

**A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE CAPACITAÇÃO DO
GESTOR PÚBLICO ESTRATÉGICO DO ESPÍRITO
SANTO: UM NOVO OLHAR PARA O
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

Mônica Braga Ronchetti Ferri
Rosangela Maria Luchi
Sandra Helena Bellon



A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE CAPACITAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO ESTRATÉGICO DO ESPÍRITO SANTO: UM NOVO OLHAR PARA O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Mônica Braga Ronchetti Ferri
Rosangela Maria Luchi
Sandra Helena Bellon

RESUMO

Construir o significado de “ser gestor público do Estado do Espírito Santo” e desenvolver as competências requeridas, de forma a gerar maior valor e resultado para o Estado como um todo e para cada órgão em particular é o produto do novo modelo de desenvolvimento gerencial, que vem sendo realizado com os executivos estratégicos do Governo: secretários, subsecretários, diretores de autarquias e gerentes. A base conceitual do modelo é a gestão de pessoas por competências que pressupõe o alinhamento entre o objetivo estratégico, as competências organizacionais e a gestão das competências definidas como necessárias ao desempenho dos gestores públicos, alicerçadas pelo Código de Ética do Serviço Público Capixaba, suportado pelos sistemas de tecnologia da informação e de comunicação e liderança estratégica efetiva com foco em resultados, para atender as demandas da gestão pública e as estratégias do Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025. As competências que formam o perfil do gestor público do Estado do Espírito Santo são: visão sistêmica, orientação para resultado, liderança e desenvolvimento de equipes, compartilhamento de informação e empreendedorismo e inovação.



SUMÁRIO

ESTRUTURA DO RESUMO

1 Objetivos.....	3
2 Método de análise e as principais conclusões.....	3

ESTRUTURA DO TEXTO FINAL

1 INTRODUÇÃO – CONTEXTUALIZAÇÃO.....	8
2 OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo geral.....	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3 BASE CONCEITUAL DO MODELO.....	13
4 HISTÓRICO DA CONSTRUÇÃO METODOLÓGICA DO MODELO.....	19
4.1 Estrutura do Conteúdo de Aprendizagem da Formação do Gestor Público do Espírito Santo.....	24
4.2 A Construção do Modelo Metodológico do Curso de Competência Estratégicas para os Gestores Públicos do Espírito Santo.....	26
4.3 Fatores Críticos de Sucesso para a Implantação do Modelo.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
6 REFERÊNCIAS E PESQUISAS.....	46



ESTRUTURA DO RESUMO

1 Objetivos

Construir um Novo Modelo de Desenvolvimento Gerencial é uma das etapas do Projeto de Valorização do Servidor e Profissionalização da Administração Pública, que faz parte da carteira dos projetos prioritários do Governo do Estado do Espírito Santo, desenvolvido pela SEGER.

O objetivo do Programa de Desenvolvimento Gerencial é construir o significado de “ser gestor público do Estado do Espírito Santo” produzindo as competências requeridas, de forma a gerar maior valor e resultado para o Estado e melhor qualidade de vida para a sociedade. É promover e consolidar a eficiência e efetividade das ações gerenciais, mediante o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessárias para a função gerencial no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, tornando-os gestores empreendedores, com visão inovadora, capazes de perceber o mundo ao redor, de promover e liderar as mudanças necessárias para o desenvolvimento e a inclusão social.

2 Método de análise e as principais conclusões

O referencial teórico do Modelo é a Gestão Por Competências em que os conteúdos foram construídos alinhados às estratégias governamentais de forma que os gestores desenvolvam as competências necessárias à gestão pública para dar sustentação as **Diretrizes Estratégicas do Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025**, na busca de **Ampliação do Capital Social e Melhoria da Qualidade das Instituições Capixabas**, pertencente ao eixo de atuação – **Gestão Pública e Qualidade das Instituições**.

Para que o modelo retratasse a necessidade da formação desse novo gestor público foi definido como premissa, que é necessário investir no processo de aprendizagem do Gestor, pois não só no setor público, como também no setor privado, cada vez mais se percebe que, para obterem vantagem competitiva, as



peças dependem da aprendizagem. Assim, o nexo entre as estratégias definidas nos programas estratégicos de governo e as competências individuais das pessoas responsáveis pela sua implementação, está na aprendizagem organizacional e individual.

Em 2006 inicia o processo de construção do modelo de capacitação do gestor público estratégico do Espírito Santo, a parceria ESESP e o Serviço de Apoio as Empresas (SEBRAE-ES) para o curso EMPRETEC, que objetiva “*Estimular e desenvolver as características individuais do empreendedor, de forma a propiciar sua competitividade e permanência no mercado, por meio de metodologia vivencial especialmente desenvolvida*”, por entender que o novo gestor deveria possuir as seguintes dimensões: Ambição, determinação, autoconfiança, decisão, pragmatismo, experiência e...¹

A parceria com o SEBRAE foi bem aceita e a nova prática de desenvolvimento gerencial atingiu um total de 437 (quatrocentos e trinta e sete) gestores.

Em 2007 a ESESP em parceria com a FUNDAP constrói mais uma etapa do Programa de Desenvolvimento Gerencial – Curso de Competências Técnicas que objetiva “*difundir novos paradigmas e instrumentos de gerenciamento no setor público, voltados à eficiência e aos resultados, necessárias ao desempenho do gestor em seu dia a dia na administração pública.*”

O quadro 1: capacitação gerencial de 2007 apresenta duas competências definidas.

CURSOS	GESTORES CAPACITADOS
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	149
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	332
TOTAL	481

Quadro 1: Capacitação Gerencial de 2007
Fonte: ESESP – 2007

Ao término do exercício de 2007 a ESESP faz uma avaliação diagnóstica e identifica Gap's apontados pelos gestores sinalizando a ampliação da estrutura do programa de capacitação com novas modalidades adequadas aos diferentes níveis e perfis de gerentes, com vista a agregar valor ao Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG):



- Dar foco ao processo comportamental solidificando as atitudes e habilidades necessárias aos gestores para que pudessem transformar as competências aprendidas em entregas para a sociedade;
- Definir as competências estratégicas do Governo do Espírito Santo;
- Criar um modelo desenvolvimento diferenciado para os gestores considerados estratégicos no Poder Executivo;
- Instituir uma lógica do Desenvolvimento Gerencial continuado com o objetivo de propiciar aos gestores “trilhas” para seu auto desenvolvimento, tendo assim uma nova visão de mundo.
- Institucionalizar o processo de avaliação de impacto do que está sendo propiciado enquanto conhecimento e o resultado deste conhecimento na prática do gestor público.

Em 2008 a ESESP desenvolveu um Plano de Ação com as seguintes entregas:

- Construção de Oficina Vivencial – Seminário de Habilidades e Atitudes com o objetivo de *“aperfeiçoar as funções gerenciais no desenvolvimento de habilidades e atitudes promotoras do fortalecimento da capacidade de governo, da eficiência e melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos”*.
- Realização da pesquisa de avaliação de Impacto do EMPRETEC e do PDG – Competências Técnicas juntos aos gestores que já foram capacitados.
- Parceria com a AMANA-KEY para a Formação de Líderes – APG Sênior e Middle I, um programa classe mundial sobre inovações radicais em gestão, dirigido a pessoas-chave de organizações complexas de grande porte do setor empresarial e governamental, *objetivando “desenvolver líderes empreendedores, capazes de gerar inovações sob medida para os novos desafios que surgem a cada dia, para “reinvenção dos planos de sua instituição ou para a solução de equações impossíveis”*.
- Parceria com a FUNDAÇÃO DOM CABRAL – FDC, para a definição das competências estratégicas governamentais e a construção do modelo de capacitação do gestor público estratégico do Espírito Santo



para o desenvolvimento das competências definidas: Visão sistêmica, Orientação para resultados, Liderança e desenvolvimento de equipe, Compartilhamento de informação, Empreendedorismo e inovação. ²

Consolidando assim, o processo da construção do modelo de capacitação do gestor público estratégico do Espírito Santo, com metodologia customizada, para desenvolver as competências estratégicas.

Este modelo é o objeto da apresentação com o título – **A construção do modelo de capacitação do gestor público estratégico do Espírito Santo: Um novo olhar para o desenvolvimento gerencial**, sendo instituída uma inovação no processo de aprendizagem dos executivos públicos capixaba.

O resultado da capacitação gerencial de 2008 no quadro 2 demonstra o andamento da proposta de formação para Gestor Público do Espírito Santo.

CURSOS	GESTORES CAPACITADOS
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS – EMPRETEC	60
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	225
HABILIDADES E ATITUDES	71
FORMAÇÃO DE LÍDERES	10
TOTAL	366

Quadro 2: Capacitação Gerencial 2008
Fonte: ESESP – 2008

Em 2009 o Curso de Competências Estratégicas foi aplicado em seis turmas da Secretaria de Educação (SEDU), como piloto, com o objetivo de validar o modelo, com PLANO ESTRATÉGICO – NOVA ESCOLA.

Em 17 de junho de 2009 ocorre um evento histórico no processo de Gestão de Pessoas para o Governo do Espírito Santo, é realizado o lançamento oficial do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) pelo Governador com a Assinatura do DECRETO Nº 2274-R, de 17 de junho de 2009, que Institui o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) a ser promovido pela Escola de Serviço Público do ES (ESESP), tornando-o obrigatório para todos os gestores da Máquina Pública Capixaba.



Finalizando o quadro 3 apresenta a estrutura do conteúdo da formação do Gestor Público do Espírito Santo e a Evolução do Desenvolvimento Gerencial de 2006 a 2009.

CURSOS	2006	2007	2008	2009	TOTAL
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS – EMPRETEC	437	149	60	16	662
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	–	332	225	370	927
HABILIDADES E ATITUDES	–	–	71	–	71
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	–	–	–	379	379
FORMAÇÃO DE LÍDERES	–	–	10	14	24
TOTAL	437	481	366	779	2063

Quadro 3: Evolução do Desenvolvimento Gerencial de 2006 a 2009

Fonte ESESP – 2009

¹ As definições das dimensões do Perfil do Empreendedor serão apresentadas no corpo do trabalho.

² As definições das Competências Estratégicas definidas serão detalhadas no referencial teórico do modelo.



ESTRUTURA DO TEXTO FINAL

1 INTRODUÇÃO – CONTEXTUALIZAÇÃO

O Governo tem um grande desafio, que é formular e implementar uma política pública de gestão, que apóie o salto de qualidade e produtividade, necessário na área de prestação de serviços públicos à população.

Um primeiro passo para a superação desse desafio já foi dado. O planejamento da ação governamental orientado por uma lógica de desenvolvimento regional de longo prazo – contida no Plano de Desenvolvimento ES 2025 – garantiu o adensamento estratégico e a robustez técnica das Orientações Estratégicas de Governo 2007 – 2010, bem como o seu alinhamento aos principais anseios dos cidadãos capixabas.

Entretanto, há um longo caminho a percorrer. A sociedade tem passado por muitas mudanças. O processo de globalização em curso, alavancado pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação trouxe à tona importantes questões sobre o papel do Estado na sociedade contemporânea, e também sobre as políticas públicas necessárias para promover a competitividade do país, num mundo cada vez mais integrado.

Muitos especialistas têm dito que o que caracteriza o nosso tempo são as mudanças cada vez mais rápidas. Nosso desafio é entender como as mudanças rebatem no setor público e definir uma estratégia para tornar o setor público aberto às inovações e com capacidade de adaptar-se rapidamente.

O setor público não é historicamente caracterizado como inovador, aberto às mudanças, daí, o desafio é maior ainda. A burocracia, os políticos e os dirigentes públicos têm se movido muito devagar, numa velocidade aquém da necessária para preparar o Estado para esse quadro de mudanças.

A discussão sobre a reforma do Estado está acontecendo em quase todos os países, principalmente nos mais desenvolvidos. Há um grande debate mundial sobre a viabilidade da continuidade do chamado “Estado do bem estar Social.” A crise fiscal tem levado esses países a reformularem suas políticas sociais e a reverem o modo de intervenção do Estado na economia.



A política pública de gestão tem por objetivo aprimorar a capacidade de formulação e implementação de políticas e tornar eficiente a gestão de recursos, para que o Estado possa atender cada vez melhor às demandas dos usuários (cidadãos e empresas) por mais e melhores serviços públicos, com eficiência, transparência e participação da sociedade.

O grande objetivo de todo Governo é gastar bem os recursos públicos, atendendo da melhor maneira possível às demandas da população, promovendo o desenvolvimento do Estado. Para atingir esses objetivos os governos devem formular políticas públicas para suas áreas de atuação, implementar essas políticas e gerir bem os recursos disponibilizados pela sociedade.

A política pública de gestão tem por objetivo aprimorar a capacidade do Estado de formulação de políticas, de implementação de políticas e de gestão de recursos, para que o Estado possa atender cada vez melhor às demandas dos usuários (cidadãos e empresas) por mais e melhores serviços públicos, com eficiência, transparência e participação da sociedade.

Os Governos estão acostumados apenas a formular as políticas voltadas para a prestação de serviços e não aquelas voltadas para aprimorar a sua capacidade de prestação de serviços. Neste sentido a política pública de gestão tem uma dimensão de política de Estado e não só de Governo.

A política pública de gestão tem uma capacidade de influir na qualidade das demais políticas de Governo. Pois ao desenvolvermos a capacidade de formulação e execução de políticas públicas setoriais estaremos contribuindo para elevar a sua qualidade e produtividade.

A política de gestão tem que estar articulada com as políticas setoriais do Governo e, deve ser entendida como um importante instrumento para sua implementação. O instrumento de gestão a ser escolhido, entre os vários à disposição das políticas setoriais, vai depender dos objetivos e do ambiente que envolve a política setorial.

A reforma administrativa é a Política Pública de Gestão necessária para o momento atual. Reformar passa a idéia de uma transformação mais profunda, da necessidade de repensar todo o marco regulatório administrativo do setor público.

A reforma da administração pública tem alguns objetivos políticos: construir processos de decisão governamentais transparentes e abertos à participação da sociedade, garantir o exercício dos direitos de cidadania, evitar a captura do Estado pelos interesses privados e corporativos e incentivar e apoiar a organização da sociedade.



Por isso essa política não pode ser entendida como uma política isolada que cuida de parte dos recursos do governo e sim como um instrumento fundamental para que os Governos alcancem resultados de desenvolvimento e inclusão social.

Historicamente a visão que se consolidou na administração pública era a de que as secretarias de administração tinham a única responsabilidade de gerir meios materiais, financeiros e recursos humanos. Hoje se consolida uma outra visão. É necessário rever o papel tradicional dessas áreas e dar a elas um papel fundamental de pensar a reforma do Estado. Refletir sobre a relação Estado e Sociedade e extrair daí elementos que permitam elaborar uma reforma administrativa que inclua as demandas da contemporaneidade, este é o atual desafio da administração pública contemporânea.

A construção de um espaço com esta visão, de acompanhar as mudanças em curso na sociedade e refletir sobre as adaptações necessárias a serem feitas na administração pública é um desafio de todos nós e também uma garantia de que o setor público não ficará mais estagnado, enclausurado em si mesmo, sem perceber as mudanças que estão ocorrendo fora dele e que demandam mudanças na própria administração pública, para que os Governos possam atender às demandas da população com eficiência e eficácia.

Para trabalhar a Gestão de Pessoas na Administração Pública do Governo do Espírito Santo e efetivar a cultura da nova Gestão Pública, a Secretaria de Estado e Gestão de Recursos Humanos (SEGER-ES), elaborou o Projeto Valorização do Servidor e Profissionalização da Administração Pública, que tem o objetivo de **fortalecer a administração pública e valorizar o servidor por meio da estruturação de carreiras, da seleção e capacitação de gerentes públicos profissionais**, pertence à carteira dos vinte projetos estruturantes do Governo do Estado do Espírito Santo, em cumprimento ao Plano de Desenvolvimento ES – 2025, na busca de **Ampliação do Capital Social e Melhoria da Qualidade das Instituições Capixabas**, pertencente ao **eixo de atuação – Gestão Pública e Qualidade das Instituições**.

Uma das etapas do projeto é o **Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG)**, demonstrado na figura 1, que objetiva desenvolver uma cultura de capacitação adequada à realidade da nova Gestão Pública, de forma a transformá-los em gestores empreendedores, com visão inovadora, capazes de perceber o mundo ao redor, de promover e liderar as mudanças necessárias para o desenvolvimento e a inclusão social.





Figura 1: A estrutura do Projeto Valorização do Servidor e Profissionalização da Administração Pública
Fonte: SEGER – 2007

São os gestores que concentram e dirigem os esforços para o alcance dos objetivos estabelecidos. Precisamos tratar este grupo de líderes de forma especial e diferenciada, promovendo o seu desenvolvimento de maneira sistemática e progressiva, de modo que estejam sempre prontos para enfrentar os desafios existentes na jornada rumo a excelência na Gestão Pública.



2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

O objetivo do Programa de Desenvolvimento Gerencial é construir o significado de “**ser gestor público do Estado do Espírito Santo**” produzindo as competências requeridas, de forma a gerar maior valor e resultado para o Estado e melhor qualidade de vida para a sociedade.

2.2 Objetivos específicos

- Capacitar os gestores a realizarem a evolução de uma cultura organizacional com foco em resultados;
- Criar possibilidades e ambiência para o alinhamento dos esforços entre os diversos níveis e funções de gestores visando à obtenção dos objetivos estabelecidos;
- Desenvolver nos gestores condições técnicas para o acompanhamento e avaliação da evolução no desempenho de suas equipes, particularmente naqueles contratados com suas respectivas chefias;
- Promover o intercâmbio entre os participantes, visando à troca de experiências;
- Melhorar a capacidade dos executivos de promover as mudanças culturais necessárias, visando produzir mais e melhores entregas para a sociedade;
- Desenvolver nos gestores as competências gerenciais estruturantes do modelo de gestão em curso no Espírito Santo necessárias à implementação de uma gestão estratégica voltada para resultados;
- Promover e consolidar a eficiência e efetividade das ações gerenciais, mediante o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessárias para a função gerencial no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, tornando-os gestores empreendedores, com visão inovadora, capazes de perceber o mundo ao redor, de promover e liderar as mudanças necessárias para o desenvolvimento e a inclusão social.



3 BASE CONCEITUAL DO MODELO

A base conceitual do modelo é a gestão de pessoas por competências que pressupõe o alinhamento entre o objetivo estratégico, as competências organizacionais e a gestão das competências definidas como necessárias ao desempenho efetivo dos gestores públicos, alicerçadas pelo Código de Ética do Serviço Público Capixaba, com suporte de sistemas de tecnologia da informação e de comunicação e liderança estratégica efetiva com foco em resultados, conforme demonstrado no diagrama abaixo:



Figura 2: Equilíbrio e Inter-relação entre Competências e Objetivos
Fonte: FLEURY, USP – 2001 – Adaptação

Competências Organizacionais: são as capacidades necessárias dos órgãos e entidades, articuladas e alinhadas ao objetivo estratégico para transformar o estado do Espírito Santo em padrões diferenciados de qualidade de vida para os cidadãos.

Competências Definidas: inter-relacionam para compor um conjunto de comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos gestores.

Competências Essenciais: são formadas através de duas grandes interações: o nível estratégico e o processual.



Nível Estratégico: é a adaptação e definição das competências organizacionais que darão suporte às estratégias definidas no planejamento estratégico do governo.

Nível Processual: é a mobilização de conhecimentos, habilidades, atitudes e tecnologias em torno de processos de trabalho que levam as organizações públicas a obter maior eficiência nos gastos e qualidade nos serviços prestados ao cidadão.

O modelo de gestão por competência trata da identificação e desenvolvimento de competências dos gestores para elevação de uma efetividade gerencial.

O conteúdo do modelo foi construído alinhado às estratégias governamentais de forma que os gestores desenvolvam as competências necessárias à gestão pública para dar sustentação as Diretrizes Estratégicas do Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025.

Para que o modelo retratasse a real necessidade da formação desse novo gestor público foi definido como premissa, que é necessário investir no processo de aprendizagem gerencial, pois não só no setor público como no setor privado, cada vez mais se percebe, que para obterem vantagem competitiva, as pessoas dependem da aprendizagem. Assim, o nexo entre as estratégias definidas nos programas estratégicos de governo e as competências individuais das pessoas responsáveis pela implementação destes, é a aprendizagem organizacional e individual.

Para Fleury (2001) as competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o know how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.





Figura 3: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização
 Fonte: FLEURY – 2001

Definindo assim a competência: 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.

Zarifian (1999) diferencia as seguintes competências em uma organização:

Competências sobre processos: os conhecimentos do processo de trabalho.

Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado.

Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.

Competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?

Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

A classificação proposta por Zarifian (1999) ilumina a formação de competências mais diretamente ligadas ao processo de trabalho de operações industriais. É preciso ampliar o escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional. A figura 4 a seguir ilustra o raciocínio desenvolvido neste trabalho:



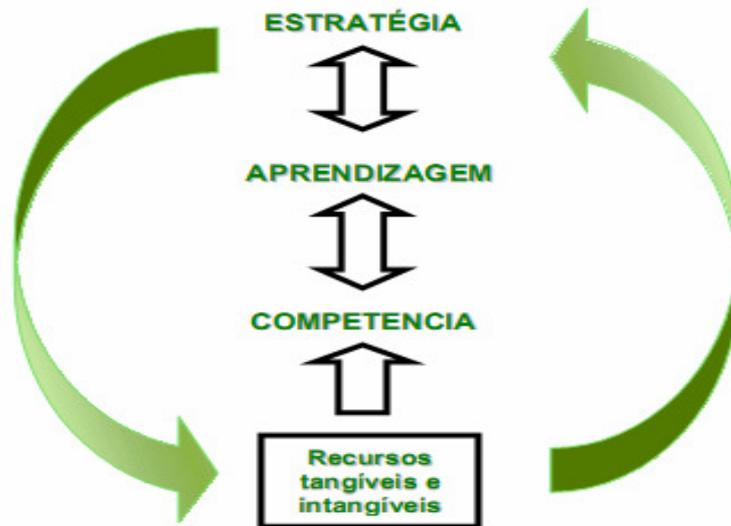


Figura 4: Processo de Aprendizagem
Fonte: FLEURY – 2001

Segundo esta abordagem, a organização, situada em uma ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem.

A articulação das competências com a estratégia compreende duas grandes interações: a **interação estratégica**, que compreende a adaptação e definição do portfólio de competências organizacionais à estratégia a fim de sustentá-la; e a **interação operacional**, entre as competências organizacionais definidas como estratégicas e as competências de grupos e pessoas nas atividades operacionais da empresa.

A chamada **interação estratégica** é sustentada de fato por um processo de priorização, definição, caracterização e legitimação de competências organizacionais, com base na estratégia definida no planejamento da organização. Le Boterf (1995) propõe o seguinte quadro sobre o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações:



Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Quadro 1: Processo de Desenvolvimento de Competências

Observa-se assim a conjugação de situações de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. Esta transformação, só acontece em contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização.

Este processo pode ocorrer como nos três seguintes:

- **Nível do indivíduo:** o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, através de caminhos diversos.
- **Nível do grupo:** a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo; para compreendê-lo é preciso observar como o grupo aprende como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes, por sua vez, podem constituir orientações para ações; o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional no processo de aprendizagem.
- **Nível da organização:** o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.



O processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno da organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado.

As definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam a sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudança que ocorrem atualmente no mundo. Entretanto, como o assinala Senge (1990), a adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem. O desejo de aprender vai mais adiante: é criativo e produtivo.

No quadro 2 que apresenta as dimensões das competências orienta os passos de como deve ser construído o processo de aprendizagem dos gestores para que possam ter as competências exigidas no processo de formulação das estratégias governamentais, as dimensões, bem como, as competências individuais necessárias.

COMPETÊNCIAS PARA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	DIMENSÕES	COMPETÊNCIAS PARA OS INDIVÍDUOS
Saber prospectar para antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica.	Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber buscar parcerias e integrá-las às atividades públicas; utilizar diferentes tipos de recursos.	Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos, criando sinergias entre eles.
Conhecer a linguagem da sociedade; saber ouvir e comunicar com os atores sociais	Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos.
Criar a cultura organizacional, os sistemas e mecanismos requeridos para a aprendizagem.	Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, ser flexível, saber se desenvolver.
Saber avaliar as consequências das decisões, internamente (na organização) e externamente (na sociedade).	Saber assumir responsabilidades.	Ser responsável por prazos, recursos e metas dos projetos sob sua responsabilidade.
Conhecer e entender profundamente os objetivos da organização, identificando vantagens competitivas e oportunidades	Ter visão estratégica.	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades. Participar da definição e implementação das estratégias da empresa.

Fonte: ENAP: Brasília, 2002 (com adaptação).

Quadro 2: As dimensões das competências



4 HISTÓRICO DA CONSTRUÇÃO METODOLÓGICA DO MODELO

Em 2006 inicia o processo de construção do modelo de capacitação do gestor público estratégico do Espírito Santo, com a parceria ESESP e o Serviço de Apoio as Empresas (SEBRAE-ES) para o curso EMPRETEC, que objetiva *“Estimular e desenvolver as características individuais do empreendedor, de forma a propiciar sua competitividade e permanência no mercado, por meio de metodologia vivencial especialmente desenvolvida”*, com carga horária de 80 horas, destinado a todos gestores.

Era preciso inserir no bojo comportamental do novo gestor público as seguintes dimensões: Ambição, coragem, determinação, autoconfiança, decisão, pragmatismo, independência, curiosidade, criatividade, capacidade de trabalho, motivação otimismo, visão, capacidade de arriscar, sentido de responsabilidade, resultados, recompensa, excelência, organização, delegação, comunicação, experiência, ou seja criar as competências e habilidades necessárias para que o gestor desenvolvesse o perfil do empreendedor.

A título de melhor entendimento sobre o perfil do gestor empreendedor, o quadro 3 apresenta uma consolidação de conceitos das dimensões que compõe o Perfil do Empreendedor, para que se possa visualizar o novo gestor em curso no Governo do Espírito Santo.

Dimensão	Conceituação
Ambição	Ser ambicioso e ter uma visão de sucesso para os seus projetos.
Coragem	Saber perder e ganhar e não ter medo do fracasso.
Determinação	Saber lutar pelas suas idéias.
Decisão	Ter capacidade de tomar as decisões que enfrentar ao longo da sua vida, em tempo oportuno, mesmo quando arriscadas, difíceis ou ousadas.
Pragmatismo	Ter capacidade para transformar uma idéia ou visão de um negócio, um projeto concreto e assegurar a respectiva gestão corrente.
Independência	Ter preferência pela autonomia, com autoconfiança e autodomínio.
Capacidade de Trabalho	Ter capacidade de trabalho e dinamismo em todos os seus empreendimentos, nunca se acomodando



Curiosidade	Procurar continuamente novas idéias e novas oportunidades de negócio.
Criatividade	Ser criativo, ter consciência do valor da criatividade no desenvolvimento dos negócios e apostar na inovação
Sentido de Oportunidade	Ter capacidade para perceber uma situação que corresponde a uma oportunidade e saber aproveitá-la.
Otimismo	Ter uma visão otimista do futuro, enfrentando os obstáculos com confiança e entusiasmo e tendo como meta o sucesso dos seus projetos.
Motivação	Ser motivado e ter empenho em tudo o que se faz.
Visão	Capacidade para identificar oportunidades e antecipar projetos antes da sua difusão nos mercados.
Capacidade de Arriscar	Ter capacidade e disposição para assumir riscos, enfrentar desafios e sobreviver a essa instabilidade.
Liderança	Ter objetivos claros e capacidade para organizar criar uma filosofia e método de trabalho em equipe, orientar esforços e motivar colaboradores.
Sentido de responsabilidade	Ter capacidade para aceitar as responsabilidades morais, legais e mentais associadas aos seus projetos.
Resultados	Estar orientado para os resultados que servem, em primeiro lugar, para medir o sucesso do empreendimento.
Delegação	Saber delegar responsabilidades, mantendo o controle do negócio.
Comunicação	Ter facilidade de comunicação com as pessoas.
Experiência	Ter experiência pessoal (escolar e profissional) e conhecimento do negócio que idealizou em que pretende atuar ou trabalhar e aprender (produtos e serviços, inovação e tecnologias, mercados, parcerias e marcas, financiamentos, modelos de negócio, etc.).
Recompensa	Gostar de ser recompensado financeiramente ou obter reconhecimento, prestígio ou respeito.
Excelência	Ter o desejo de concretizar qualquer coisa de mérito, pela qual fique orgulhoso.
Organização	Ter capacidade para congregar recursos (humanos, técnicos, materiais e financeiros) e esforços para a consecução de um projeto, organizando-os de forma a garantir a eficiência e eficácia da sua aplicação e a obtenção dos resultados pretendidos.

Quadro 3: O perfil do novo gestor com as competências empreendedoras
Fonte: www.empreendedorismo.pt- perfil do empreendedor – 2009



A parceria com o SEBRAE obteve um grande sucesso, a adesão dos gestores a essa nova prática de desenvolvimento gerencial foi muito bem aceita. No ano de 2006 foram capacitados 437 (quatrocentos e trinta e sete) gestores no curso EMPRETEC.

Em 2007 a ESESP em parceria com a FUNDAP constrói mais uma etapa do Programa de Desenvolvimento Gerencial – o Curso de Competências Técnicas, que tem por objetivo “*difundir novos paradigmas e instrumentos de gerenciamento no setor público, voltados à eficiência e aos resultados, necessárias ao desempenho do gestor em seu dia a dia na administração pública*”. Após o curso o gestor deverá apresentar um comportamento produtivo com foco na eficiência, eficácia e efetividade das ações de sua responsabilidade.

A Competência Técnica é o conhecimento e habilidades que o gestor deve ter no exercício de práticas necessárias para a realização bem sucedida de um negócio, emprego ou função.

O público alvo do curso deste curso é constituído de dirigentes públicos e servidores investidos da função gerenciais identificados de acordo com a natureza e os níveis de responsabilidade dos cargos ocupados. Tendo como pré requisito o nível de escolaridade: superior completo, com carga horária de 96 horas, e no decorrer do ano, foram capacitados 332 (trezentos e trinta e dois) gestores estaduais.

No ano de 2007 a capacitação gerencial atingiu um total de 481 (quatrocentos e oitenta e um) gestores, já com as duas competências definidas, o que pode ser constado no quadro abaixo:

CURSOS	GESTORES CAPACITADOS
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	149
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	332
TOTAL	481

Quadro 4: Capacitação Gerencial – 2007
Fonte: ESESP – 2007



Em 2007 o Programa de Desenvolvimento Gerencial da ESESP é incorporado ao Projeto Valorização do Servidor e Profissionalização da Administração Pública, desenvolvido pela Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), passando a fazer parte da carteira de Projetos Estruturantes do Governo do Estado do Espírito Santo, e monitorado pela Secretaria Extraordinário de Gerenciamento de Projetos do Estado do Espírito Santo (SEGEP).

Uma das principais justificativas era urgência em desenvolver nos Gestores da Administração do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo, as competências gerenciais que os tornem gestores líderes de equipe, disseminadores de conhecimento e informação, orientados por resultados, empreendedores, com visão sistêmica e inovadora, capazes de perceber o mundo ao redor, de promover e liderar as mudanças necessárias para o desenvolvimento e a inclusão social

O Programa de Desenvolvimento Gerencial passa a ser a **Etapa 5** do Projeto Valorização do Servidor com o seguinte plano de ação: Ampliação do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG).

Etapa 5: Ampliação do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG)

Período de Realização: (16/7/2007 – 30/12/2010)

Sub-etapa	Prazo de Conclusão
1 – Contratação de consultoria especializada para estruturação do modelo de capacitação	Até 31/12/2007
2 – Diagnóstico dos perfis gerenciais e dos Gap's de competências	Até 30/1/2008
3 – Identificação das atividades a serem desenvolvidas para a nova fase do PDG	Até 31/3/2008
4 – Implantação do Programa de Ampliação do PDG	Até 30/12/2008

Quadro 5: Cronograma do Plano de Ação do PDG
Fonte: SEGER – 2007

Ao término do exercício de 2007 com o resultado das avaliações dos cursos realizados a ESESP identifica os Gap's de competências apontados pelos gestores e elabora um diagnóstico que indica as necessidades de ampliação da estrutura do programa de capacitação com novas modalidades adequadas aos diferentes níveis e perfis de gerentes, com vista a agregar valor ao Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG):



- Dar foco ao processo comportamental solidificando as atitudes e habilidades necessárias aos gestores para que pudessem transformar as competências aprendidas em entregas para a sociedade;
- Definir as competências estratégicas do Governo do Espírito Santo e desenvolvê-las;
- Criar um modelo desenvolvimento diferenciado para os gestores considerados estratégicos no Poder Executivo;
- Instituir uma lógica do Desenvolvimento Gerencial continuado com o objetivo de propiciar aos gestores “trilhas” para seu auto desenvolvimento, tendo assim uma nova visão de mundo.
- Institucionalizar o processo de avaliação de Impacto do que está sendo propiciado enquanto conhecimento e o resultado deste conhecimento na prática gerencial da Gestão Pública.

Em 2008 para atender as necessidades diagnosticadas, a ESESP desenvolveu e implementou um arrojado Plano de Ação com as seguintes entregas:

- Construção de Oficina Vivencial – Seminário de Habilidades e Atitudes – carga horária de 16h tendo com o objetivo de *“aperfeiçoar as funções gerenciais no desenvolvimento de habilidades e atitudes promotoras do fortalecimento da capacidade de governo, da eficiência e melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos”*, direcionado a todos os gestores que já foram capacitados no Curso de Competências Técnicas;
- Realização da pesquisa de avaliação de Impacto do EMPRETEC e do PDG – Competências Técnicas juntos aos gestores que já passaram por este processo de aprendizagem;
- Parceria com a AMANA-KEY para a Formação de Líderes – APG Sênior e Middle I, um programa classe mundial sobre inovações radicais em gestão, dirigido a pessoas-chave de organizações complexas de grande porte do setor empresarial e governamental, objetivando *“desenvolver líderes empreendedores, capazes de gerar inovações sob medida para os novos desafios que surgem a cada dia, para “reinvenção dos planos de sua instituição ou para a solução de equações impossíveis”*, com carga horária de 80 horas, tendo como público alvo APG-Sênior: Governador, Vice-Governador, Secretários, Subsecretários, Dirigentes de autarquias e empresas públicas, integrantes de diretoria e APG-Middle I: Gerentes de órgãos públicos.



- Parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), para a definição das competências estratégicas governamentais e a construção do modelo de capacitação para desenvolver as competências definidas que são: Visão Sistêmica, Orientação para Resultados, Liderança e desenvolvimento de equipe, Compartilhamento de informação, Empreendedorismo e inovação e as demais Competências Técnicas necessárias ao desempenho que impacta na prática governamental, consolidando assim, o processo de construção da estrutura do Programa de Desenvolvimento Gerencial.

4.1 Estrutura do Conteúdo de Aprendizagem da Formação do Gestor Público do Espírito Santo

É então concluído o escopo da formatação de conteúdo de aprendizagem para os Gestores Públicos do Espírito Santo.

O Programa de Desenvolvimento Gerencial do Espírito Santo passa a ser constituído de dois níveis de capacitação de gestão.

A **Gestão Básica** é direcionada a todos os níveis gerenciais e a **Gestão Avançada** dirigida aos gestores considerados estratégicos para a Gestão Pública do Espírito Santo, um universo formado de 1000 gestores alocados na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, conforme detalhado nos quadros a seguir.

CURSOS	CARGA HORÁRIA	MÓDULOS	PARCERIAS
Competências Empreendedoras	80h	01	ESESP x SEBRAE-ES
Competências Técnicas	96h	08	ESESP x FUNDAP
Habilidades e Atitudes	16h	01	ESESP x Mosteiro Zen Morro da Vargem

Quadro 6: Gestão Básica
Fonte: ESESP – 2008



CURSOS	CARGA HORÁRIA	MÓDULOS	PARCERIAS
Competências Estratégicas	80h	03 e 01 Fórum de Compartilhamento	ESESP x FDC
Seminário Alta Direção Competências Estratégicas	8h	01	ESESP x FDC
Formação de Líderes – APG Sênior e Middle I	80h	01	AMANA-KEY

Quadro 7: Gestão Avançada
Fonte: ESESP – 2008

CURSOS	OBJETIVOS
Competências Empreendedoras	Estimular e desenvolver as características individuais do empreendedor, de forma a propiciar sua competitividade e permanência no mercado, por meio de metodologia vivencial especialmente desenvolvida.
Competências Técnicas	Difundir novos paradigmas e instrumentos de gerenciamento no setor público, voltados à eficiência e aos resultados.
Habilidades e Atitudes	Aperfeiçoar as funções gerenciais no desenvolvimento de habilidades e atitudes promotoras do fortalecimento da capacidade de governo, da eficiência e melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos.
Competências Estratégicas	Construir o significado de “ser gestor público do Estado do Espírito Santo” e desenvolver as competências requeridas, de forma a gerar maior valor e resultado para o Estado como um todo e para cada órgão em particular; Desenvolver uma mesma linguagem e modelos mentais que nivelem os novos valores a serem praticados, as novas habilidades necessárias e o reposicionamento das prioridades de alocação do tempo do Gestor com foco em qualidade, eficiência e resultado; Desenvolver nos gestores um compromisso com o seu processo de e com o seu papel no desenvolvimento do Estado, de forma integrada e sinérgica, sempre que possível.
Seminário Alta Direção Competências Estratégicas	Reafirmar a relevância da alta direção no processo de mudança na administração do Estado do Espírito Santo e atingimento da visão 2025; Compartilhar principais conceitos debatidos com seus liderados, nas Competências: Liderança e Desenvolvimento de Equipes; Assegurar o comprometimento dos dirigentes quanto à responsabilidade no desenvolvimento de seus liderados, como gestores; Contribuir para a modelagem de comportamento dos liderados frente aos novos desafios e alcance dos resultados almejados.
Formação de Líderes APG Sênior e Middle I	Desenvolver líderes empreendedores, capazes de gerar inovações sob medida para os novos desafios que surgem a cada dia, para “reinvenção dos planos de sua instituição ou para a solução de equações impossíveis.

Quadro 8: Objetivos dos Cursos
Fonte: ESESP – 2008



CURSOS	PÚBLICO ALVO E PRÉ-REQUISITO
Competências Empreendedoras	Gestores públicos estaduais e municipais.
Competências Técnicas	Dirigentes públicos e servidores investidos de função gerenciais identificados de acordo com a natureza e os níveis de responsabilidade dos cargos ocupados. Nível de Escolaridade: superior completo
Habilidades e Atitudes	Dirigentes públicos e servidores investidos de função gerenciais identificados de acordo com a natureza e os níveis de responsabilidade dos cargos ocupados. Nível de Escolaridade: superior completo Ter participado do Curso de Desenvolvimento Gerencial – Competências Técnicas.
Competências Estratégicas	Diretores de Órgãos e Secretarias, Gerentes e Assessores Níveis I, II e III.
Seminário Alta Direção Competências Estratégicas	Secretários, Subsecretários, Presidentes, Diretores de Autarquias e Assessores Estratégicos
Formação de Líderes – APG Sênior e Middle I	APG-Sênior: Governador, Vice-Governador, Secretários, Subsecretários, Dirigentes de autarquias e empresas públicas, integrantes de diretoria. APG-Middle I: Gerentes de órgãos públicos

Quadro 9: Público Alvo
Fonte: ESESP – 2008

4.2 A Construção do Modelo Metodológico do Curso de Competência Estratégicas para os Gestores Públicos do Espírito Santo

4.2.1 O Processo de validação das competências

Dentro do projeto Valorização do Servidor foi criado um grupo de trabalho com a participação de secretarias estratégicas (SEDU, SEFAZ, SEP, SESA) para estudar junto com a consultoria todo o processo de definição das competências estratégicas que deveria compor o perfil do gestor público do Espírito Santo.

Ao longo de 2008 foram realizadas visitas técnicas em instituições, órgãos e governos que já estavam trabalhando a capacitação dos gestores com foco em competências.

Em 21/11/2008 é realizada a reunião de validação das competências estratégicas que passaria a compor o perfil do Gestor Público do Espírito Santo: visão sistêmica, orientação para resultado, liderança e desenvolvimento de equipes, compartilhamento de informação e empreendedorismo e inovação, apresentadas na figura 5 diagrama do perfil do gestor público do Espírito Santo.



Ficando definido que o projeto piloto seria a Secretaria de Educação por já ter o seu Planejamento Estratégico pronto e mo processo de implementação.



Figura 5: O perfil dos gestores públicos do Espírito Santo
Fonte: SEGER – 2009

4.2.2 A Construção da Estrutura Metodológica

A estrutura metodológica do curso foi construída para atender a realidade do corpo executivo do Poder Público Estadual com o objetivo de desenvolver competências gerenciais estruturantes do modelo de gestão em curso no Espírito Santo; sedimentar a cultura da nova Gestão Pública baseada em valores e práticas gerenciais, em que os gestores são prometidos com o seu processo de trabalho e com o seu papel no desenvolvimento do Estado de forma integrada e sinérgica para melhorar qualidade dos serviços prestados à população.

O processo de aprendizagem será aplicado em dois públicos estratégicos:

Alta Direção (Secretários, Subsecretários, Presidentes e Diretores de Autarquias,

Gestores: Diretores de Secretarias e os Gestores (Diretores de órgãos das secretarias, Gerentes e Assessores Níveis I, II e III).

Para cada Competência Estratégica foi definida uma base conceitual que o gestor precisa desenvolver e o resultado que deverá apresentar no seu dia a dia, após o processo de aprendizagem, de forma a orientar o processo de construção do conteúdo a ser aplicado aos gestores, conforme o detalhamento apresentado a seguir.



COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DO GESTOR PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO	
COMPETÊNCIAS	COMPORTAMENTO ESPERADO
<p>Orientação para Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - elaboração de planos que garantam o alcance dos objetivos estratégicos alinhados a visão de futuro; - análise de riscos e oportunidade que possam trazer impactos para o alcance dos objetivos; - definição de prioridades, com otimização de recursos e espírito público, como pressupostos para a gestão 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fixa objetivos precisos, alinhados à estratégia de governo e define um caminho para si e para seus colaboradores alcançá-los. 2. Age e toma decisões, orientado pelos resultados mensurados, com comprometimento, responsabilidade com os resultados e prazos estabelecidos. 3. Planeja e trabalha com metas – no curto, médio e longo prazos – sem se deixar absorver pela burocracia. 4. Compreende as estratégias e prioriza as ações em função dos resultados. 5. Busca permanentemente qualidade, efetividade; avalia os custos e os benefícios de suas ações.
<p>Visão Sistêmica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demonstração de compreensão da dinâmica institucional, ao identificar as relações políticas e sociais intra e inter-organizacionais; - Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos; - Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstra visão política do sistema global, conhece o contexto político, no qual as ações se realizam para a articulação com os interlocutores envolvidos e promoção da articulação entre os mesmos. 2. Apresenta abertura de horizonte, conhece as peculiaridades do estado e do país e as relaciona com as realidades distintas de cada instituição, com percepção ampla, além da estrutura vertical. 3. Identifica os atores importantes do contexto, através das redes formais e informais de contato; mapeia as relações de poder e de influência. 4. Visualiza o resultado final a ser alcançado e a interdependência das diferentes etapas do processo de trabalho. 5. Focaliza a efetiva gestão financeira e os impactos para os cidadãos; percebe o impacto de suas ações no resultado global; ou seja, as conseqüências de suas ações para o todo.



<p>Competência Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apresenta capacidade de gerir a competência técnica em nível adequado para desenhar, planejar, gerir a execução, qualificar, otimizar e acompanhar os processos de trabalho, com os respectivos requisitos institucionais necessários. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Possui conhecimento técnico específico na área de trabalho e/ou gere profissionais que o possuam. 2. Favorece a atualização permanente dos conhecimentos e informações necessários para a realização do trabalho. 3. Trata os assuntos com rigor técnico e realizar o trabalho em padrão de excelência (qualidade, eficácia e eficiência). 4. Conhece, gere e acompanha o processo por inteiro da instituição e da unidade, focados nos resultados pretendidos. 5. Gere a organização, a otimização e a qualificação dos processos de trabalho.
<p>Liderança e Desenvolvimento de Equipes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderança visionária que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados; - Toma decisões; - Realiza ações efetivas; - Soluciona conflitos e promover o trabalho em equipe. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia projetos, coordena ações efetivas e obtém o comprometimento da equipe, com a adesão de seus membros para o alcance dos resultados. 2. Identifica e utiliza as competências profissionais dos membros da equipe de trabalho para o alcance dos objetivos e resultados. 3. Contribui para a efetiva integração do indivíduo à equipe, propicia a consolidação da identidade da mesma e a construção e disseminação de valores institucionais homogêneos. 4. É comprometido com a transformação da visão de futuro em ação, ao <i>fazê-la acontecer</i>, tomar decisões, agir e orientar o trabalho em equipe. 5. Soluciona os problemas de forma coletiva (não apenas aqueles referentes à “sua parte”), administra diferenças de opinião e os conflitos entre os membros da equipe.



<p>Gestão de Pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de um bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados; - Alocação, recompensação, reconhecimento e desenvolvimento de pessoas; - Valoriza o capital humano e respeito às pessoas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participa de processos seletivos, quando necessário, aloca as pessoas nas atividades para realizar os trabalhos e alcançar os resultados, de acordo com suas competências, conhecimentos e experiências. 2. Capacita e busca reter as pessoas talentosas no exercício das atividades, propicia o desenvolvimento das competências técnicas requeridas para o servidor e a elevação da maturidade profissional. 3. Ouve e dialoga com o servidor para avaliá-lo em suas deficiências; valoriza o hábito do reconhecimento e da crítica construtiva. 4. Lida com peculiaridades e respeita as dificuldades das pessoas, gerencia o clima de trabalho, propiciando um ambiente saudável, com bom relacionamento interpessoal. 5. Apresenta disposição para as próprias mudanças comportamentais e dos próprios modelos mentais.
<p>Compartilhamento de Informações e de conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais; - Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição da cultura de compartilhamento e de cooperação; - Inclusão da transferência de poder, autonomia para agir, com descentralização das decisões. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza a comunicação interna e externa informações e dos conhecimentos necessários alcance dos resultados institucionais. 2. Dissemina as informações e possibilita novos conhecimentos, práticas e informações agregadas. 3. Contribui para a mudança da cultura organizacional, com a assunção de valores para o compartilhamento para a cooperação. 4. Dá autonomia aos membros da equipe, com responsabilidade, para a realização das ações, segundo as orientações estratégicas e metodologias trabalho definidas em conjunto. 5. Promove a descentralização das ações e com acompanhamento dos resultados.



<p>Capacidade inovadora e Empreendedorismo</p> <p>- Busca implementar novas alternativas para projetos, situações, solução de problemas, usando da criatividade, da ousadia e conhecimento para o alcance dos resultados, com agregação de valor.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca a informação, trabalha com grande conhecimento, com foco nos resultados, gere a criação de soluções ousadas, e realiza as inovações no contexto institucional. 2. Gere a organização das informações e dos conhecimentos em bancos de dados adequados para municiar os usos necessários. 3. Dissemina as informações e os conhecimentos necessários para a inovação nas situações de trabalho. 4. Gere os conhecimentos e as informações para a implementação de soluções inovadoras que alcance os resultados institucionais desejados. 5. Fomenta a cultura de inovação, quebra paradigmas e contribui para a equipe introduzir novos processos, soluções, projetos e dinâmicas de trabalho.
--	---

Fonte: Fundação Dom Cabral – FDC – 2008

Fonte: Perfil de Competências dos Gestores de Minas – 2007

▪ **O processo metodológico de aprendizagem está compreendido em 3 etapas:**

1ª ETAPA: Módulos de Desenvolvimento de Competências do Gestor Público

Os módulos têm o objetivo de construir o significado de “ser gestor público do Estado do Espírito Santo” e desenvolver as competências requeridas, de forma a gerar maior valor e resultado para o Estado como um todo e para cada órgão em particular, e como objetivo específico:

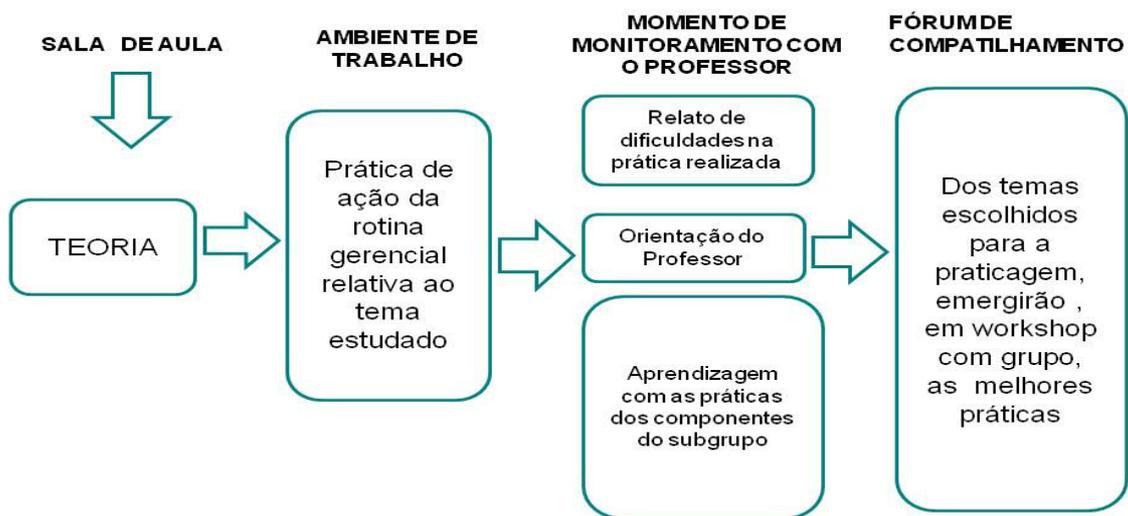
- Desenvolver uma mesma linguagem e modelos mentais que nivelem os novos valores a serem praticados, as novas habilidades necessárias e o reposicionamento das prioridades de alocação do tempo do Gestor com foco em qualidade, eficiência e resultado;
- Desenvolver nos gestores um compromisso com o seu processo de e com o seu papel no desenvolvimento do Estado, de forma integrada e sinérgica, sempre que possível.



São módulos que privilegiarão o desenvolvimento dos participantes nos conteúdos fundamentais a cada competência, com ênfase no processo de internalização, e não somente na apreensão cognitiva. Serão realizadas atividades expositivas, estudos de casos, vivências e troca de experiências. Cada módulo, desenhado especificamente para atender a necessidade do gestor, garantindo uma maior aderência dos conteúdos à realidade dos gestores públicos do Espírito Santo.

2ª ETAPA: Processo de Internalização do Conhecimento – “Praticagem”

DESENHO ESQUEMÁTICO PARTICAGEM E FORUM



Fonte: FDC – 2009

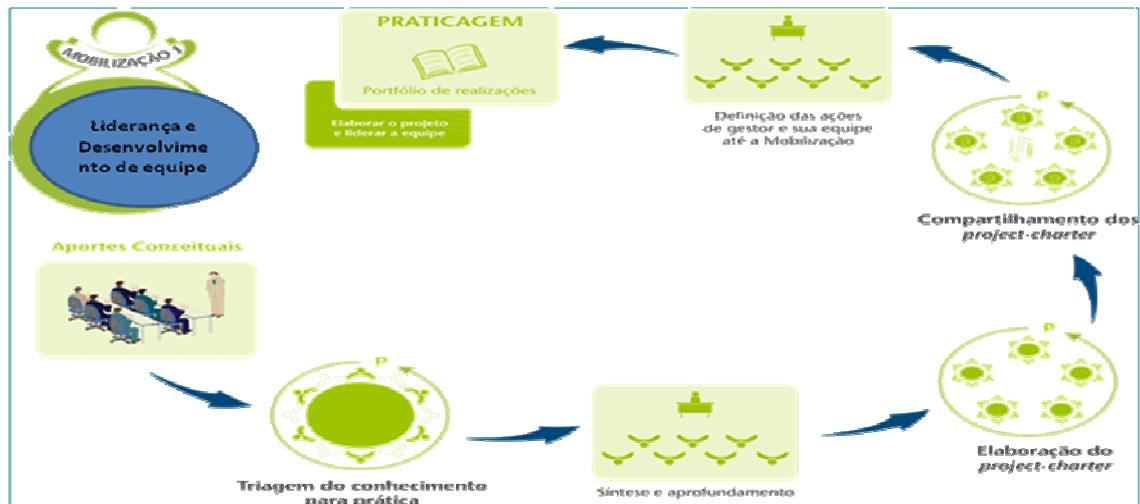
A “praticagem” tem o objetivo de propiciar a aplicação dos conteúdos abordados nos módulos, mediante um processo orientado de acompanhamento e compartilhamento das ações empreendidas pelos participantes no seu dia-a-dia, com vistas a assegurar a efetividade das ações de desenvolvimento e a construção coletiva do conhecimento.

Os participantes receberão propostas de “praticagem” que possam orientar a aplicação do conhecimento. A partir do compartilhamento dos interesses individuais, serão constituídos subgrupos que se reunirão com o professor da FDC duas vezes ao longo do Programa.

Segundo Ram Charam, o desenvolvimento dos líderes se dá pelo conhecimento, pela ação e pela experiência.



Desenvolvimento de Gestores do ES – Modelo em Ação para a Praticagem



Fonte: FDC – 2009

A “praticagem” o processo metodológico e se processa em três momentos:

- Planejamento (presencial).
- Vivência/prática (intermódulos).
- Apropriação das experiências (presencial).

Gera três produtos:

- Plano de ação.
- Portfólio de práticas.
- Relatório das práticas mais relevantes.

1º MOMENTO: PLANEJAMENTO

O **Planejamento** envolve:

Priorização de 4 estratégias Governamentais da Secretaria.

Seleção de áreas do conhecimento que deverão ser praticadas.

Elaboração do plano de ações – articulando a estratégia ao conhecimento.

Essa atividade será realizada em grupos, de até 5 pessoas, sendo que a cada grupo caberá priorizar uma das estratégias para desdobrá-la em ações.

Os conhecimentos selecionados para a prática/vivência serão assumidos por todos os grupos. Assim, em Gestão de Pessoas o plano de ações de cada grupo contemplará: tomada de decisões, comunicação, gestão de conflitos e trabalho em equipe.



O produto deste momento é um plano de ações para um período de dias definidos, a ser executado intermódulos, pelo participante, incorporado às suas atividades cotidianas como gestor.

2º MOMENTO: VIVÊNCIA

A **Vivência** é o foco da “praticagem”, que significa executar o plano colocando o conhecimento em ação.

É realizado durante o período intermódulos e deve ser documentada com registros escritos da prática, fotos, atas de reuniões, entrevistas, depoimentos, reflexões, resultados.

Deve ter aderência às demais atividades do gestor, mas deverá ser exigente o suficiente para promover o desenvolvimento das competências e produzir os resultados contratados.

O produto deste momento é o **portfólio de práticas** em que estarão colecionados todos os documentos gerados ao longo do período da **Vivência**.

3º MOMENTO: APROPRIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

A Apropriação da experiência dar-se-á, primeiramente, durante a vivência e a construção do portfólio de práticas, seguida do compartilhamento com os pares.

O pressuposto é que as pessoas ganham maturidade profissional no exercício da liderança, gestão de acordo com a forma pela qual se apropriam de suas ações e refletem sobre os resultados que estão alcançando. A esse movimento de ação – reflexão – ação chamamos apropriação da experiência.

▪ A dinâmica de apropriação da experiência acontece em três etapas:

1ª Etapa – Compartilhamento das experiências no grupo original, de 5 pessoas, que planejaram suas ações com foco na mesma prioridade estratégica.

Desenho

Cabe ao professor circular entre os grupos e, quando for necessário, fazer aportes conceituais que: confirmem as práticas; ajudem a transformar as práticas; façam a crítica e/ou o reconhecimento da prática.

Ao final do compartilhamento devem ser destacadas duas vivências/práticas relevantes (de sucesso ou de insucesso).

Cada participante do grupo será porta-voz do grupo, como relator dessas práticas.



2ª Etapa – Painel integrado

Nesse momento os grupos são reorganizados de forma que haja, em cada nova composição, um porta-voz de cada estratégia.

Desenho

Cada porta-voz relata as 2 práticas selecionadas por seu grupo de origem e recebe, em *post-it*, as contribuições dos outros 3 integrantes.

3ª Etapa – Síntese das práticas mais relevantes:

Em um pequeno relato, o grupo original registra as ações praticadas e os resultados alcançados.

Desenho

O produto final da praticagem é o relato das práticas mais relevantes feito, em separado, grupo por grupo, acrescido das contribuições recebidas dos demais participantes.

3ª Etapa – O Eixo Metodológico do Fórum de Compartilhamento

A metodologia baseia-se no modelo de geração do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi¹ (1997).

Para Nonaka e Takeuchi, a construção do conhecimento organizacional só é possível mediante o estabelecimento de um espaço compartilhado que unifica o espaço físico, o espaço virtual e os espaços mentais. São duas as dimensões do conhecimento: o explícito e o tácito. As interações entre os conhecimentos tácito e explícito levam à criação de novos conhecimentos, mediante um processo cíclico, que visita continuamente os quatro quadrantes do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi – espiral de geração do conhecimento.



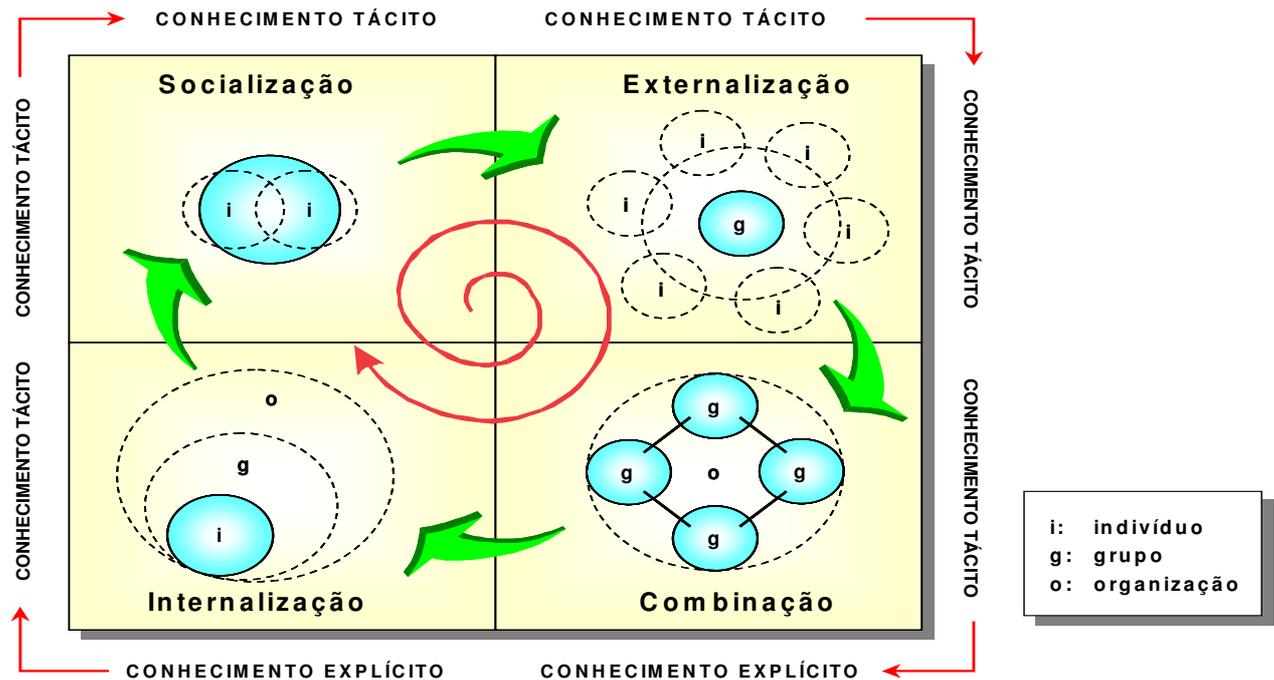


Figura 6: Espiral de geração do conhecimento

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Fonte: FDC – 2008 – documento de construção do modelo de capacitação do gestor público do Espírito Santo.

Esse processo dinâmico, no qual conhecimentos explícito e tácito são trocados e transformados, permite a efetiva construção do conhecimento organizacional e o comprometimento das pessoas envolvidas no processo. São quatro as etapas de conversão do conhecimento, apresentadas na figura 6 detalhadas a seguir:

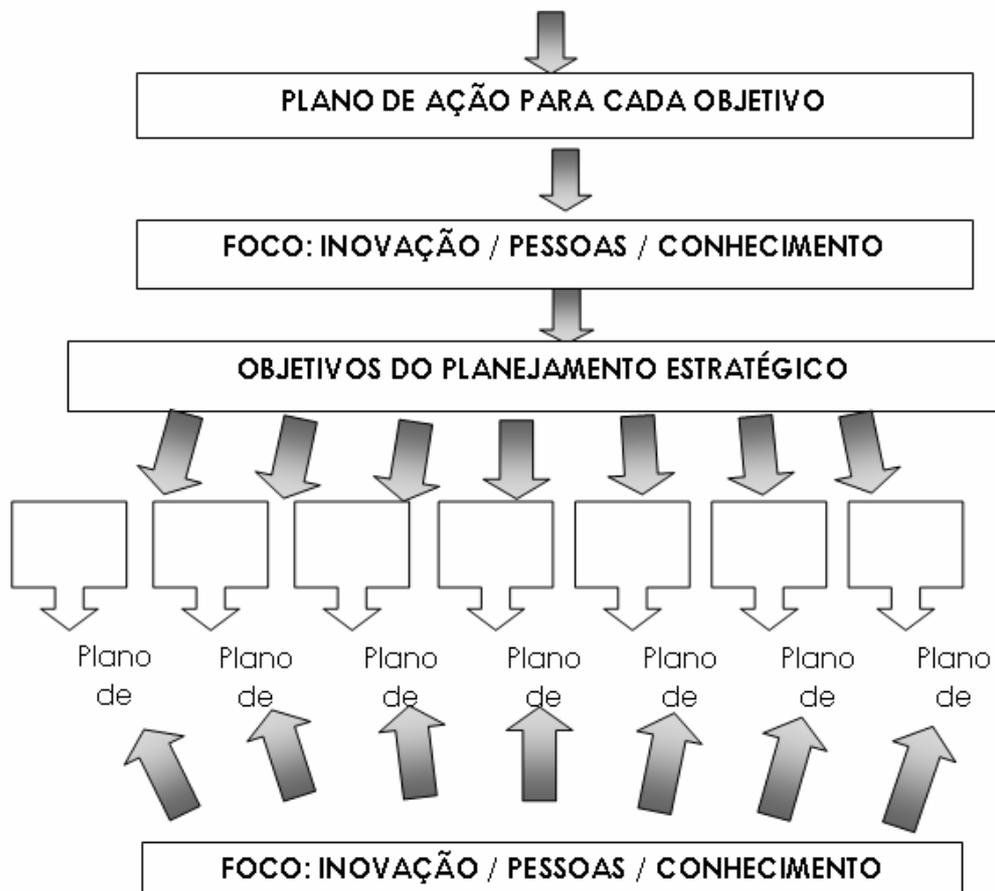
- A **socialização** envolve o compartilhamento de conhecimento tácito entre indivíduos, por meio de atividades conjuntas, seja no ambiente de trabalho, seja em momentos estruturados para tal.
- A **externalização** requer a expressão do conhecimento tácito e sua tradução em uma forma compreensível, que possa ser entendida por outros.
- A **combinação** envolve a conversão de conhecimento explícito em conjuntos mais amplos de conhecimentos práticos e aplicáveis. Neste estágio, os elementos-chave são os processos de comunicação, difusão e sistematização do conhecimento. Aqui, o novo conhecimento gerado no estágio de externalização transcende o grupo, uma vez que é possível disseminá-lo aos membros da organização, além de processá-lo por meio de documentos.



- A **internalização** do conhecimento recém-criado é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Esse processo exige que o indivíduo identifique o conhecimento que é relevante para si, dentro do conhecimento da organização. Na prática, a internalização baseia-se em dois movimentos. Primeiro, o conhecimento explícito tem de ser incorporado à ação e à prática, tornando aplicáveis os novos conceitos. Segundo, mediante o uso de simulações, é possível exercitar novos conceitos ou métodos.

Para a realização do Fórum de Compartilhamento é estruturado uma ferramenta que dará suporte as atividades que serão desenvolvidas no decorrer das 8h.

A base de todo o produto criado no desenvolvimento do Fórum de Compartilhamento é o Planejamento Estratégico da Secretária, momento em que será colocado em prática o **Modelo de Nonaka e Takeuchi – espiral de geração do conhecimento**.



4.3 Fatores Críticos de Sucesso para a Implantação do Modelo

- Plano de Desenvolvimento do Governo
- Planejamento Estratégico do Governo
- Planejamento Estratégico da Secretaria
- Definir as Competências Estratégicas governamentais
- Mapear o perfil de Competências dos Gestores
- Elaborar um diagnóstico de Gap's de Competências
- Definir as Competências Estratégicas para o Perfil dos Gestores
- Traçar Plano de Desenvolvimento de Capacitação Gerencial
- Monitorar a avaliação do impacto da capacitação na prática da Gestão Governamental

O ano de 2008 foi muito rico no que tange ao processo de gestão da capacitação, a ESESP conclui o ano com um resultado positivo no processo de mobilização dos Gestores Públicos do Espírito Santo.

O quadro 10 apresentado o resultado da Capacitação Gerencial realizada em 2008, onde pode-se constatar a início da aplicação das pesquisas de impacto junto ao corpo gerencial e a sua participação no processo.

CURSOS	GESTORES CAPACITADOS
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	60
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	225
HABILIDADES E ATITUDES	71
FORMAÇÃO DE LÍDERES – APG SENIOR	10
SUB TOTAL (1)	366
APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO PDG – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	329
APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO IMPACTO EMPRETEC – COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	123
SUB TOTAL (2)	452
TOTAL (1+2)	818

Quadro 10: Resultado da Capacitação Gerencial de 2008
Fonte: ESESP – 2008

Os dados evidenciados a cima demonstram o movimento que está criado no âmbito dos gestores públicos capixabas com o firme propósito de instituir uma



nova cultura gerencial, em que a capacitação passa a ser uma ferramenta fundamental no processo de mudança e na criação do comprometimento do gestor no contexto, que vem sendo paulatinamente sedimentado no âmbito do Governo do Espírito Santo.

O efetivo patrocínio do Governador, dos Secretariados, Subsecretários, Diretores de Autarquias e Fundações, bem como, dos Gerentes e Assessores Estratégicos na consolidação do modelo tem sido o grande diferencial para o sucesso do Programa.

Em 2009 já com o modelo de capacitação do gestor público estratégico do Espírito Santo estruturado, é iniciada na Secretaria de Educação a capacitação dos gestores tendo como suporte o planejamento estratégico denominado PLANO ESTRATÉGICO – NOVA ESCOLA, para implementar a demanda do Plano de Desenvolvimento – Espírito Santo 2025, com vistas a conduzir o Estado a um padrão ainda mais elevado de desenvolvimento num horizonte de 20 anos tendo este como um dos quatro pilares de sustentação o Desenvolvimento do Capital Humano.

De modo a materializar as intenções para a área da educação foi produzido neste documento uma visão de futuro conforme reprodução parcial abaixo:

(...) De uma média de 8,2 anos em 2004, há um salto para 12 anos de estudo em 2025 na escolaridade média da população de 25 a 34 anos de idade (...). Os capixabas estarão entre os mais bem posicionados nos principais sistemas de avaliação educacional do País, ganhando destaque crescente em eventos e premiações internacionais.

Em 2025, a educação básica já estará universalizada e o ensino fundamental contará com jornada integral (...). Um novo estilo de gestão, desburocratizado e orientado para resultados, fortalecerá as unidades de ponta e premiará os melhores desempenhos. (Plano de Desenvolvimento ES 2025 – p. 49-50).

Com o material construído em seu Planejamento Estratégico a Secretaria de Educação (SEDU) tem o conteúdo necessário para ser utilizado ao longo do curso de formação das competências estratégicas de seus gestores, conforme detalhado na construção metodológica do modelo.

Em 12 de fevereiro de 2009, começa a Implantação do modelo de capacitação do gestor público estratégico do Espírito Santo, com duas turmas, perfazendo um total de 80 (oitenta) gestores da Secretaria de Estado da Educação (SEDU), constituídos de superintendentes regionais de educação, gerentes, assessores estratégicos e 48 diretores de escolas.



No decorrer de 2009 foram realizadas 6 (seis) turmas do Curso de Capacitação de Competências Estratégicas, totalizando em 208 gestores públicos da SEDU.

Em 17 de junho de 2009 é realizado o evento histórico no processo de Gestão de Pessoas para o Governo do Espírito Santo, é realizado o lançamento oficial do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) pelo Governador, com a presença de Secretários, Diretores de Autarquias e Fundações, Gerentes e Assessores.

O evento foi composto de três momentos:

1º Momento: É a assinatura do DECRETO Nº 2274-R, de 17 de junho de 2009, que Institui o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) a ser promovido pela Escola de Serviço Público do ES (ESESP), pelo Governador Paulo Hartung e o Secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos Ricardo de Oliveira, no qual destaca-se 3 (três) artigos considerados chaves.



O secretário da SEGER – Ricardo de Oliveira e o Governador Paulo Hartung assinando o Decreto que Institui o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) a ser promovido pela Escola de Serviço Público do ES (ESESP).

Art. 1º Fica instituído o Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG, que consiste em uma ação estruturadora para aprofundamento, ampliação e consolidação da profissionalização dos gestores públicos do Governo do Estado e está alinhada ao Plano Estratégico de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025, tendo por finalidade:

I. o desenvolvimento de competências em gestão pública com foco em resultados;



II. promover e consolidar a eficiência e efetividade das ações gerenciais, mediante o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessárias para a função gerencial no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional.

Art. 2º O Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG é integrado pelos seguintes Cursos:

- I. Curso de Desenvolvimento Gerencial – Competências Técnicas;
- II. Curso de Desenvolvimento Gerencial – Competências Estratégicas;
- III. Curso de Desenvolvimento Gerencial – Habilidades e Atitudes;
- IV. Formação de Líderes;
- V. Seminário de Empreendedores.

Art. 4º O público alvo do PDG são os gestores públicos responsáveis por unidades administrativas da estrutura básica ou intermediária dos órgãos e entidades públicas integrantes da Administração Direta, Autárquica e Fundacional.

Parágrafo único. Compreende-se como gestor público o ocupante de cargo de:

- I. Subsecretário de Estado;
- II. Direção em Órgão ou Entidade da Administração Direta, Autárquica e Fundacional;
- III. Superintendente e Diretor de Unidade Prisional, Hospital Público e Unidade Escolar;
- IV. Gerente, Subgerente, Coordenador, Assessor Especial I, II, III e IV e Chefe de Gabinete;
- V. Chefe de Divisão, de Seção, ou de demais unidades equivalentes, com formação de Nível Superior.

2º Momento: A Fundação Dom Cabral apresentou a estrutura do modelo de capacitação para desenvolver as competências estratégicas da Alta Direção e dos Gestores de acordo o esquema abaixo:



Fonte: FDC – 2008



3º Momento: Palestra do cientista político Marco Aurélio Nogueira, que falou sobre a Gestão Pública, Reforma do Estado e Recursos Humanos. Segundo ele, a gestão hoje está no centro das atenções. São dos é dos gestores que se espera as respostas para os problemas da sociedade.

O Professor afirma que o maior desafio está na mudança acelerada dos dias atuais, na globalização, na nova noção de tempo e espaço e no grande aumento de informações. *“A sociedade está mais complexa e neste momento, os Recursos Humanos estão no coração do sistema. Este é o requisito para se avançar no campo da gestão”.*

Para Marco Aurélio Nogueira, o setor público depende de muito mais do que a assimilação de novas técnicas e tecnologias para a resolução dos problemas gerenciais. *“São necessários valores e uma nova cultura”*, salientou. E conforme sugeriu, *“a constituição de novo quadro de gestores está na introdução de elementos da paixão para que se incorpore uma cultura mais abrangente, pensando criticamente e indo além”.*

Finaliza sua fala dizendo que, *“ o novo gestor deve colocar o cidadão como referência, ter poder de argumentação, transparência, ética, planejamento e direção política”.*

Na fala do Governador Paulo Hartung ele ressalta que o Programa de Desenvolvimento Gerencial organiza uma série de ações que estão em curso desde o início do primeiro mandato. *“Nossa missão maior é oferecer respostas eficientes à população, que paga seus impostos e precisa ter como contrapartida a prestação de serviços públicos de qualidade, impostos, é importante que se diga, que financiam a máquina pública”.*

Com o lançamento oficial do PDG – ES o programa ganha novo impulso e conclui o ano de 2009 com entregas histórias para a Gestão Pública Capixaba.

Foram realizadas 4 (quatro) turmas de Seminário para a Alto Direção com a participação de 171 (cento e setenta e um) Executivos Estaduais, fato inédito na história da pratica de Gestão de Pessoas no Espírito Santo, levar para sala de aula – Secretários, Subsecretários e Diretores de Autarquias e Fundações, para uma capacitação que tem como foco a melhoria da gestão pública, aulas sobre gestão estratégica e gestão de pessoas, discutindo questões como:



- A relevância da alta direção no processo de mudança na administração do Estado do Espírito Santo e atingimento da visão 2025;
- O Compartilhamento dos principais conceitos debatidos com seus liderados, nas Competências: Liderança e Desenvolvimento de Equipes;
- O comprometimento dos dirigentes quanto à responsabilidade no desenvolvimento de seus liderados, como gestores;
- O processo de contribuição para a modelagem de comportamento dos liderados frente aos novos desafios e alcance dos resultados almejados.

O secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos, Ricardo de Oliveira, em sua fala de abertura do evento, salientou a importância da capacitação.

“Estamos aqui para pensar na melhoria da qualidade da gestão pública, qualidade da gestão está diretamente ligada à qualidade do gestor”.

A modernização *“da gestão pública é obra coletiva”*, e por isso o papel dos Executivos Estaduais são fundamentais na formação de novo Gestor Público.



As duas primeiras turmas do Seminário da Alto Direção realizadas no Centro de Covenções em Vitória – ES em 24/07/2009.

Para finalizar no quadro 11 é apresentado o resultado do processo de capacitação do Gestor Público do Espírito em 2009 dentro da sua formatação estruturada. Os dados demonstram a evolução da capacitação do gestor público e o salto qualitativo em sua formação conceitual.



CURSOS	2006	2007	2008	2009	TOTAL
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	437	149	60	16	662
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	-	332	225	370	927
HABILIDADES E ATITUDES	-	-	71	-	71
COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	-	-	-	379	379
FORMAÇÃO DE LÍDERES	-	-	10	14	24
TOTAL DE CAPACITAÇÃO	437	481	366	779	2063

Quadro 11: Resultado da Capacitação do Gestor Público – 2009

O quadro 12 evidencia o resultado da participação dos gestores na pesquisa de Impacto do conhecimento aprendido e a transformação deste conhecimento em entregas e melhoria de qualidade de serviços prestados cidadão capixaba.

EVENTOS	2008	2009	TOTAL
AVALIAÇÃO DE IMPACTO EMPRETEC	123	43	166
AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO PDG – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E ESTRATÉGICAS	329	459	888
TOTAL	452	502	1054

Quadro 12: Participação dos Gestores na pesquisa de Impacto



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho ora apresentado se concentrou apenas no processo da Construção do Modelo de Capacitação do Gestor Público do Espírito Santo com o objetivo de evidenciar os ganhos que a Gestão de Pessoas na Gestão Pública pode obter, quando um processo de capacitação passa por rigoroso de processo de planejamento

Não foi objeto de análise e nem de apresentação os resultados obtidos pela Secretaria de Educação e com Seminário da Alta Direção a aplicação do Modelo na capacitação dos gestores.

Não foram abordados também os resultados das pesquisas realizadas juntos os gestores e seus possíveis desdobramentos para a melhoria do processo de capacitação do gestor público.

Este trabalho será objeto do próximo estudo tendo como tema “**A Importância da Capacitação com foco em Competência na Formação do Novo Gestor: a busca da Excelência na Gestão Pública do Espírito Santo**”.

A ESESP hoje possui um modelo de capacitação estruturado e pronto para trabalhar a Nova Gestão Pública, com o Planejamento previsto para 2010 se consolidará como uma instituição que vai agregar valor a Gestão Pública do Espírito Santo.

Concluindo, deixo registrado o depoimento de uma Diretora de Escola sobre a metodologia aplicada no processo de aprendizagem e o resultado da capacitação em sua vida profissional.

Tive a honra de ser a diretora ganhadora do **Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar 2008 promovido pelo CONSED, UNESCO, UNDIME, Fundação Roberto Marinho** em parceria com a embaixada dos Estados Unidos através do Programa de Intercâmbio de Diretores Escolares FULBRIGHT.

Como premiação estive naquele país durante 20 dias fazendo curso e conhecendo a metodologia de trabalho das escolas.

Mas, a maior graça que recebi nos últimos tempos foi poder participar do curso de **Desenvolvimento de Gestores** em parceria com a **SEGER** através da **ESESP e Fundação Dom Cabral**. Esse curso enriqueceu muito meu trabalho como gestora porque pude perceber um novo ângulo na gestão escolar e principalmente aprender a traçar o mapa estratégico da escola alinhado ao da SEDU bem como os programas do governo do estado do Espírito Santo. Aprendi a estabelecer metas e mobilizar o coletivo escolar para atingi-las e ser excelência na educação contribuindo para uma sociedade moderna e eficaz tendo com objetivo principal a promoção da vida humana.

Gertrudes, diretora da EEEFM Álvaro Castelo
Brejetuba – ES



6 REFERÊNCIAS E PESQUISAS

Documentos

- Projeto Valorização do Servidor e Profissionalização da Administração Pública – ES
- Proposta Técnica da Fundação Dom Cabral para a Construção do Modelo
- Plano de Desenvolvimento ES 2025
- Plano Estratégico do Governo do Espírito Santo 2007- 2010.
- Planejamento Estratégico da SEGER
- Documentos da Escola de Serviço Público do ES (ESESP).
- DECRETO Nº 2274-R, DE 17 DE JUNHO DE 2009. Institui o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) a ser promovido pela Escola de Serviço Público do ES (ESESP).
- Programas Desenvolvidos para Alinhamento de Pessoas no Governo de Minas Gerais – 2007.

Artigos

- Gestão de Pessoas por Competências: caso de uma empresa do setor público. Célia Bueno de André Plothow, 2005.
- Construindo o Conceito de Competência. Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury, 2001
- O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Roberto Ruas, Tatiana Ghedine, Joel Souza Dutra, Grace Vieira Becker, Gisele Becker Dias

Livros

- BERGUE, Sandro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. RS: Educus, 2007.
- DUTRA, Joel. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas. 2006.
- _____. **Gestão por competências**. Atlas, 2001.
- VILHENA, Renata; MARINI, Caio et al. **O Choque de Gestão em Minas Gerais**. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento, 2006.

Visitas técnicas

TCU, STJ, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO e SAMARCO.



AUTORIA

Mônica Braga Ronchetti Ferri – Graduada em Serviço Social – UFES; Pós-graduada em Serviço Social do Trabalho – UFES; em Gestão da Qualidade – UFES; em Gestão de Negócios – FDC; e em Gerenciamento de Projetos – FGV. É Gerente do Projeto Estruturante Valorização do Servidor e Profissionalização da Administração Pública e Gerente de Carreiras e Desenvolvimento do Servidor da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER/ES).

Endereço eletrônico: monica.ferri@seger.es.gov.br; mbragarf@hotmail.com

Rosângela Maria Luchi – Graduada em Licenciatura Plena em Geografia pela Faculdade de Filosofia de Colatina (FAFIC/ES); Pós-graduada em Administração de Recursos Humanos – FAESA e em Direito Público (sem defesa de TCC) – Universidade Gama Filho. É Servidora Pública Efetiva do Governo do Estado do Espírito Santo e Gerente de Desenvolvimento de Talentos Humanos da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP). É Técnica de Recursos Humanos – cargo efetivo – da Secretaria de Estado da Cultura – SECULT.

Endereço eletrônico: rmluchi@uol.com.br; remluchi@esesp.es.gov.br

Sandra Helena Bellon – Graduada em Administração e Pós-graduada em Direito Administrativo – FDV/ES e em Planejamento e Gestão de Políticas Públicas – ESESP/UVV. É Servidora Pública Efetiva do Governo do Estado do Espírito Santo e Subsecretária de Estado de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER/ES).

Endereço eletrônico: subsecretaria.rh@seger.es.gov.br

