



**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DA FAZENDA**

*Roberta Mable Rabelo Sampaio Mapurunga,<sup>1</sup>  
Marina Dantas de Figueiredo,<sup>2</sup>  
Diego de Queiroz Machado,<sup>3</sup>  
Fátima Regina Ney Matos<sup>4</sup>*

Avaliado pelo sistema *double blind review*.  
Editor Científico: Maria Amelia Jundurian Corá

## RESUMO

As competências gerenciais formam um objeto de estudo que tem despertado um interesse crescente por parte dos teóricos, organizações e pesquisadores. Neste contexto, o objetivo deste trabalho foi analisar os programas de desenvolvimento gerencial da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, identificando os resultados, em termos de competências e aprendizagem organizacional entre os gestores da instituição. Através de pesquisa qualitativa, buscou-se analisar os programas de desenvolvimento gerencial da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Os achados indicam que a aquisição de novos conhecimentos modifica a forma de executar o trabalho, possibilita a ressignificação e a mudança de percepção sobre o trabalho e a identidade laboral e contribui para o amadurecimento nas ações e nos comportamentos individuais. A aprendizagem obtida foi transformadora, resultando em mudanças tanto nos processos quanto nas perspectivas de resultados.

**Palavras chave:** Competências. Aprendizagem. Desenvolvimento Gerencial. Estudo de Caso. Secretaria da Fazenda.

<sup>1</sup> Graduada em Pedagogia pela Universidade de Fortaleza (1996) e mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (2013).

<sup>2</sup> Doutora e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/EA/UFRGS, Bacharel em Administração pela Universidade de Pernambuco.

<sup>3</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR, 2016), mestre em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE, 2012), especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Estácio do Ceará (2010) e bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará (UFC, 2007).

<sup>4</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (1979), com mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (2000) e doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2008).

## ABSTRACT

*Management competencies form an object of study that has attracted a growing interest on the part of theorists, organizations and researchers. In this context, the aim of this study was to analyze the management development programs of the Department of Finance of the State of Ceará, identifying outcomes in terms of competencies and organizational learning among managers of the institution. Through qualitative research, we sought to analyze the management development programs of the Department of Finance of the State of Ceará. The findings indicate that the acquisition of new knowledge changes the way of performing the work, enables the reframing and changing perceptions of work and work identity and contributes to the ripening in the actions and behaviors of individuals. The transformative learning was obtained, resulting in changes in both the processes and the prospects of success.*

**Keywords:** *Skills. Learning. Management Development. Case Study. Department of Finance.*

## 1. Introdução

No contexto organizacional, no qual a competitividade e a instabilidade tem um forte impacto no papel e nas funções do gestor, as funções gerenciais se tornam mais complexas. Aumentou o nível de exigências quanto à qualificação e à constante atualização do pessoal em nível de gestão e, mais que isso, tem sido demandada a mobilização desses conhecimentos, habilidades e aptidões em favor dos objetivos organizacionais. Assim, constituem-se as novas competências, que vem sendo desenvolvidas e estimuladas através de diferentes ferramentas gerenciais que se constituem enquanto programas de desenvolvimento. Bitencourt (2004) ressalta que o treinamento tradicional já não responde mais às necessidades de formação das pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes mais condizentes com a realidade organizacional e às exigências de um mercado mais competitivo.

Dutra (2001) afirma que os principais agentes da administração de carreiras são as próprias pessoas, sem ignorar que cabe também à empresa estimulá-las e apoiá-las em sua vida e crescimento profissional. Fleury e Fleury (2001) acrescentam que maior destaque tem sido dado aos ganhos organizacionais, ou seja, aos resultados alcançados pelas empresas por meio de seus empregados, deixando-se de dar atenção, em proporção equivalente, aos ganhos efetivos para o outro lado envolvido nesse processo: os trabalhadores.

As competências gerenciais formam um objeto de estudo que tem despertado um interesse crescente por parte dos teóricos, organizações e pesquisadores. Na área de desenvolvimento gerencial observa-se uma grande expectativa em se obter resultados satisfatórios tanto para a organização quanto para o funcionário. Investimentos nesta área

podem levar ao crescimento organizacional, por meio de uma maior visibilidade no mercado, clientes satisfeitos, retornos financeiros e consolidação da marca; e de outro lado, reconhecimento, autoestima elevada, possibilidade de iniciar ou de alavancar uma carreira rumo ao sucesso.

É importante saber como as organizações podem, de fato, criar condições para promover o desenvolvimento gerencial. Além de conhecer a forma como as organizações estão se estruturando para esse tipo de projeto é necessário descobrir quem é realmente o responsável pelo seu desenvolvimento, se o profissional ou a organização em que ele trabalha.

Sendo assim, o objetivo do trabalho foi analisar os programas de desenvolvimento gerencial da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, identificando os resultados, em termos de competências e aprendizagem organizacional entre os gestores da instituição. Para isso, realizou-se revisão da literatura sobre o desenvolvimento de competências, sobre a relação entre desenvolvimento e aprendizagem e sobre a centralidade desses dois conceitos para o desenvolvimento gerencial.

## 2. Desenvolvimento de Competências

Os estudos relacionados às competências não são recentes, mas o interesse por estratégias com esse perfil vem ganhando espaço e destaque nos meios acadêmicos e empresariais. Dutra (2001, p. 45) coloca que:

As organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, a investir no desenvolvimento humano. Elas mesmas percebem a necessidade de estimular o apoio contínuo para o desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado. Ao mesmo tempo, os indivíduos hoje se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição *sine qua non* para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho.

Bitencourt (2004) aponta para uma grande variedade de abordagens e compreensões distintas sobre o conceito e aplicabilidade da gestão por competências. A maior ênfase ao tema tem sido justificada pela complexidade do contexto contemporâneo, que leva a uma ampliação das exigências das empresas para com os trabalhadores e influencia os estudos sobre os aspectos relativos a novas demandas por competências.

A competência pode ser definida como um saber agir responsável implicando saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em determinado contexto profissional (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2001). Através do conceito de competências, reconhece-se que os conhecimentos, recursos e habilidades, devem ser

mobilizados, integrados e transferidos, agregando valor econômico e valor social ao indivíduo. Partindo do pensamento de Le Boterf (2003) tem-se um indivíduo ciente de suas capacidades e limitações, e que alcançando esse amadurecimento, saberá se conduzir em sua vida pessoal e profissional. Tal postura poderá lhe trazer bons frutos e ainda, dará à organização bons resultados.

Para Ruas e Comini (2007) o desenvolvimento de competências, como um dos resultados de programas de desenvolvimento gerencial, passa necessariamente por uma revisão de conceitos, sistemáticas e procedimentos relacionados a seus processos de ensino-aprendizagem, a fim de articular os nexos entre a aprendizagem em sala de aula e o desenvolvimento de competências no ambiente de trabalho.

Marback (apud GRAMIGNA, 2002, p. 2) define competências como “um conjunto de elementos que estão em interação dinâmica e fazem o diferencial de uma empresa ou pessoa. São os saberes (conhecimento), o saber fazer (habilidades), os comportamentos (atitudes) e as faculdades cognitivas (qualidades pessoais)”.

Além disso, convém lembrar que o ritmo e a forma de desenvolvimento serão diferentes para cada um. O indivíduo precisa ter a inteligência emocional e a cognitiva, para que os resultados de todas as experiências pessoais e grupais traduzam-se em um desenvolvimento recheado de novos conceitos, e principalmente, motivação para modificar o que precisa ser transformado. De acordo com Sandberg (1996), a questão se refere não apenas ao que constitui as competências, mas também a como as competências são desenvolvidas. Envolverá, portanto, a mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho.

Moura e Bitencourt (2006) afirmam que a efetividade de uma organização depende de sua capacidade de articular o direcionamento estratégico com as competências organizacionais e individuais de seus membros. Sem esse entrosamento as competências ficam sem harmonia, ou seja, não são bem trabalhadas e com isso, não se obtém um bom aproveitamento tanto para o desenvolvimento organizacional como para o desenvolvimento de seus funcionários.

### **3. Competências e Aprendizagem**

Segundo Barbosa (2008) existem evidências de que a aprendizagem não é apenas um fenômeno individual, mas coletivo, e que ocorre em um contexto de participação social. Conclui-se que os programas de aprendizagem gerencial devem buscar compatibilizar o desenvolvimento de conhecimentos técnicos vinculados a educação com o desenvolvimento

de habilidades gerenciais e a mudança nas perspectivas de significados, por meio da vivência de experiências em situações ricas em aprendizagem, revelando o seu caráter transformador.

O ato de aprender requer uma postura dinâmica para que o seu conteúdo não perca eficácia. Ele terá que passar adiante as informações absorvidas e integrá-las às necessidades diárias, além de fazer o indivíduo se integrar a outros grupos e outros contextos. O conceito de aprendizagem pode ser valorizado por seu caráter dinâmico e integrador (ANTONELLO, 2005). Galvão (2012) ressalta que o processo dinâmico de aquisição de saberes e competências não obedece a uma lógica cumulativa e aditiva, mas envolve certa recomposição por meio da qual, novos saberes são construídos integrando-se àqueles já detidos pela pessoa. O acúmulo de conhecimentos traz uma possibilidade infinita de desenvolvimento. Aprende-se a partir de diversos contextos e situações, valorizando trajetórias pessoais, familiares, sociais e profissionais.

A cada dia tem se mostrado cada vez mais importante as pesquisas sobre aprendizagem nas organizações, tal importância se dá ao fato de não só compreender, como também intervir em processos de mudança organizacional. Esse processo engloba o ato de compreender como as pessoas, individual e coletivamente, pensam, decidem e agem ao se verem diante dos desafios cotidianos que surgem em suas atividades rotineiras no trabalho. Barbosa (2008) define a aprendizagem como um processo multifacetado que depende de uma série de variáveis contextuais que influenciam a maneira como as pessoas veem o mundo e atribuem significados a determinados eventos. Para Cranton (1994, p. 48), “a aprendizagem é multidimensional e pode influenciar as perspectivas de significado de várias maneiras e em diferentes níveis”.

Segundo Barbosa (2008), o processo de aprendizagem de gerentes é multidimensional porque abrange uma dimensão objetiva e uma subjetiva da prática gerencial. Na dimensão objetiva, a aprendizagem ocorre por meio de ações formais, voltadas para a formação técnico-profissional e para a aquisição de conhecimentos e competências técnicas, sobretudo vinculadas a procedimentos e técnicas para a formulação e implementação de estratégias (produção, marketing, finanças, recursos humanos), orientações para a prática gerencial, além de contribuir para a reflexão e para o desenvolvimento de uma visão sistêmica, trabalho em equipe, negociação, técnicas para a tomada de decisões, entre outros.

Além disso, no contexto da ação gerencial, existe uma série de atividades que favorecem a aprendizagem, tais como os relacionamentos com pares, superiores e subordinados, a leitura de manuais de normas, procedimentos, sistemas de informações gerenciais, entre

outros. Há também uma dimensão subjetiva, interior a cada pessoa, que a torna singular e que também contribui para a aprendizagem.

A busca do autoconhecimento, o processo de reflexão sobre as experiências vividas, as sensações, o medo, os traumas pessoais, o sofrimento não são abordados com muita frequência no discurso gerencial. A lógica do sucesso profissional, no contexto empresarial na atualidade, muitas vezes cria um protótipo de profissional e o envolve em torno de uma representação social que o leva a não demonstrar a singularidade e a individualidade do ser humano, do ser pessoa.

Os valores e as atitudes das pessoas, de acordo com Barbosa (2008), são incorporados à ação, ao longo da vida, e por isso não se pode conceber que um gerente que almeja ser bem-sucedido no campo profissional valorize apenas a dimensão objetiva inerente a sua aprendizagem e a sua própria vida. A dimensão subjetiva é determinante, pois é ela que vai ajudá-lo em seu desenvolvimento pessoal e contribuir para o desenvolvimento de competências em ação. Uma dimensão completa a outra e cada uma tem o seu papel e sua importância para o indivíduo.

A noção de competência tem sido explorada sob duas perspectivas principais: uma enfatiza as características do indivíduo, como conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para a prática profissional (BOYATZIS, 1982); a outra evidencia a competência como entrega do profissional, na medida em que este se mobiliza para a realização do trabalho (DUTRA, 2004).

De acordo com Fleury e Fleury (2001) a aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. O conjunto de coisas lembradas constitui a identidade do indivíduo. Ou seja, deve-se registrar todos os aprendizados de forma a serem arquivados ao menor esforço, sempre que necessários, poderem voltar à memória. No ser humano o estímulo visual e verbal é determinante num processo de aprendizagem.

Garvin (1993) aponta que as organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights*. Para isso, a organização terá que ser capaz de se adaptar ao longo do tempo, por meio de suas experiências diárias, adversidades, conflitos, além das experiências coletivas.

Tamkin e Barber (1998) também chegaram à conclusão de que a aprendizagem de gerentes envolve treinamento por meio da educação e desenvolvimento pessoal, e que os resultados da aprendizagem incluem mudanças nas habilidades, no conhecimento, na compreensão e nos *insights*. O processo de aprendizagem atua em um contínuo do treinamento por meio da educação até o desenvolvimento.

A aprendizagem nas organizações pode ser entendida como um processo permanente de construção e desenvolvimento de competências, baseado na apropriação de novos conhecimentos, voltados para o desenvolvimento de novos mapas cognitivos que possibilitam às pessoas compreenderem a si próprias, a organização e o ambiente que as cerca, estabelecendo novas atitudes em relação ao seu trabalho, sua empresa e o mundo externo (FLEURY, FLEURY, 2001; KOLB, 1984; SWIERINGA, WIERDISMA, 1995).

Raelin e Coghlan (2006) renovam e reafirmam suas proposições acerca da importância decisiva da relação com o trabalho e com o ambiente organizacional nos processos de aprendizagem e formação gerencial. Quando se fala do processo de aprendizagem entre gestores, não se pode descartar a importância e a dependência da interação social. Ou seja, a consolidação da aprendizagem não descarta a relação com as práticas de trabalho, nem com o contexto social das organizações.

#### **4. Competências e Aprendizagem em Programas de Desenvolvimento Gerencial**

Encontram-se muitas formas de desenvolvimento gerencial que defendem o crescimento das organizações por meio das pessoas que ali trabalham e tentam demonstrar que os resultados só são obtidos quando se tem um planejamento do que se quer alcançar e de como fazê-lo. Mas, a realidade é bem mais complexa do que se imagina. Muitos elementos estão envolvidos e nem sempre se obtém um resultado satisfatório, sem contar que pode haver falta de preparo daqueles que estão à frente de programas de desenvolvimento gerencial. Além disso, as práticas bem sucedidas em uma organização podem não obter o mesmo êxito quanto replicadas em outro contexto organizacional.

Os programas de treinamento e desenvolvimento precisam ser específicos para cada organização, de forma a atender as necessidades de cada cultura em particular. O que pode ser bom para organização "A" pode não ser o melhor para "B". Na maioria das vezes a maior dificuldade de estruturar um treinamento comportamental encontra-se no próprio entendimento sobre o que se quer aprender e para quê. Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Barbosa (2008) afirma que a perspectiva da aprendizagem social considera que a aprendizagem ocorre por meio da observação das pessoas em um determinado contexto. A aprendizagem ocorre dentro de um contexto de participação (social), e não na mente individual. Isso significa que as diferenças em perspectiva (as perspectivas múltiplas) entre os coparticipantes são instrumentais na geração da aprendizagem” (ELKJAER, 2001, p. 108).

Gherardi e Nicolini (2001) destacam que o conceito de participação possibilita a aprendizagem organizacional que ocorre em ação e por meio da ação e que a aprendizagem social envolve uma rede de comportamentos coletivos baseada na difusão do conhecimento.

Segundo Barbosa (2008), o ato de apreender significados, que resulta em aprendizagem, é o resultado da ação de todas as pessoas que atuam no sistema. Para que a aprendizagem seja efetiva e possa promover a geração de conhecimento, a organização deve desenvolver um sistema de relações sociais que possibilite a todos os seus integrantes uma participação ativa e legítima, capaz de transformar a realidade por meio da ação (NICOLINI, MEZNAR, 1995).

Uma ação transformadora, na visão de Freire (1987), ocorre quando o homem passa a ser responsável pela criação da sua história: “não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão” (FREIRE, 1987, p. 92).

A aprendizagem, no todo, envolve a aquisição de identidades que refletem como o aprendiz vê o mundo e como o mundo vê o aprendiz. Aprender o mais simples trabalho é, então, um processo social complexo que não pode ser capturado na noção de que toda a aprendizagem ocorre na cabeça dos indivíduos (BROWN, DUGUID, 2001).

É um contexto específico que envolve uma coletividade de pessoas, e por isso a aprendizagem é situada. Lave e Wenger (1991) consideram que a aprendizagem ocorre no contexto da prática social, ou seja, a aprendizagem decorre de um processo de participação periférica legitimada.

De acordo com Lave e Wenger (1991, p. 35) “a forma como a legitimação ocorre é uma característica definidora da maneira de pertencer” a um contexto social. Assim, quando ocorre a legitimação pelo grupo, o nível de aquisição de conhecimento e compreensão da prática gerencial é ampliado, o que contribui para um maior entendimento sobre o gerenciamento da aprendizagem. O bom desempenho do gerente após ingressar em uma organização está vinculado a sua legitimação como membro do grupo.

Todo o conhecimento que vai sendo adquirido durante o processo e que reside no ambiente organizacional depende de socialização e legitimação. Essa perspectiva de aprendizagem

está intimamente relacionada à noção de competências estabelecidas por Zarifian (2001, p. 69), que associa a competência a “um entendimento prático de uma situação que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

## 5. Procedimentos Metodológicos

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), busca-se através da gestão por competências orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional. Trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a definição da estratégia organizacional, a formulação da missão e da visão de futuro e dos objetivos estratégicos (BRANDÃO, BRAHRY, 2005).

Tendo isso em vista, esta pesquisa seguiu metodologia qualitativa, a exemplo do que fizeram Bruno-Faria e Brandão (2003) para a identificação e descrição de competências em um órgão público. Ao assessorar o mapeamento de competências, os autores fizeram uma análise detalhada de documentos que compunham a estratégia da instituição em questão, explorando o conteúdo de publicações em portarias e decretos governamentais. A seguir, entrevistaram gestores desse órgão, buscando identificar como os conceitos associados à competência no plano organizacional (identificados na pesquisa documental) se relacionavam e/ou coincidiam com os conceitos associados à competência no plano individual.

O *locus* do presente estudo foi uma instituição pública do estado do Ceará que implementa, desde de 2008, programa de desenvolvimento gerencial – a Secretaria da Fazenda (SEFAZ). A pesquisa se baseou em documentos oficiais publicados pela SEFAZ, no qual estão expressas a missão, a visão e os objetivos organizacionais e em relatórios produzidos por três empresas de consultoria, contratadas por meio de licitações públicas para implementar três ações do programa de desenvolvimento de gestores públicos (PDGP). Essas ações foram: (a) o mapeamento das competências, pela consultoria identificada como X; (b) o processo de *Coaching*, pela consultoria identificada como Y; e (c) o programa de desenvolvimento de líderes, pela consultoria identificada como Z.

Visto que todas as ações tiveram participação significativa dos gestores da SEFAZ, os excertos de entrevista publicados nos referidos relatórios serviram como dados representativos da fala dos gestores a respeito do conceito de competências. A ampliação e o aprofundamento qualitativo dos materiais empíricos coletados de outras pesquisas se

fizeram a partir da interpretação dos dados em seu contexto, conforme a recomendação de Alves e Silva (1992), através da presença de um dos autores deste trabalho na instituição, na condição de observador.

O material resultante da pesquisa documental foi ordenado com o auxílio do *software* Atlas/TI, versão 6.0 para o tratamento dos dados. Após a ordenação, os dados foram descritos, classificados e conectados, conforme estratégia sugerida por Silva (2005), levando-se em conta o significado das informações em contexto – ou seja: relacionadas às observações *in loco*.

Na seção seguinte, será apresentada a análise dos resultados da pesquisa, partindo da referência à estratégia e aos objetivos organizacionais para em seguida introduzir as ações das consultorias, seguidas da análise das falas dos gestores que participaram delas, com base na compreensão atualizada do contexto.

## **6. Apresentação e Análise dos Resultados**

Fundada há 175 anos, a SEFAZ é uma das mais antigas instituições públicas da administração estadual do estado do Ceará. Através da análise dos documentos institucionais, foi possível constatar que a preocupação com o desenvolvimento do estado e dos funcionários é histórica e remonta ao posicionamento do seu mais antigo gestor: o presidente da Província do Ceará, José Martiniano de Alencar, pai do escritor José de Alencar (SEFAZ, 2012)

Contemporaneamente, a instituição expressa seu posicionamento ao traçar metas e realizar atividades para que sua visão de futuro venha ser concretizada. A visão de futuro desse órgão é: “Alcançar até 2014 a excelência no desempenho da administração fazendária, com a satisfação dos clientes, gestão participativa e inovadora, e a prática da responsabilidade fiscal e social” (SEFAZ, 2012).

De encontro a esse propósito, o PDGP surgiu de uma ação do planejamento estratégico da SEFAZ, enquanto órgão comprometido com sua missão: “Captar e gerir os recursos financeiros para o desenvolvimento sustentável do Estado e promover a cidadania fiscal; a fim de torná-la efetiva e eficaz” (SEFAZ, 2012). Entre as ações do PDGP encontram-se o mapeamento das competências, realizado pela consultoria X, o processo de *Coaching*, realizado pela consultoria Y; e por fim o programa de desenvolvimento de líderes, realizado pela consultoria Z.

A primeira ação – o mapeamento das competências – mobilizou a área de Desenvolvimento Organizacional e de Desenvolvimento de Recursos Humanos (RH), sob coordenação

técnica da consultoria X. De acordo com essa consultoria, o mapeamento de competências tinha por objetivo definir, formatar, estruturar e implementar uma ferramenta de gerenciamento de melhorias no corpo profissional da SEFAZ. Essa ação também instrumentalizaria gestores, fornecendo as ferramentas necessárias para orientar, desenvolver, acompanhar e motivar colaboradores em suas atividades em busca dos resultados mais eficazes. Ocorreu em um período de cinco meses, de agosto a dezembro de 2008, ao longo dos quais 142 gestores foram chamados a escrever de forma detalhada as suas atividades, através do preenchimento de um formulário e da resposta a entrevista semiestruturada.

Através da compreensão atualizada das informações coletadas por esses dois instrumentos de pesquisa, pode-se verificar que os gestores perceberam o mapeamento das competências como um processo de amadurecimento individual e institucional, que contempla ações diárias dos mais variados setores, do operacional ao estratégico e que juntos fazem a diferença para o alcance dos resultados.

Analisando as consequências da ação de mapeamento das competências, percebe-se que este foi um momento no qual a SEFAZ reforçou os valores associados ao crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores, associados à aprendizagem organizacional. Os desdobramentos dessa primeira etapa do processo de compreensão das competências puderam ser percebidos através de ações que buscaram motivar os gestores, para que eles se percebessem como indivíduos únicos e essenciais para a condução dos processos e da conquista dos resultados, cada qual à sua maneira. Nota-se, então a potencialização dos talentos em prol dos objetivos organizacionais.

A segunda ação – o *coaching* – foi proposta pelo RH sob a justificativa de ser um processo de investigação e reflexão, além de ser um processo de desenvolvimento de competências. Através do *coaching*, aprende-se a pensar estrategicamente, no que diz respeito a reconhecer seus pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades. É um processo de expansão da consciência de si, trazendo como consequência a capacidade de responsabilizar-se pela própria vida. Desse processo, surgem então novas competências e possibilidades de aprendizagem.

O processo de *coaching* aconteceu de abril de 2009 a fevereiro de 2010 e teve, de acordo com o RH da SEFAZ e a consultoria Y, os seguintes objetivos: desenvolver e otimizar as competências necessárias a cada gerente, individualmente, para que a SEFAZ atinja um alto nível de excelência profissional; desenvolver as competências individuais dos gestores para que estes lidem melhor com as situações de suas rotinas de trabalho; elaborar um plano de ação para cada gestor, com foco no seu desenvolvimento pessoal e profissional,

bem como de suas equipes; e exercitar uma postura adequada ao papel de gestor tendo em vista desenvolvimento/otimização de suas competências e habilidades.

De acordo com a consultoria Y, o processo de *coaching* parte da criação de um retrato do ambiente interno e externo do cliente. O ambiente interno refere-se ao perfil da pessoa, incluindo sua natureza, suas características de personalidade, seus recursos pessoais e suas tendências comportamentais. Esse perfil interno pode ser percebido pelo *coach* através do discurso do cliente e das questões trazidas por ele, bem como pelas respostas ao questionário e resultado dos testes psicológicos. O *coaching* mobilizou 24 gestores, que participaram de sessões individuais nas quais cumpriam tarefas relacionadas à auto análise que potencialmente contribuiriam para o desenvolvimento pessoal.

De acordo com a consultoria Y, em seu relatório final, ao término das sessões os gestores verbalizavam suas reações dizendo que o processo estava produtivo, enriquecedor, agradável, instrutivo, satisfatório, eficaz, reflexivo e acima das expectativas. É que aquela era uma oportunidade de fazer uma auto análise e melhorar, conforme pode ser observado nas falas transcritas a seguir:

*O aprendizado valeu muito para minha vida pessoal e profissional. O processo agregou, mas as mudanças acontecem pouco a pouco, no dia-a-dia. Ampliou o meu nível de autopercepção, o que me fez enxergar novas realidades. Esta melhora de autopercepção tem ajudado nos campos pessoal e profissional.*

A análise dos depoimentos acima é reforçada pelo pensamento de Antonello (2005) quando diz que o desenvolvimento de competências gerenciais requer tanto uma escolha e transformação interior como uma *performance* externa modificada e, por isso, defende métodos de aprendizagem autodirigidos, cujo princípio básico é que os gestores devem reconhecer a necessidade de desenvolver a si próprios e estar dispostos a aprender. Respeitadas as diferenças individuais, cada gestor pode perceber no trabalho uma fonte para desenvolver as competências comportamentais necessárias para um melhor desempenho profissional e uma mudança positiva de postura pessoal. Nas falas de entrevistas, os gestores enfatizam o impacto dessa ação sobre a auto percepção gerando melhorias no relacionamento entre as pessoas e aprofundando o sentimento de pertencimento à organização, conforme pode ser observado nos depoimentos abaixo:

*O trabalho foi positivo. [...] nos ajudou no processo de auto percepção, enxergando as dificuldades e o que fazer para melhorar. O trabalho favoreceu a minha auto-percepção, ajudando a melhorar ou mudar algumas questões nos quesitos de relacionamento com a equipe. O programa foi muito bom, eu gostei. Passei a melhorar meus relacionamentos pessoais com meus pares/colegas. Isso me ajudou muito a enxergar melhor o colega como ser humano, a conhecê-lo melhor.*

Finalmente, a terceira ação – o programa de desenvolvimento de líderes – foi realizado pela consultoria Z no período de maio a julho de 2012. Um dos propósitos dessa ação visou à capacitação dos gestores públicos da SEFAZ por meio da formação e do desenvolvimento, buscando a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos diversos setores da instituição, auxiliando assim, os gestores na implementação do planejamento estratégico e no desenvolvimento das competências gerenciais mapeadas na primeira ação. Através de uma proposta de aprendizado do individual para o organizacional, o objetivo do programa seria desenvolver competências para fomentar a aprendizagem compartilhada, orientada para os resultados organizacionais. Através de reuniões com grupos focais e entrevistas para um melhor entendimento da realidade da secretaria e compartilhamento e validação dos conteúdos, 180 gestores, divididos em 6 equipes compartilharam experiências sobre os seguintes temas: autoconhecimento, liderança baseada em valores, negociação e comunicação, desenvolvimento de equipes e liderança, modelo de gestão orientado para resultado e gestão da inovação, da informação e do conhecimento.

A análise dos depoimentos dos gestores sobre essa ação indica uma grande contribuição do programa nas ações e comportamentos dos gestores. As competências gerenciais reconhecidas pelos gestores como as mais importantes e mais bem trabalhadas no programa foram a de liderança e desenvolvimento de equipes, tomada de decisão, espírito de equipe e a visão sistêmica.

O autoconhecimento, figurou novamente como potencial latente para que os gestores se desenvolvam, explorando suas capacidades e limites. Igualmente, observa-se o desenvolvimento de uma mudança de percepção e potencial mudança de comportamento em relação ao grupo – o que reforça o processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências viabilizado pelas ações anteriormente implementadas. As duas observações podem ser feitas com base nos depoimentos transcritos abaixo:

*A cada oportunidade de aprendizagem, eu procurei me apropriar das coisas que fariam a minha diferença, que me trariam melhorias.  
O programa me fez mais sensível, humano e mais tolerante as diferenças individuais.*

Dada a orientação específica dessa ação, a liderança foi a competência mais citada pelos gestores e teve um resultado considerado satisfatório pela consultoria Y. Isso porque considerou-se que os gestores perceberam o valor de uma liderança bem exercida, tanto quanto puderam se ver nesse papel de gestor bem preparado e consciente. E nessa percepção houve um despertar para o melhor direcionamento das ações e posturas de um líder, a fim de gerar resultados tanto para o indivíduo quanto para a instituição. Isso se confirma na análise dos mesmos dados, exemplificados a seguir por passagens de

entrevistas nas quais a competência liderança se apresenta – na compreensão dos gestores – como relacional; ou seja, produto da boa relação com a equipe:

*Através das ações apresentadas no programa, podemos desenvolver melhores formas de negociar, planejar os processos trazendo maiores resultados, relacionar-se com as equipes e principalmente na forma de liderar.*

*Já vejo a minha forma de liderança bem mais madura. Procuo mais entender a minha equipe e lidar melhor com os conflitos. Além de tomar melhor as decisões.*

*Contribuiu bastante, porque é no dia-a-dia, no aprender fazendo e interagindo com a equipe, que de fato exercemos a liderança.*

As competências negociação e comunicação tiveram um grande reconhecimento pelos gestores de sua importância e necessidade para ser obter resultados diários. Foram vistas também as variáveis do processo de negociação, planejamento e organização, visão sistêmica de toda instituição, administração do tempo, solução de problemas e até mesmo a motivação do indivíduo. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que criação do conhecimento se inicia com os esforços de um indivíduo para confirmar ou justificar sua crença e compromisso com o cargo e a empresa. As passagens de entrevista transcritas a seguir, dão conta, novamente, de como as questões relacionadas ao autoconhecimento e à mudança de percepção em relação ao grupo são chaves para o desenvolvimento pessoal e organizacional no contexto em questão:

*Depois de todos os programas voltados para os gestores que participei, hoje me vejo de uma outra forma. Acho que a minha forma de planejamento e organização ficou bem mais focada nos resultados da SEFAZ. E também percebo uma melhoria em meus relacionamentos, seja entre os meus pares ou com meus subordinados. Estou mais autoconfiante.*

*Melhoria nos relacionamentos e na condução dos processos da SEFAZ. (...) Manter-se assertivo com foco no resultado. [...] Postura crítica e de autocrítica, observação de desempenhos institucionais e a adequação aos novos padrões de gestão.*

Nos resultados foram encontradas também várias referências ao aprendizado individual e organizacional. Os gestores se mostraram mais maduros e reconhecidos da importância de um investimento no conhecimento contínuo. O que reforça o pensamento de Senge (1990) em que diz que as organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

*Participei de todas as ações proporcionadas pela SEFAZ, e isso fez toda diferença em meu desempenho enquanto gestor. Aprendi muitas coisas, e o melhor é ver que todos nós aprendemos juntos. Isso faz com que o nível de aprendizagem seja igual para todos e a forma de gestão fica nivelada. [...] Basicamente minerar ideias inovadoras e verificar sua aplicabilidade na atividade gerencial. Estado de permanente aprendizado, intercâmbio de práticas de conhecimento.*

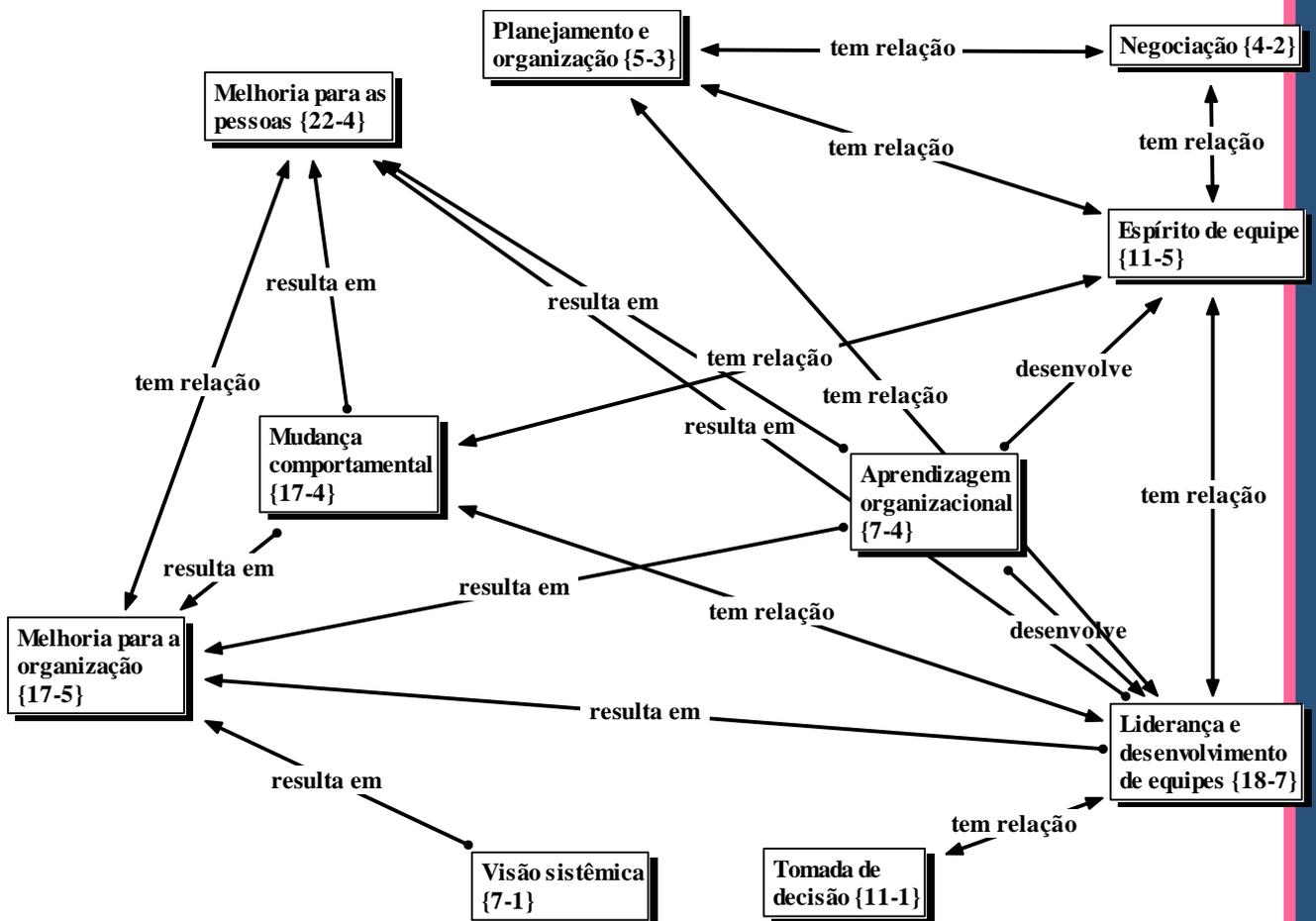
*Todas as formas de aprendizagem são importantes, seja ela no banco de uma faculdade ou no aprendizado diário. [...] A aprendizagem seja formal ou informal nos engrandece. A academia traz muitas informações teóricas, mas são nesses cursos que a SEFAZ nos oferece que vejo mais próximo a nossa prática diária.*

O formato do PDGP teve a intenção de desenvolver os gestores utilizando a concepção do circuito duplo de aprendizagem de Argyris e Schon (1977), onde há um processo de questionamento sobre as causas dos problemas, possibilitando ao gestor uma tomada de atitudes mais efetiva sobre a realidade. Em todas as ações planejadas e executadas havia a intenção de fazê-los aprender a lidar com o processo de resolução de conflitos, em vez de eliminá-los, e a mudar as variáveis que governam os cenários, ou seja, existe a capacidade de reflexão, a necessidade de buscar novas alternativas para gerenciar os conflitos e também lidar com as contingências de forma mais proativa, estimulando a criatividade.

Além do desenvolvimento gerencial por si, havia o cuidado e a preocupação de se realizar avaliações de tudo que envolvia o programa, não só o gestor em si, mas a contratação de uma boa consultoria, os locais de realização, os conteúdos a serem trabalhados, os resultados a serem alcançados. Em todas as etapas do PDGP podem ser visualizadas as três dimensões de avaliação da atuação presente e pretérita do profissional, de acordo com Hipólito e Reis (2002), sendo elas: a análise comportamental; o foco na realização de metas e resultados; e o foco no desenvolvimento profissional.

A figura 1, a seguir, apresenta a relação entre as competências gerenciais reconhecidas pelos participantes como àquelas essenciais ao desenvolvimento de um gestor do setor público, bem como o resultado dessa integração entre as competências em forma de melhorias para as pessoas e para a instituição. Quase todas as competências gerenciais mapeadas pela consultoria X foram reconhecidas pelos gestores, com exceção da competência de Delegação. Como informado anteriormente, a competência mais citada foi a de Liderança. O investimento em aprendizagem organizacional e no desenvolvimento de líderes dá uma clara percepção de que houve uma mudança comportamental e organizacional, no sentido de ter gestores mais seguros e atuantes; e que através desse desempenho conquistado passaram a ter um maior controle em suas tomadas de decisões e negociações, uma visão mais sistêmica de toda instituição e uma forma mais segura e transparente de conduzir suas equipes. Ou seja, investir em seus gestores resultou para a SEFAZ um ganho em termos de resultados tangíveis e intangíveis.

Figura 1 - Relações entre as competências gerenciais, a aprendizagem organizacional e os resultados obtidos.



Fonte: Dados da pesquisa.

## 7. Considerações Finais

O presente estudo teve como principal objetivo avaliar os resultados, em termos de competências e aprendizagem organizacional, presentes nos programas de desenvolvimento gerencial da SEFAZ. Destaca-se que o objetivo do estudo pode ser concretizado, pois a condução da pesquisa permitiu identificar e avaliar a forma de mapeamento das competências gerenciais em um órgão público pela consultoria X, o programa de desenvolvimento e aprendizagem de cada gestor através do *coaching* realizado pela consultoria Y; e a aprendizagem organizacional com a realização do programa de desenvolvimento de líderes da consultoria Z.

A análise dos dados de relatórios dessas consultorias indica que tanto o *coaching* quanto o programa de desenvolvimento de líderes, tiveram um impacto positivo no desenvolvimento dos líderes. Esses dois programas também deram sequência ao trabalho anterior – mapeamento de competências – pois, com as competências mapeadas, conhecidas e

aprovadas por todos, o intuito foi o de desenvolver de forma individual e depois coletiva as necessidades dos gestores.

De forma individual o *coaching* procurou ensinar a pensar estrategicamente, no que diz respeito a reconhecer seus pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades. Agiu como um processo de expansão da consciência de si, trazendo como consequência a capacidade de responsabilizar-se pela própria vida. Nesse processo, através das sessões individuais, os líderes tiveram o benefício de se tornar pessoas mais bem preparadas para lidar com mudanças e adversidades, usando mais de seu potencial e desenvolvendo sua própria capacidade de liderança. E de forma coletiva, a consultoria Z propôs um programa voltado para uma tendência de transformação no mundo do trabalho por meio do desenvolvimento das competências relacionadas aos gestores e da aprendizagem organizacional para que houvesse um aumento do conhecimento e absorção de conceitos que levariam esses profissionais a um patamar mais elevado de consciência profissional e de visão dos negócios e do ambiente em que estão inseridos.

Pode-se perceber, portanto, que a realização do programa de desenvolvimento de gestores públicos - PDGP trouxe mudanças no sentido de um amadurecimento nas ações e nos comportamentos no que resultou um maior comprometimento com a SEFAZ. A partir de competências como a de liderança, espírito de equipe, negociação, tomada de decisão, planejamento e organização, visão sistêmica, dentre outras, o sentido de ser um gestor público ganha novos conceitos.

A aprendizagem obtida pelo gestor e pela instituição foi transformadora, resultando em mudanças tanto nos processos quanto nas perspectivas de resultados. Em resposta a questão da pesquisa, pode-se afirmar que o presente estudo científico evidencia que houve resultados em termos de melhorias para as pessoas e para a instituição. O que contribuiu, contribui e contribuirá para um melhor alcance dos objetivos, resultante do atingimento das metas através dos gestores capacitados e motivados.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Z. M.; SILVA, M. H. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. In: *Paidéia*, v. 2, p. 61-69, fev/jul 1992.
- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 9, n. 2, abr./jun. 2005.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. *Theory and practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.

- BARBOSA, A S. O Contexto Social da Aprendizagem de Gerentes. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, 2008, p. 26-52.
- BITENCOURT, C. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, 2004.
- BOYATZIS, R E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, v. 65, n. 2, p. 179-194, abr/jun, 2005.
- BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T.. 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. 8-15, jan./mar. 2001.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge an organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, v. 12, n. 2, p. 198-213, Mar./Apr. 2001.
- BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H.. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003
- CRANTON, P. *Understanding and promoting transformative learning: a guide for educators of adults*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- DUTRA, J. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. *Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na pratica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GALVÃO, V. B. A.; SILVA, A. B.; SILVA, W. R. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 131-147, 2012.
- GARVIN, David. *Construindo a Organização que Aprende*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In:

- DIERKES, M. *Handbook of organizational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press, 2001. p. 35-60.
- GRAMIGNA, M. R. *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HIPÓLITO, J. A. M; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- KOLB, D. *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1984.
- LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press, 1991.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOURA, M. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE – Eletrônica*, v. 5, n. 1, art.3, jan/jun 2006.
- NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issue in the field. *Human Relations*, v. 48, n. 7, p. 729-745, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- RAELIN, J.; COGHLAN, D. Developing managers as learners and researchers: using action learning and action research. *Journal of Management Education*, v.30, n.5, p.670-689, Oct, 2006.
- RUAS, R.; COMINI, G.M. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programa de pós-graduação em formação gerencial. *Cadernos EBAPE.BR*, v.5, edição especial, jan.2007
- SANDBERG, J. *Human Competence at work*. Goteborg: BAS, 1996.
- SENGE, P. M. *A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990.
- SWIERINGA, J.; WIERDISMA, A. *La organizacion que aprende*. Cambridge, MA: Addison Wesley, 1995.
- TAMKIN, P.; BARBER, L. *Learning to manage*. England: Ikon Office Solutions, 1998.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.