidos no sucesso do contexto escolar e o alinhamento do contexto de gestão as realidades que envolvem o panorama político-pedagógico da escola.

A partir da experiência vivida nessa pesquisa é possível apontar algumas recomendações para pesquisas futuras. Em relação ao mapeamento de competências, importante se torna ampliar as estratégias metodológicas que permitam a validação e a percepção das equipes gestores em relação ao processo de gestão e as rotinas por eles vividas, e também promover a participação dos gestores e da comunidade escolar no processo de mapeamento. Tais ações abrem espaço para pesquisas que busquem: mapear as competências de cada cargo que compõe as equipes gestoras; mapear as competências próprias da equipe, ou seja, competências coletivas, indo além das competências individuais; e pesquisar processos de desenvolvimento das competências mapeadas.

3.8 Referências

ANTUNES, R. T. **O Gestor Escolar**. Maringá, 2008. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/217-2.pdf>> Acesso em: 18 dez. 2012.

ARAÚJO, S.; CASTRO, A. M. **Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático?**, 2001. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n70/v19n70a06.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2017.

BRASIL. **LEI Nº 4.751**: Dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal, 2012.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

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

CATUNDA, Arturo Cavalcanti. **Relação entre competência do diretor escolar e desempenho da escola**: um estudo de dados da Rede Estadual de Ensino da Bahia / Arturo Cavalcanti Catunda, 2007. 152 f.

CURY, C.R.J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, jul./dez. 2002.

BRASIL. Ministério da Educação. **Referenciais para a formação de professores**. Brasília: Secretaria de Educação Fundamental, 1998.

_____. **Lei nº. 9394/96 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.

BUGANÇA, N. S.; RUIZ, M.J.F. . A democratização da gestão escolar no contexto da modernização do estado. In: XVI Semana da Educação e VI Simpósio de Pesquisa e Pós-graduação em Educação do Departamento de Educação, 2015, Londrina - Pr. XVI Semana da Educação e VI Simpósio de Pesquisa e Pós-graduação em Educação do Departamento de Educação. **Anais...** Londrina, 2015. v. 1. p. 26-35.

DISTRITO FEDERAL. **Regimento Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal**, 6ª Ed – Brasília: Secretaria de Estado de Educação, 2015.

DOURADO, L. F. **Progestão**: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II - Brasília: CONSED, 2009.

EAPE (Escola de Aperfeiçoamento Profissional). **Guia do Curso Gestão Democrática: garantia das aprendizagens**. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, 2017.

GALVÃO, V.; SILVA, A. B.; SILVA, W. R. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, 2011. No prelo. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S151797022011005000002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 02 ago. 2017.

GALVÃO, V. B. A.; CAVALCANTI, E.A.A. **Competências em Ação de Gestores Escolares: um Estudo na SEEC da Paraíba**. XXXIV EnANPAD, 2009.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Retratos da Escola**, v. 3, n. 4, 2012.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 11-34, jun. 2000.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MACHADO, M. A. de M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, 2000.

MOREIRA, G. E.; MANRIQUE, A. Challenges in Inclusive Mathematics Education: representations by professionals who teach mathematics to stuentes with disabilities. **Creative Education**, 5, 2014.

PAZETO, A. E. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 163-166, 2000.

QUIRINO, R.; MOREIRA, P.. A Formação de Gestores Escolares em uma Perspectiva de Gestão Democrática: A Experiência do Programa Nacional Escola de Gestores Da Educação Básica na Universidade Federal de Minas Gerais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, 11., 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Unirede, 2014. p. 1510 - 1520

SCHNECKENBERG, M. A relação entre política pública de reforma educacional e a gestão do cotidiano escolar. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 113-124, fev./jun. 2000.

SHIROMA, E. O. **Profissionalização e gerencialismo na educação**. II Simpósio sobre Trabalho e Educação. Minas Gerais: FAE/UFMG, 2004

WITTMANN, L. C. Autonomia da Escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor. **Em Aberto** – Gestão Escolar e Formação de Gestores. Brasília: INEP, 2000.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo será apresentado o alinhamento entre os estudos propostos e as principais conclusões que foram estruturadas a partir dos objetivos e metodologias escolhidas para a construção da pesquisa. O objetivo é trazer à tona de maneira articulada o que foi levantado e discutido em cada artigo que estruturou essa dissertação e abriu espaço para que o a construção do conhecimento desenhado pela metodologia fosse possível.

O objetivo geral dessa dissertação foi analisar o contexto de implementação da gestão por competências no setor público para propor um desenho metodológico de mapeamento e desenvolvimento de competências gerenciais para as equipes gestoras das Escolas Públicas do DF. Para tanto, foram estruturados objetivos específicos que nortearam e delimitaram o caminho de alcance do objetivo geral. São eles: (I) analisar o contexto de implementação prática da gestão por competências e do mapeamento de competências a partir das experiências vividas por instituições públicas; (II) realizar o mapeamento de competências gerenciais necessárias às equipes de gestão das escolas públicas da Secretaria de Educação do DF; (III) identificar as competências mapeadas por agência de certificação de competências e a pela experiência de mapeamento de competências para dirigentes de Escolas públicas como parâmetro de análise, e (IV) elaborar um planejamento de mapeamento e desenvolvimento de competências para as equipes gestoras das Escolas Públicas do Distrito Federal.

O estudo I, teve como objetivos apresentar uma articulação teórica sobre competências e gestão no setor público, orientada à discussão de pressupostos que fundamentarão a investigação de tais realidades, bem como apresentar a experiência de implementação da gestão por competências em duas instituições públicas. Nele foi possível perceber que a literatura sobre gestão por competências destaca a sua importância no cenário da gestão pública como uma ferramenta capaz de trazer eficiência e eficácia para a efetivação da missão das organizações no momento em que se constitui como resposta para os desafios impostos pelo cenário dinâmico de mudanças contemporâneo promovendo as mudanças necessárias.

Romper com o modelo burocrático e lento, personalista e repleto de impunidade para abrir espaço para um modelo de governança que se faz na inovação da gestão e do surgimento de uma liderança efetiva é condição para a instauração de uma nova realidade na gestão pública (MURICI, 2010). No atual contexto da gestão é possível perceber um apelo em relação a consolidação de uma perspectiva mais estratégica, onde a noção de competências organizacionais é ampliada, e também a consolidação de uma perspectiva mais prática em

relação ao processo de seleção, avaliação e desenvolvimento onde as competências acabam por estabelecer as bases desses processos (RUAS, 2005).

É a gestão por competências que acaba por contribuir na solidificação da gestão de pessoas como parte estratégica nas organizações. O alinhamento dos objetivos organizacionais, a visão mais ampla e concreta das estratégias para o alcance dos objetivos e o desenvolvimento das pessoas que fazem parte de todo esse processo são realidades que se colocam como decisivas para a efetivação da missão organizacional.

Descrita a importância e o contexto no qual a gestão por competências na realidade da gestão pública se estabelece, é hora de trazer a delimitação da experiência de implementação de tal gestão. Analisando as experiências de implementação descritas nessa pesquisa, é possível perceber o quanto se faz exigente a estruturação do processo e a aplicação das metodologias que promovem a gestão por competências. Pode-se inferir que em primeiro lugar é preciso construir um ambiente favorável e uma estrutura que permita a efetivação do processo, sempre fomentando a participação e o envolvimento de todos os atores, desde os contextos mais estratégicos até os mais técnicos.

Em relação aos facilitadores e dificultadores vividos para a implementação da gestão por competências, mais especificamente na fase de mapeamento de competências, o estudo mostrou que os facilitadores estão vinculados às questões referentes à capacitação da equipe de implementação, respaldo da alta gestão, receptividade dos servidores, articulação com áreas estratégicas, entendimento da importância e dos benefícios pela administração superior e o enfrentamento as resistências. Já os desafios enfrentados se relacionaram à falta de apoio da área de ensino, carência de recursos, falta de pessoal, necessidade de envolver o maior número de pessoas, falta de patrocínio e "apoio mais presente" da alta gestão, focos de resistência e necessidade de mudança de estrutura nas unidades de gestão de pessoas.

Os impactos percebidos com a implementação estão ligados aos contextos da gestão de pessoas, mais especificamente à possibilidade de tornar mais eficiente as realidades relativas ao treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) com o levantamento das lacunas de aprendizagem que determinam a diferença entre as competências requeridas e as instaladas e posteriormente servem de subsídios para a construção de trilhas de aprendizagem.

Também foi possível perceber impacto em relação a avaliação de desempenho que se reestrutura a partir de uma realidade mais objetiva e clara com o mapeamento de competências, aqui os critérios se tornam mais claros e possíveis de evidência. Ou seja,

instaura-se uma nova perspectiva e uma nova rotina na gestão de pessoas e no alinhamento estratégico de seus planejamentos e práticas.

O estudo II teve como objetivo analisar o contexto que envolve a gestão escolar e a importância do desenvolvimento de competências gerenciais para a efetivação de seus objetivos. Para tanto, foi realizado o mapeamento de competências gerenciais das equipes de gestão das escolas públicas do Distrito Federal, contrapondo-se a uma análise com padrões de competências desenvolvidos por uma agência de certificação e também com uma experiência de mapeamento realizado em escolas públicas da Paraíba.

O que se espera do dirigente das escolas é que ele seja capaz de atuar no desenvolvimento integral dos alunos com a implementação do currículo, no desenvolvimento de equipe, na administração da escola, no planejamento estratégico, no estabelecimento e ampliação de relacionamentos e na gestão pedagógica. Fica claro que a visão do dirigente apenas como um administrador escolar é ampliada e ele passa a ser considerado como um gestor escolar. Como administrador o objetivo era o de comandar e controlar, a partir de uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira distanciada, até mesmo para manter essa objetividade e a própria autoridade, centrada na figura do diretor. Como gestor da escola percebe-se um enfoque no coletivo e na perspectiva democrática, que valoriza muito mais do que a simples execução e o controle, prezando por aspectos subjetivos e visão do contexto social.

Nessa mudança de paradigma instaurada pela Constituição Federal e pela LDB com a proposição da gestão democrática nasce um duplo desafio, construir o entendimento para a mudança e construir o contexto necessário para o desenvolvimento das competências que podem mobilizar o alcance de objetivos

A importância do desenvolvimento de competências reside no fato de que: (I) é uma condição para o alcance da qualidade de ensino; (II) o ensino não pode ser de qualidade para todos se não for construído a partir de padrões de qualidade e de competências profissionais básicas; (III) a busca permanente pela qualidade da educação requer a definição de padrões de desempenho e competência dos diretores, e (IV) o trabalho da gestão escolar requer uma multiplicidade de competências.

Essa dissertação, em seus estudos, analisou o contexto de implementação da gestão por competências no setor público descrevendo a experiência de implementação em duas instituições públicas, trazendo conhecimento sobre a sua importância, sobre os contextos vividos, sobre métodos e técnicas de implementação, bem como desafios, facilitadores e impactos percebidos. Da mesma forma, mapeou as competências gerenciais no contexto da

gestão escolar e ampliou o olhar para esse mapeamento a partir de experiências descritas por uma Agência de certificação de competências e por um mapeamento realizado em escolas públicas estaduais, contribuindo para a construção de conhecimentos que serviram de base para a proposição de um caminho metodológico para o mapeamento e desenvolvimento de competências nas equipes de gestão das escolas públicas do Distrito Federal.

O contexto educacional, e por conseguinte a escola, tem exigido um esforço de organização em todos os seus contextos e também o desenvolvimento de suas competências no intuito de potencializar seus recursos e promover a eficiência necessária para o alcance de suas metas (LUCK, 2000). Afinal, ela vive o desafio de ser uma ferramenta de desenvolvimento humano e social ocupando um lugar estratégico na configuração das realidades sociais.

Fica claro, portanto, que se torna necessária uma gestão capaz de responder positivamente a essas demandas no contexto das escolas. O desafio é unir as exigências pedagógicas e estruturais da própria educação com as especificidades da administração enquanto disciplina que rege as premissas da prática de planejar, organizar e gerir as organizações com foco em resultados.

Considerando que se trata de um mestrado profissional entende-se que além do objetivo de gerar conhecimento teórico apoiado na revisão da literatura e nos métodos de pesquisa, aqui também se atingiu o objetivo de proporcionar conhecimento prático e entregar um "produto" que pode ser aplicado dentro da gestão pública, que é a temática que envolve a existência desse programa de pós graduação.

4.1 Limitações do Estudo

Pode-se apontar como limitações do presente estudo em relação aos seus contextos teóricos e metodológico, assentado na dificuldade de levantamento de informações sobre as realidades que envolvem a gestão nas escolas públicas.

4.2 Agendas Futuras

Como desfecho é possível sugerir possibilidades de pesquisas futuras que podem agregar aprofundamento na construção do saber a respeito da gestão por competências no setor público e os seus caminhos de aplicação, bem como trazer maior conhecimento as realidades da gestão escolar.

- ✓ Pesquisas que relatem de forma participativa as experiências de implementação, ou seja, acompanhar de forma longitudinal a criação do contexto e a prática de todo o processo de implementação;
- ✓ Pesquisas que colham os resultados após a implementação nas instituições públicas buscando perceber os seus impactos do ponto de vista estratégico ampliando a percepção dos resultados.
- ✓ Pesquisas que tenham como objetivo o mapear as competências de cada cargo que compõe as equipes gestoras, ampliando o conhecimento sobre o desenvolvimento de equipe.
- ✓ Pesquisas que tenha, como objetivo mapear as competências próprias da equipe, ou seja, além das competências individuais perceber quais são as competências coletivas; e
- ✓ Pesquisas que tenham como objetivo gerar conhecimento sobre os processos de desenvolvimento das competências mapeadas.

5 O PRODUTO EDUCACIONAL: PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS EQUIPES DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA SEEDF

O objetivo desse capítulo é construir um plano de mapeamento e desenvolvimento de competências gerenciais como proposta inicial para as equipes gestoras das escolas públicas da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Tal plano se insere no contexto do mestrado profissional como "produto" da pesquisa, representando uma contribuição para a gestão pública, mais especificamente para a gestão das escolas públicas do Distrito Federal.

Ele foi estruturado de forma a contextualizar a importância do desenvolvimento de competências no contexto da gestão escolar, descrever as fases do processo de mapeamento de competências e o seu alinhamento aos subsistemas de gestão de pessoas.

5.1 Contexto e Importância da Gestão por Competências nas Realidade da Gestão Escolar

A gestão escolar, assim como a gestão pública de maneira geral, tem sido afetada pelos contextos de mudanças externas que se fazem presentes no cenário global. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Aliado a isso, também é possível perceber que o contexto interno da gestão escolar também se mostra desafiador e exigente, e por isso, se torna necessária a construção de soluções alinhadas aos objetivos estratégicos e que dêem conta de responder com eficiência aos contextos atuais.

É nesse cenário, marcado pelas diversas mudanças, que o desenvolvimento de competências gerenciais se torna uma necessidade urgente. Tanto o meio acadêmico, quanto o meio organizacional afirmam nutrir uma preocupação com os novos perfis gerenciais (ODERICH, 2005).

Dominar e desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos gestores que atuam na administração escolar é de suma importância para a adequação das estruturas e das necessidades que os novos tempos impõem, uma vez que, a gestão escolar tem se configurado como um tema que ocupa de maneira importante o cenário da discussão do contexto educacional, o que pode ser justificado pela exigência do desenvolvimento de competências para a atuação dos gestores, sejam elas técnicas e políticas, sejam pedagógicas, econômicas, metodológicas ou operacionais (SCHNECKENBERG, 2000).

Galvão (2010) ressalta a mudança gerada nas escolas públicas nos últimos anos com a democratização do processo de escolha de gestores a partir da eleição, o que acaba dando maior peso à identificação das competências necessárias para a ocupação do cargo.

Dourado (2006) salienta que a escola deve ser administrada levando em conta suas especificidades, que estão ligadas à formação humana por práticas políticas, sociais e pedagógicas, o que leva a uma gestão diferenciada da administração em geral. A gestão escolar exige o exercício de múltiplas competências que não se encontram, na maioria das vezes, como parte da formação inicial daqueles que a compõem, o que se configura como uma necessidade de formação.

O desenvolvimento de competências gerenciais nas equipes de gestão escolar pode ser visto como um desafio e uma necessidade. De modo geral, a formação básica dos dirigentes escolares não contempla essa área específica de atuação e mesmo quando estes profissionais a têm, ela geralmente é marcada por uma característica conceitual e teórica (LUCK, 2000).

Ainda de acordo com Luck (2009), quatro aspectos que precisam ser levados em conta ao se afirmar e justificar a importância do desenvolvimento de competências gerenciais para a gestão escolar:

- I. É uma condição para o alcance da qualidade de ensino;
- II. O ensino não pode ser de qualidade para todos se não for construído a partir de padrões de qualidade e de competências profissionais básicas;
- III. A busca permanente pela qualidade da educação requer a definição de padrões de desempenho e competência dos diretores; e
- IV. O trabalho da gestão escolar requer uma multiplicidade de competências.

Por competências se entende o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se requer de um indivíduo para que o mesmo seja capaz de responder com efetividade às demandas da função ou cargo que ocupa. No quadro a seguir esse conceito é aprofundado:

Quadro 34: Conceito de Competência

Dutra, Hipólito e Silva (2000)	Capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais que se traduz pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao seu alcance (<i>input</i>).
Fleury e Fleury	“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar,

(2001)	transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (p. 188).
Abbad e Borges-Andrade (2014)	“Refere-se a ações ou a desempenhos humanos resultantes da aplicação de complexas combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), que são mobilizados pelo indivíduo para alcançar um determinado propósito no trabalho” (p. 247).
Campos e Abbad (2014)	Conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e outras características pessoais para gerar resultados palpáveis de desempenho bem sucedido ou excelente, levando em consideração os fatores contextuais do trabalho.

Fonte: Adaptado de Silva (2016).

Os conceitos descritos no quadro anterior refletem a importância da gestão por competências na medida em que correlaciona os conhecimentos, habilidades e atitudes com os objetivos e resultados a serem alcançados. Ação, agir responsável e desempenho são características marcantes na delimitação do conceito e demonstram a sua ligação com a busca da eficiência e eficácia nas quais a gestão por competências se instaura como ferramenta.

Brandão (2009) traça uma série de três realidades que justificam e apoiam a importância da gestão por competências no contexto prático da gestão de pessoas:

- (I) É importante identificar as relações entre as ações de aprendizagem, as competências desenvolvidas e o desempenho;
- (II) É relevante conhecer as competências que mais contribuem para resultados e,
- (III) É importante conhecer as características individuais dos empregados. Tudo isso possibilitará às organizações aprimorar programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); aperfeiçoar investimentos em desenvolvimento profissional e otimizar modelos e instrumentos de gestão do desempenho.

5.2 Plano de Implementação da Gestão por Competências

Aqui será descrito o planejamento para a implementação da gestão por competências no contexto da Secretaria de Estado de Educação do DF, mais precisamente nas realidades que envolvem o contexto das unidades de ensino.

O quadro a seguir demonstra, de maneira esquematizada, o que será descrito de forma estruturada:

Quadro 35: Fases do plano de implementação da gestão por competências

Fases	Passos	Objetivo
Criação do Contexto	Passo 1 Constituição da equipe gestora do projeto de implementação	Estruturar e conduzir todo o processo de implementação da gestão por competências
	Passo 2 Pesquisa e capacitação da equipe gestora	Preparar a equipe para a execução da implementação da gestão por competências, fortalecendo a visão estratégica e a utilização de ferramentas e técnicas para as diversas fases do processo
	Passo 3 Estruturação do planejamento geral do projeto	Estruturar os caminhos metodológicos e práticos para a execução do projeto
	Passo 4 Busca de apoio de setores estratégicos	Promover o patrocínio e o envolvimento direto de setores importantes para fortalecer o alcance de resultados através do apoio e legitimação do processo
	Passo 5 Divulgação interna do projeto	Sensibilizar o público interno para os objetivos e importância do projeto de forma a construir engajamento e minimizar as resistências
Construção da Equipe de Implementação da gestão por competências	Passo 1 Montagem da equipe de execução do projeto	Caberá à equipe estruturar e conduzir todo o processo prático de implementação da gestão por competências, em parceria com a equipe de coordenação
	Passo 2 Capacitação da Equipe de execução do Projeto	Preparar a equipe para a execução prática das etapas de implementação da gestão por competência

Mapeamento de competências Gerências das equipes de gestão das Escolas da Secretaria de Estado de Educação do DF.	Passo 1 Análise Documental	Análise objetiva e sistemática do conteúdo dos documentos para extrair conclusões e descrever as competências alinhadas ao que se espera do gestor escolar
	Passo 2 Redação dos CHA	Delimitar os conhecimentos, habilidades e atitudes das competências mapeadas a fim de construir os referenciais que serão utilizados nas estratégias de desenvolvimento de competências
	Passo 3 Validação semântica das competências e grau de importância	Perceber a clareza da redação proposta para fazer os ajustes necessários e percepção do grau de importância de cada uma delas
	Passo 4 Redação final das competências	Elaborar a redação final a partir da contribuição dos grupos focais e dos questionários de validação semântica
Identificação das Lacunas de Competências e Planejamento do Desenvolvimento de Competências Gerências Para as Equipes Gestoras	Passo 1 Diagnóstico de lacunas de competências; Análise de necessidades de capacitação e Estruturação de plano de capacitação	Estruturar as etapas, com seus métodos e técnicas, que farão parte desse processo

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.1 Criando o Contexto

Diante da novidade e do desafio que se constitui a implementação da gestão por competências na realidade da gestão pública, e nesse caso, na realidade da gestão escolar, é de suma importância a criação de um contexto favorável para tal objetivo. A ideia é construir um ambiente que seja capaz de reconhecer e estabelecer aspectos que possam facilitar a implementação a partir de ações de estruturação, busca de parcerias, ambientação e conscientização.

PASSO 1: CONSTITUIÇÃO DA EQUIPE GESTORA DO PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Objetivo: Caberá à equipe estruturar e conduzir todo o processo de implementação da gestão por competências, no momento em que se constitui como a ligação entre os diversos níveis estratégicos e administrativos que podem fazer parte do processo.

De que forma: É importante levar em conta alguns aspectos para a formação da equipe:

- Que os integrantes da equipe sejam destacados de suas atividades rotineiras para que possam priorizar o projeto de forma a ampliar e potencializar o poder de atuação levando-se em conta o caráter exigente da demanda.
- Que ela tenha como característica a presença de pessoas que possam representar os diversos segmentos dentro do contexto da gestão escolar.
- Que a equipe seja constituída dentro da Gerência de Formação, Pesquisa e Desenvolvimento Profissional Para a Carreira Assistência, Gestão Escolar e Orientação Educacional - GEAGO da Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais de Educação - EAPE.

PASSO 2: PESQUISA E CAPACITAÇÃO DA EQUIPE GESTORA

Objetivo: Preparar a equipe para a execução da implementação da gestão por competências fortalecendo a visão estratégica e a utilização de ferramentas e técnicas para as diversas fases do processo.

De que forma: Para a pesquisa e capacitação da equipe gestora do projeto de implementação da gestão por competências é importante:

- A participação em curso sobre gestão por competências com o intuito de nutrir conhecimentos sobre as perspectivas teóricas que envolvem a gestão por competências e as técnicas a serem utilizadas, e

- A visita técnica a órgãos da administração pública com o intuito de conhecer as experiências de implementação da gestão por competências e ampliar a visão sobre o processo, bem como, realizar parcerias para os processos de capacitação e troca de experiências.

PASSO 3: ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO GERAL DO PROJETO

Objetivo: Estruturar os caminhos metodológicos e práticos para a execução do projeto.

De que forma: A partir da capacitação e do conhecimento adquiridos nas visitas técnicas.

PASSO 4: BUSCA DE APOIO DE SETORES ESTRATÉGICOS

Objetivo: Promover o patrocínio e o envolvimento direto de setores importantes para fortalecer o alcance de resultados através do apoio e legitimação do processo.

De que forma: Por meio de ações importantes para o alcance desse objetivo:

- Ação de apresentação e sensibilização do processo para a gestão superior, diretoria de gestão de pessoas e outras julgadas importantes para o processo;
- Inclusão de representantes dessas áreas na execução do projeto, e
- Celebração de parcerias.

PASSO 5: DIVULGAÇÃO INTERNA DO PROJETO

Objetivo: Sensibilizar o público interno para a os objetivos e importância do projeto de forma a construir engajamento e minimizar as resistências.

De que forma: Para a divulgação interna do projeto se torna importante:

- Fomentar a apresentação da temática da gestão por competências dentro dos contextos da gestão escolar. Promovendo eventos, palestras, reuniões e debates, por exemplo, e

- Apresentar para a comunidade escolar o projeto de implementação da gestão por competências a fim de gerar conhecimento, interesse e promover a participação.

5.2.2 Construção da Equipe de Implementação da gestão por competências

Passo 1: MONTAGEM DA EQUIPE DE EXECUÇÃO DO PROJETO

Objetivo: Caberá à equipe de execução estruturar e conduzir todo o processo prático de implementação da gestão por competências, em parceria com a equipe de coordenação.

De que forma: É importante levar em conta alguns aspectos para a formação da equipe:

- Que ela tenha como característica a presença de pessoas que possam representar os diversos segmentos dentro do contexto da gestão escolar, e
- Podem ser formadas de acordo com as etapas de implementação, não sendo necessária uma equipe fixa na qual as pessoas sejam destacadas de suas atribuições rotineiras para se dedicar exclusivamente a esse processo.

Passo 2: CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DE EXECUÇÃO DO PROJETO

Objetivo: Preparar a equipe para a execução prática das etapas de implementação da gestão por competência.

De que forma: Para a capacitação da equipe executora do projeto de implementação da gestão por competências é importante:

- Participação em workshop sobre gestão por competências com o intuito de nutrir conhecimentos sobre as perspectivas teóricas que envolvem a gestão por competências e as técnicas a serem utilizadas, e
- Participação em workshops direcionados a cada etapa da implementação da gestão por competências proporcionando conhecimento teórico e prático para a execução das atividades necessárias.

5.2.3 Mapeamento de competências gerenciais das equipes de gestão das escolas da Secretaria de Estado de Educação do DF

O mapeamento de competências, ou seja, a identificação e classificação das competências necessárias aos gestores das equipes de gestão das escolas públicas, tem como objetivo ser o ponto de referência para a identificação das necessidades de desenvolvimento de competências. Para tanto serão seguidos os seguintes passos:

PASSO 1: ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental se constitui como um método que tem como propósito a análise objetiva e sistemática do conteúdo de materiais escritos para extrair conclusões sobre o objeto estudado (BRANDÃO, 2012).

Objetivo: Analisar os documentos e escrever a primeira versão das competências gerenciais.

De que forma: O processo para a análise documental engloba:

- Montagem da equipe conforme as necessidades estabelecidas a partir da estruturação e planejamento do mapeamento, e
- Capacitação da Equipe para a análise documental que pode ser estruturada a partir da busca de voluntários que possam se integrar ao trabalho, ou mesmo por indicação nas diversas unidades escolares.

Estrutura da análise documental:

A análise documental é realizada a partir da definição dos objetivos do estudo, da delimitação do material a ser analisado e elaboração de indicadores para a interpretação dos conteúdos. Segue as seguintes fases:

1. Escolha dos documentos a serem analisados: Realizar o levantamento de documentos norteadores da gestão escolar que podem servir de base para a análise documental. Aqui podem ser analisados, por exemplo, regimentos internos, planejamentos estratégicos e outros documentos que porventura tenham relação com o que se espera da gestão.

2. Análise dos documentos: A análise dos documentos segue os seguintes passos:

- a. Elaboração do corpus inicial através da compactação em forma de texto corrido do texto dos documentos escolhidos. Para tanto, são retirados todos os títulos e subtítulos, todas as pontuações e formatações para que o texto contenha apenas as palavras;
- b. Identificação das Unidades de Conteúdos Elementares - UCE, com a utilização de cores para representar cada unidade e assim separar cada conteúdo, e
- c. Relacionar as UCE às categorias delimitadas pela Agência de certificação de competências. Nessa etapa para a categorização sugere-se a utilizado do trabalho desenvolvido pela fundação Luis Eduardo Magalhães que teve como objetivo construir um conjunto de padrões de competências para os dirigentes escolares.

Tais padrões são descritos na categorização em seis dimensões:

- 1) **Desenvolvimento Integral dos Alunos e Implementação do Currículo.** Tem relação com o objetivo de assegurar a qualidade da educação dentro da escola, realizando o máximo esforço para garantir o sucesso educacional de todos os alunos;
- 2) **Desenvolvimento de Equipe.** Tem relação com a promoção de oportunidades para o desenvolvimento profissional das pessoas que trabalham na escola. Para isso apóia as equipes na superação das dificuldades, estimula-as na troca de experiências com outros colegas, envolve-se nas ações de planejamento estratégico da escola e acompanha a qualidade dos trabalhos desenvolvidos;
- 3) **Administração da Escola.** Tem relação com supervisão do funcionamento e a manutenção adequada das instituições da escola. Para isso, ele deve aplicar conhecimentos relativos às normas, diretrizes e procedimentos legais na administração da escola, como também zelar pelo bom estado da infraestrutura;
- 4) **Visão e Planejamento Estratégico.** Tem relação com a realização de ajustes e de mudanças de acordo com as necessidades e demandas que vão surgindo dentro e fora da escola. Para tanto, mantém-se atento às necessidades e metas atuais e futuras da escola, dirigindo os esforços de toda a sua equipe no sentido de atingir os resultados esperados;
- 5) **Estabelecimento e Ampliação de Relacionamentos.** Tem relação com o reconhecimento de que são vários os interessados no sucesso da escola: alunos, professores, pais, membros da comunidade que ela atende e agências governamentais que regulamentam e lhe dão apoio. Dessa forma ela estabelece relacionamentos com

esses agentes, com foco na melhoria dos processos que ocorrem na escola e no sucesso dos alunos; e

6) Gestão do Processo Pedagógico. Tem relação com a Articulação da gestão pedagógica para o seu sucesso. Sua função é, principalmente, pedagógica e social, exigindo competência técnica, política e pedagógica. Assumir a liderança desse processo de forma democrática, fazendo a articulação dos diferentes atores em torno do Projeto político-pedagógico da Escola.

3. Redação das Competências: após a categorização conforme as dimensões, será realizada a primeira redação das competências. Tal redação segue a metodologia em que a competência é descrita a partir de comportamentos observáveis e o desempenho que expressa a competência é descrito com três componentes: condição; verbo + objeto da ação; e critério.

A seguir, apresentamos a redação de competências realizada através do método de análise documental do Regimento Interno das Escolas Públicas do DF:

Quadro 36: Competências dos Diretores Escolares das Escolas Públicas do DF

Dimensão	Redação da competência
<p>Desenvolvimento integral dos alunos e implementação do Currículo</p>	<p>1. Planejar o ano letivo com foco no cumprimento da carga horária de acordo com as matrizes curriculares.</p> <p>2. Combinar ações de acessibilidade e integração entre os alunos, de forma participativa, visando à permanência dos estudantes na escola e ao fortalecimento da unidade escolar.</p> <p>3. Apoiar a execução do plano de ensino dos docentes, com imparcialidade, garantindo os direitos de aprendizagem dos estudantes.</p> <p>4. Estabelecer uma comunicação efetiva com os estudantes, famílias e ou responsáveis, de forma educada e amistosa, utilizando diferentes canais.</p>
<p>Desenvolvimento de equipe</p>	<p>1. Apoiar o aprimoramento profissional, de forma continuada, com base nas necessidades profissionais do pessoal docente e administrativo.</p> <p>2. Fomentar o trabalho em equipe conectado com os objetivos da unidade escolar valorizando a troca de experiências.</p>
<p>Administração da Escola</p>	<p>1. Executar os recursos financeiros destinados a unidade escolar com transparência e regularidade na prestação de contas</p>

	<p>respeitando os limites orçamentários e a legislação vigente.</p> <p>2. Organizar a gestão escolar de forma participativa conforme os princípios e as diretrizes da administração pública.</p> <p>3. Definir as rotinas de funcionamento e conservação do patrimônio e da estrutura da unidade escolar, com foco na segurança, limpeza e higiene, considerando o funcionamento apropriado das instalações.</p>
Visão e Planejamento Estratégico	<p>1. Construir o plano de ação da unidade escolar alinhado ao projeto político pedagógico, integrando as expectativas dos gestores da unidade, professores, pais e alunos.</p> <p>2. Analisar o contexto socioeconômico ambiental e cultural, bem como as demandas e os anseios da comunidade com responsabilidade e compromisso, observando as diretrizes da Secretaria de Educação.</p> <p>3. Estabelecer diretamente o alcance das metas atuais e futuras de forma participativa, alinhadas com a proposta pedagógica e os planos de ação da escola.</p>
Estabelecimento e Ampliação de Relacionamentos	<p>1. Apoiar a participação da comunidade escolar nas atividades educacionais e sociais da unidade escolar com foco na ampliação das relações e geração de compromisso com o sucesso da escola.</p> <p>2. Mediar a participação dos pais nos processos educacionais dos alunos promovendo o senso de parceria para o sucesso dos alunos.</p> <p>3. Construir relações próximas com as instituições que fazem parte da rede de educação com abertura e compromisso para o funcionamento de acordo com a legislação vigente.</p>
Gestão do Processo Pedagógico	<p>1. Integrar as ações que tenham impacto no processo pedagógico com compromisso participativo, promovendo o sucesso dos processos de ensino aprendizagem.</p> <p>2. Apoiar a efetivação do planejamento pedagógico fomentando a corresponsabilidade no intuito de garantir o seu alinhamento com a proposta pedagógica da escola.</p> <p>3. Mediar a elaboração e implementação da proposta político pedagógica da unidade escolar de forma participativa com foco na efetividade do processo de ensino aprendizagem.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

PASSO 2: REDAÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES - CHA, DE CADA COMPETÊNCIA MAPEADA

Objetivo: Delimitar os conhecimentos, habilidades e atitudes das competências mapeadas a fim de construir os referenciais que serão utilizados nas estratégias de desenvolvimento de competências.

De que forma: nesse processo se torna importante buscar a participação da comunidade escolar ampliando a análise e a visão sobre as competências necessárias e como elas são expressas em forma de comportamentos. Para tanto, deve-se buscar:

- Capacitação da Equipe para a execução desse trabalho, que pode ser estruturada a partir da busca de voluntários que possam se integrar ao trabalho, ou mesmo por indicação nas diversas unidades escolares, e
- Utilização da técnica de grupos focais para ampliar a participação no processo.

Estratégias e Estruturas para os grupos focais:

1. Composição dos grupos focais: a composição dos grupos focais pode ser feita levando-se em conta as diversas funções que compõem as equipes de gestão (diretores e vice-diretores, supervisores e secretário escolar), bem como outras funções que fazem parte do contexto de estrutura das unidades escolares (professores e servidores das áreas administrativas);
2. Importante que os grupos focais sejam estruturados seguindo metodologia específica escolhida e aprendida na capacitação, e
3. As estratégias de amostragem e formação dos grupos serão estruturadas no momento da construção do planejamento geral para o mapeamento.

PASSO 3: VALIDAÇÃO SEMÂNTICA DAS COMPETÊNCIAS E GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO

Objetivo: Perceber a clareza da redação proposta para fazer os ajustes necessários e percepção do grau de importância de cada uma delas.

De que forma: aqui também se busca um maior envolvimento da comunidade escolar no processo ampliando a compreensão acerca das competências mapeadas:

- Capacitação da Equipe para a execução desse trabalho, que pode ser estruturada a partir da busca de voluntários que possam se integrar ao trabalho, ou mesmo por indicação nas diversas unidades escolares;
- Utilização da técnica de questionário aplicado na comunidade escolar, e
- A aplicação dos questionários seguirá estratégia definida no planejamento metodológico estruturado no planejamento geral.

PASSO 4: REDAÇÃO FINAL DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Objetivo: Elaborar a redação final a partir da contribuição dos grupos focais e dos questionários de validação semântica.

De que forma: a partir das contribuições levantadas será elaborada a redação final das competências.

5.2.4 Identificação das Lacunas de Competências e Planejamento do Desenvolvimento de Competências Gerencias Para as Equipes Gestoras

Após o mapeamento de competências o próximo passo é o levantamento das lacunas de competência, ou seja, o *gap* entre as competências instaladas e as competências necessárias para a consolidação do trabalho dos gestores das equipes de gestão das unidades escolares. É a partir desse diagnóstico que o processo de desenvolvimento das competências deve ser estruturado.

Caberá à equipe de coordenação da implementação da gestão por competência estruturar as etapas, com seus métodos e técnicas, que farão parte desse processo. Afinal, tal processo precisa ser alinhado com os resultados obtidos com os processos anteriores.

Aqui cabe apenas ressaltar quais serão essas etapas:

1. Diagnóstico de lacunas de competências;
2. Análise de necessidades de capacitação; e
3. Estruturação de plano de capacitação.

5.3 Referências

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, 2001.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho**: um estudo multinível. 2009. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

GALVÃO, V. B. de A. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Diretores de Escolas Públicas Estaduais de João Pessoa/PB**. 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

GALVÃO, V. B. A.; CAVALCANTI, E.A.A. **Competências em Ação de Gestores Escolares: um Estudo na SEEC da Paraíba**. XXXIV EnANPAD, 2009.

LUCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R. L. ; ANTONELLO, C. S. ; BOFF, L. H. (Organizadores). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, L. M. da. **Diagnóstico de Competências Profissionais Considerando Fatores Que Influenciam sua Expressão**. 2016. 213 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SCHNECKENBERG, M. A relação entre política pública de reforma educacional e a gestão do cotidiano escolar. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 113-124, fev./jun. 2000.

REFERÊNCIAS GERAIS

ABRUCIO, F. L. Gestão Escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos & pesquisas Educacionais**, n. 1, maio 2010 – Fundação Victor Civita, São Paulo-SP.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho**: um estudo multinível. 2009. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Portal da Legislação, Brasília, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 12/01/2017.

CASCÃO, F. **Gestão de competências, do conhecimento e do talento**: O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas. Lisboa: Edições Silabo, 2014.

CURY, C. R. J. **Formação em política e administração da educação no Brasil**. Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação; Braga, 2001.

DUKE, N. K; BECK S. W. Education Should Consider Alternative Formats for the Dissertation. **Educational Researcher**, Vol. 28, No. 3, pp. 31-36, 1999.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

GALVÃO, V. B. de A.. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Diretores de Escolas Públicas Estaduais de João Pessoa/PB**. 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

GALVÃO, V. B. A.; CAVALCANTI, E.A.A. **Competências em Ação de Gestores Escolares: um Estudo na SEEC da Paraíba**. XXXIV EnANPAD, 2009.

GRACINDO, R. V. Gestão democrática da escola e do sistema. **Curso técnico em gestão escolar**: Profucionário. Módulo 2. Brasília: MEC/ CEAD/UnB, 2007.

LUCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MANRIQUE, A. L.; MARANHÃO, M. C. S. de A.; MOREIRA, G. E. **Desafios da Educação Matemática Inclusiva: Formação de Professores**. Volume I. São Paulo: Editora Livraria da Física, 2016.

MOREIRA, G. E. O Mestrado Profissional e a formação interdisciplinar no ensino de Matemática: Do disciplinar ao transdisciplinar. In FERREIRA, João Roberto Resende; PORTO, Marcelo Duarte; SANTOS, Mirley Luciene dos. **Os desafios do ensino de Ciências no século XXI e a formação de professores para a Educação Básica**. Curitiba: CRV, pp. 217-231, 2017.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R. L. ; ANTONELLO, C. S. ; BOFF, L. H. (Organizadores). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Organizadores). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A: Carta de apresentação

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília – DF, xx de xxxxxxxx de 2017.

Ao

Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais de Educação EAPE - DF

O Senhor Dênis Costa Reis, regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, cujo projeto de pesquisa intitula-se “Competências Gerenciais: uma proposta para as equipes gestoras das escolas públicas do Distrito Federal”.

Com o intuito de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicita-se a anuência de Vossa Senhoria no sentido de conceder ao pesquisador autorização para realizar pesquisa documental e entrevistas nesta Instituição. Ressalta-se que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos, conforme critérios éticos de pesquisa.

Caso Vossa Senhoria considere necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação da instituição pode ser omitido do manuscrito final da dissertação, lembrando que os indivíduos participantes em nenhuma hipótese serão identificados.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Geraldo Eustáquio Moreira

Orientador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO**

Brasília, XX de XXXXX de 2017.

Prezado Sr.,

Meu nome é **DÊNIS COSTA REIS**, sou aluno do Mestrado, sob orientação do Prof. Dr. Geraldo Eustáquio Moreira, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade UNB de Planaltina.

Venho, por meio desta, convidá-lo a participar da pesquisa de minha dissertação de mestrado, que tem como objetivo mapear as competências gerenciais das equipes gestoras das escolas públicas da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal - SEEDF e analisar as possibilidades de desenvolvimento das competências mapeadas no curso de formação para gestores da Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais de Educação - EAPE do DF.

Sua participação, nesta pesquisa, consiste em responder a uma entrevista sobre sua experiência como pesquisador, docente e gestor na implementação da gestão por competências

. Tal entrevista faz parte do desenho metodológico do artigo "Competências Gerenciais no Setor Público: O olhar da teoria e a experiência da aplicação", que compõe a dissertação, e tem como objetivo apresentar uma articulação teórica sobre competências e gestão no setor público apresentando a experiência de implementação da gestão por competências em duas instituições públicas.

Saliento que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas para fins estritamente acadêmicos e, para tanto, se achar conveniente, assegurarei o sigilo sobre sua participação. Se assim for, os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação, para preservar sua identidade utilizarei nomes fictícios.

Seus dados serão mantidos sob minha guarda e responsabilidade.

Além disso, estarei disponível para quaisquer esclarecimentos antes, durante e após a conclusão da pesquisa sobre a metodologia utilizada e outros assuntos a ela correlatos, podendo ser localizado através dos dados que seguem:

Pesquisador
DÊNIS COSTA REIS Cel. (61) 98421 2381 e-mail: denis_reis@hotmail.com

Você também poderá, a qualquer tempo, com ou sem justificativa, retirar o seu consentimento de participação desta pesquisa sem qualquer ônus e/ou penalização. Desde já agradeço a sua colaboração para a realização deste trabalho.

Muito obrigado!

DÊNIS COSTA REIS

MESTRANDO – UNB PLANALTINA

Declaração de consentimento

Fui alertado que não posso esperar benefícios pessoais advindos desta pesquisa.

Recebi os esclarecimentos necessários de que não existem possíveis desconfortos e riscos decorrentes do estudo.

Estou ciente de que, se for de minha vontade a minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, serão mantidos em sigilo.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificá-lo, e de que, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo.

É garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas conseqüências durante a pesquisa, ou seja, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de tudo o que aqui é mencionado e compreendido sobre a natureza e o objetivo do referido estudo, manifesto meu livre

consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há valor econômico a receber ou a pagar por minha participação.

Por estar assim ciente, assino, juntamente com o pesquisador, o presente em (02) duas vias de igual teor.

() Autorizo a divulgação de meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar.

() NÃO autorizo a divulgação de meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar.

Brasília, xx de xxxxxxxx de 2017.

DÊNIS COSTA REIS

Autor da pesquisa

CPF: 552.106.351-04

RG: 1.093.580 DF

Nome do sujeito participante da

pesquisa

CPF:

APÊNDICE C: ROTEIRO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL**ROTEIRO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL**

DATA: ____/____/____

NOME ENTREVISTADO (A): _____

CARGO ENTREVISTADO (A): _____

• CRIAÇÃO DE CONTEXTO

- Apresentação do entrevistador
- Apresentação dos objetivos da entrevista e qual a motivação para a escolha da experiência no órgão em questão.
- Apresentar a carta e o termo de consentimento.
- Já agradecer a participação.

• ROTEIRO DE PERGUNTAS

1. Qual foi a sua participação no projeto de gestão por competências dentro do órgão? Suas responsabilidades e sua atuação...
2. Em que ponto se encontra hoje o processo de estruturação e desenvolvimento da gestão de competências no órgão?
3. Quais foram os desafios vividos para a implementação do projeto e o mapeamento propriamente dito? Facilitadores? Barreiras?
4. Qual a repercussão desse trabalho na organização?
5. Quais são os próximos passos?
6. Como pesquisador e como gestor como avalia a importância desse processo para a gestão pública?
7. Pensando na experiência que você viveu como gestor, pesquisador e docente na área de gestão por competências o que considera relevante salientar e que não foi contemplado nas perguntas anteriores.