

**Inspere**  
**Programa Avançado em Gestão Pública**

José Roberto Baldivia Junior

**Estudo de caso da implementação do Programa de Desenvolvimento  
Profissional de Lideranças na Secretaria de Educação e Esportes do Estado de  
Pernambuco**

**São Paulo**  
**2020**

José Roberto Baldivia Junior

**Estudo de caso da implementação do Programa de Desenvolvimento  
Profissional de Lideranças na Secretaria de Educação e Esportes do Estado de  
Pernambuco**

TCC (Trabalho de Conclusão de Curso)  
apresentado ao Programa Avançado em Gestão  
Pública como requisito parcial para a obtenção  
do título de pós-graduado em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Izabela Moreira Corrêa

**São Paulo**

**2020**

BALDIVIA JR., José Roberto

**Estudo de caso da implementação do Programa de Desenvolvimento Profissional de Lideranças na Secretaria de Educação e Esportes do Estado de Pernambuco**

José Roberto Baldivia Junior – **São Paulo, 2020.**  
62 f.

TCC (pós-graduação) – Insper, 2020

Orientador: Profa. Dra. Izabela Moreira Corrêa

1. Gestão de Pessoas. 2. Setor Público. 3. Desenvolvimento. 4. Competências. 5. Liderança. 6. Educação. 7. Pernambuco

José Roberto Baldivia Junior

**Estudo de caso da implementação do Programa de Desenvolvimento  
Profissional de Lideranças na Secretaria de Educação e Esportes do Estado de  
Pernambuco**

TCC (Trabalho de Conclusão de Curso)  
apresentado ao Programa Avançado em Gestão  
Pública como requisito parcial para a obtenção  
do título de pós-graduado em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Izabela Moreira Corrêa

**Banca Examinadora**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Izabela Moreira Corrêa

Inspere

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Cristina Kiomi Mori

Inspere

**São Paulo**

**2020**

## Agradecimentos

Agradeço à minha família, por ter apostado na educação e me ter feito acreditar que esse caminho é possível.

Agradeço à minha companheira Cecília, que apoiou essa escolha, me deu coragem e carinho quando eu precisei e dedicou suas horas em revisar este TCC.

Agradeço às amigas e aos amigos do PAGP turma 03, pela troca e a expansão de perspectivas. Agradecimento especial para Andrea, André, Fran, Fernanda e Letícia. A jornada não teria sido a mesma sem vocês.

Agradeço às professoras e aos professores do PAGP, profissionais admiráveis, que conseguirem trazer para sala de aula a teoria das políticas públicas e as dificuldades do dia-a-dia. Reforço o agradecimento à professora Kiki Mori, que aceitou ser parte da banca e compartilhar seu olhar sobre este trabalho.

Agradeço especialmente à Izabela Corrêa, orientadora deste trabalho, que desde o primeiro dia de aula é inspiração profissional e pessoal para mim. Agradeço por ter aceitado o desafio de me conduzir durante uma jornada de aprendizado, sempre demonstrando muita dedicação, transparência e leveza.

Por fim, agradeço à toda equipe da Secretaria de Educação e Esportes do Estado de Pernambuco que foi acessível e generosa em compartilhar essa experiência. Agradeço a Sônia, a Deloise e a Érika, profissionais inspiradoras, parceiras de trabalho na Fundação Lemann e que me ensinam muito todos os dias.

## Resumo

Esse trabalho tem por objetivo sistematizar e analisar o caso de implementação de um programa inovador de desenvolvimento de lideranças baseado em competências da Secretaria de Educação e Esportes do Estado de Pernambuco (SEE-PE). O trabalho parte de *framework* de análise de políticas de desenvolvimento baseado em competências para registrar o caso, utilizando os documentos oficiais do processo e entrevistas com os gestores envolvidos, para identificar o histórico das ações e o resultado percebido pelas partes. Como resultado, tem-se uma análise crítica do desenho e implementação da política, destacando facilitadores do processo e pontos de melhoria e sugerindo diretrizes que devem nortear replicação do programa em outros órgãos públicos.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas, Setor Público; Desenvolvimento; Competências; Liderança; Educação; Pernambuco.

## Abstract

This paper aims to systematize and analyze the case study of implementing an innovative leadership development program based on competencies of the Pernambuco State Department of Education and Sports (SEE-PE). The article presents an analytical structure of competence-based development policies created from specialized literature and benchmarks. Then, critically identifies the aspects presented in the case study using official documents and perception interviews with the policy leading team. As a result, we have a critical analysis of the design and implementation of the policy, highlighting facilitating and detracting factors and suggesting guidelines for leadership development policies for other public institutions.

**Keyword:** People Management; Public Sector; Competence Management; Development & Training; Leadership; Education; Pernambuco

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA PÚBLICO</b> .....	11
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	15
<b>4. REVISÃO TEÓRICA</b> .....	16
4.1. Evolução da política de gestão de pessoas por competências .....	16
4.2. Caracterização da liderança .....	17
4.3. A estruturação da proposta de desenvolvimentos .....	18
4.3.1. Matriz de Competência .....	18
4.3.2. Plano de Desenvolvimento Individual .....	20
4.3.3. Trilha de Desenvolvimento .....	21
<b>5. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE LIDERANÇAS NA SEE-PE</b> .....	25
5.1. Matriz de Competências dos Gerentes Regionais da SEE-PE .....	26
5.2. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) da SEE-PE .....	31
5.3. Trilha de Desenvolvimento da SEE-PE .....	39
<b>6. RESULTADOS FINAIS</b> .....	44
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48
<b>ANEXOS</b> .....	53

## 1. Introdução

Imaginar um sistema complexo como o de garantia de direitos básicos para os cidadãos brasileiros, sem considerar a dimensão daqueles que ocupam os cargos da administração pública, por si só destaca a relevância da temática de gestão de pessoas, especialmente suas lideranças. Pesquisa Datafolha intitulada “Os brasileiros e a percepção sobre a qualidade do gestor público”<sup>1</sup>, de 2019, apontou que 72% dos cidadãos concordam que: “Pessoas bem preparadas em cargos importantes do governo, como diretores de hospitais, diretores de escolas e secretários de áreas sociais podem melhorar minha vida, independente de minha simpatia pelas ações desse governo”. Soma-se ao coro os estudos e recomendações de organizações multilaterais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), que advogam pelo fortalecimento das lideranças no setor público como ponto fundamental para efetiva entrega dos serviços<sup>2</sup>.

Atualmente, no Brasil, a área de gestão de pessoas dos governos centra suas atividades em “rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins, e a proposição de leis, regras e outros regulamentos relativos ao tema” (MARCONI, 2005, n.p.). Quando o tema ganha dimensão nacional, como no recente debate da Reforma Administrativa, reforça a completa submissão da temática à agenda fiscal, como apontado pela professora da FGV, Cibele Franzese, em artigo no jornal O Estado de São Paulo<sup>3</sup>, sobrando pouco espaço para o debate estratégico dos recursos humanos.

As experiências internacionais de sucesso e a literatura em gestão de pessoas no setor público indicam que o modelo ideal de gestão de lideranças deve ser baseado no mérito e no alinhamento transversal das políticas a uma matriz de competências. *Benchmarks* na área apostam na integração de políticas de atração, seleção,

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/01/88-apoiam-demissao-de-servidores-com-mau-desempenho-aponta-datafolha.shtml> Acesso em: 15/10/20

<sup>2</sup> Recomendações em documentos como: “*Recommendation of the Council on OECD Legal Instruments Public Service Leadership and Capability*” (OCDE, 2019) e “*¿Cómo diseñar e implementar un segmento directivo profesionalizado?*” (BID, 2017).

<sup>3</sup> Disponível em: < [https://politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/a-pec-da-reforma-administrativa-ausencia-de-um-diagnostico-compartilhado-e-diferentes-perspectivas/?utm\\_source=estadao%3Afacebook&utm\\_medium=link&fbclid=IwAR0uEGW8Krraal58yY-o1YVR8Jx1Xzt4ZJYB9qKpoBY\\_j2MXp8cck579zAI](https://politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/a-pec-da-reforma-administrativa-ausencia-de-um-diagnostico-compartilhado-e-diferentes-perspectivas/?utm_source=estadao%3Afacebook&utm_medium=link&fbclid=IwAR0uEGW8Krraal58yY-o1YVR8Jx1Xzt4ZJYB9qKpoBY_j2MXp8cck579zAI)>. Acesso em: 18/11/20

desempenho e desenvolvimento. O cenário no Brasil ainda está distante de apresentar um modelo semelhante, contudo, experiências como a de Pernambuco sinalizam para avanços nessa direção.

Este estudo de caso está localizado na experiência inovadora de implementação em curso de um modelo integrado de gestão de pessoas no Estado de Pernambuco, mais especificamente na Secretaria de Educação e Esportes do Estado de Pernambuco (SEE-PE). Considerando que trabalhar a experiência completa é inviável, ele tem por objetivo analisar profundamente o recorte do Programa de Desenvolvimento Profissional de Lideranças (PDL), política de capacitação estabelecida pelo órgão para Gerentes Regionais de Educação, em 2020. A escolha se faz ainda mais relevante uma vez que esse tipo de ação tem sido especialmente negligenciada no país<sup>4</sup>.

A hipótese que motiva este trabalho é a de que uma política de desenvolvimento de lideranças de qualidade gera impactos na efetividade da política pública. Há evidências suficientes que sustentam que políticas de desenvolvimento de qualidade refletem em melhoria de resultados<sup>5</sup>. Contudo, este estudo de caso não é uma análise de impacto ou de resultados da política de desenvolvimento.

Em resumo, o objetivo do estudo de caso é analisar como os critérios de qualidade foram empregados e se expressam na implementação do PDL na SEE-PE, considerando sua complexidade, seus desafios e suas lições para possíveis outras experiências. Define-se como variáveis independentes três elementos essenciais da política pública: (i) a existência de uma Matriz de Competências, (ii) a estruturação de qualidade de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e (iii) a estruturação de uma Trilha de Desenvolvimento de qualidade. Para cada uma das variáveis independentes, existe um conjunto de critérios de qualidade sistematizados em um modelo analítico a partir da bibliografia consultada, que serão considerados as variáveis dependentes deste estudo. A observância dos critérios de qualidade dos três elementos, além de outros fatores presentes no caso prático, portanto, sustentariam a análise de uma política de desenvolvimento de qualidade, que pode levar a políticas públicas mais efetivas a partir do trabalho da SEE-PE.

---

<sup>4</sup> “Sobre a capacitação, é importante ressaltar que não tem sido dada a devida relevância a esse tipo de política na administração pública brasileira, especialmente no caso dos gerentes de projetos e equipes” (MARCONI, 2005, n.p.)

<sup>5</sup> LACERENZA et al. - Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis (2017)

O estudo de caso está organizado iniciando pela Introdução, seguida pela Caracterização do Problema Público, oferecendo ao leitor o contexto no qual o problema é desenvolvido. Continua com a exposição da Metodologia, detalhando quais foram os passos dados para a construção da pesquisa. Posteriormente, no capítulo de Revisão Teórica, são apresentados os principais referenciais acadêmicos e de casos internacionais utilizados para a composição do modelo analítico, que, por sua vez, é utilizado para guiar a construção da experiência do PDL. Conclui-se com Resultados Finais e o Referencial Bibliográfico.

## 2. Caracterização do Problema Público

Um problema público pode ser definido como “a distância entre o status quo (situação atual) e o que deveria ser a realidade pública (situação ideal possível)” (SECCHI, 2019, p. 27). Nesse sentido, o lugar ideal que imaginamos para gestão de pessoas não é necessariamente algo que esteja caracterizado como um trauma ou uma dor pública reconhecida por toda a comunidade. Assim, pode-se construir o lugar ideal dentro da oportunidade de melhoria, seja por um avanço na tecnologia, seja pela visualização de *benchmarks* (SECCHI, 2019, pg. 27).

Em recente levantamento realizado pelo Governo Federal e a OCDE sobre políticas de gestão de pessoas com enfoque em lideranças<sup>6</sup>, o Brasil ficou significativamente abaixo da média dos países da OCDE e distante dos primeiros colocados, como a França ou o Canadá. Esses países, que lideram o ranking da OCDE, geralmente contam com “algum tipo de Sistema de Alta Administração Pública, que serve para dar suporte e gerenciar os mais altos dirigentes administrativos, mediante políticas orientadas para a meritocracia, em reconhecimento ao seu papel fundamental no desempenho do serviço público” (OCDE, 2017, p. 2).

No âmbito das políticas de desenvolvimento federais, iniciativas como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal de 2006, que promove diretrizes de como formar para competências, a Lei nº13.346 (2016) determina que órgãos da administração pública federal destinem parte dos recursos para planos de capacitação de servidores em posições estratégicas e iniciativas da Escola Nacional Administração Pública (ENAP), como LideraGov, que busca lideranças ascendentes para receberem treinamento para Altos Executivos, são exemplos interessantes, porém ainda distantes dos modelos integrados de gestão por competências.

No entanto, é importante ressaltar que o Brasil conta com particularidades do seu sistema federativo, o que marca diferenças das políticas públicas em cada ente. A maioria dos estudos nacionais e internacionais irá olhar, principalmente, para a organização da gestão de pessoas do Governo Federal, que tem maior quantidade de dados disponíveis e sistematizados. Sabe-se que a comparação da situação atual do Governo Federal com as situações das demais entidades federativas não deve ser

---

<sup>6</sup> OCDE - Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil: Conclusões Preliminares da OCDE (2019).

tomada como exata, porém dois fatores fazem imaginar que a situação em âmbito federal deva ser mais adequada do que a de estados e municípios: 1. tradicionalmente conta com maior profissionalização da burocracia e 2. são grandes influenciadores das políticas que serão implementadas nas demais unidades federativas, sendo exemplos recentes a reforma da previdência de servidores públicos e a lei de organizações sociais.

Para superar o desafio da falta de informação consolidada, em 2019, o Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (CONSAD) realizou uma pesquisa descritiva e autodeclaratória com Estados membros para ter uma primeira foto de quais são as práticas de gestão de pessoas nessas entidades. A publicação, denominada Quadro dos Estados (2019)<sup>7</sup>, traz informações abrangentes que reconhecem iniciativas inovadoras, porém a marca está na falta de visão sistêmica para o tema. Das 27 unidades federativas, apenas 19 responderam os questionários e, embora reconhecido o esforço da organização dos dados, ainda existe falta de aprofundamento e detalhamento das informações presentes. Em todo caso, a seção de Desenvolvimento traz importantes *insights*.

Em primeiro lugar, existe o reconhecimento que as ofertas de desenvolvimento focam em transmissão de conhecimento e menos em desenvolvimento de competências, ainda que existam declarações nessa direção. Em segundo lugar, embora exista uma gama muito ampla de tipos de capacitações apresentadas, existem conflitos de quantitativo de servidores capacitados em relação a levantamentos sistêmicos realizados pela ENAP, por exemplo. O confronto de informações permite, por um lado, reflexões acerca da falta de diretrizes para alinhamentos dos conceitos entre as unidades federativas, e a falta de clareza para entender como esse desenvolvimento acontece para diferentes pastas, uma vez que não é possível identificar quais são os planos de desenvolvimento estruturados para a diversidade de cargos e carreiras do serviço público. Por outro lado, mostra que existe uma capacidade instalada, assim como interesse em estruturar as propostas de desenvolvimento dessas localidades.

Outro dado relevante para concluir o diagnóstico da situação atual é a quase inexistência de políticas que contemplem planos de desenvolvimento individual (PDI).

---

<sup>7</sup> Disponível em < <https://movimentopessoasafrente.org.br/project/quadro-da-administracao-dos-estados-brasileiros/> > Acesso em 03/12/2020.

Dos 19 estados, apenas 4 declaram a existência de políticas que incentivem a prática de construção de utilização de PDI, uma das ações mais efetivas para formação de lideranças que aprofundaremos futuramente neste trabalho. Mesmo assim, não é possível identificar se a prática encontra-se generalizada para o Estado ou ocorre pontualmente em pastas específicas. Esse fato abre margem para discussão sobre como as práticas mais modernas de gestão de pessoas estão distantes do dia a dia do setor público.

Os dados de Pernambuco mostram que o Estado realizava ações de desenvolvimento focada em transmissão de conhecimento, principalmente pelas escolas de governo, e não tinha uma matriz de competências definida. O estado também declarou que não utilizava o PDI como uma política de desenvolvimento. É possível aprofundar o entendimento do quadro de políticas de desenvolvimento do estado buscando o arcabouço jurídico para tanto.

Dentre as legislações referentes ao desenvolvimento dos servidores, destaca-se o Decreto Nº 35.408 de agosto de 2010, que cria o Programa de Educação Corporativa do Estado, “que tem por finalidade coordenar a gestão do conhecimento, de modo a proporcionar uma articulação coerente com as competências individuais e organizacionais de cada órgão e entidade do Poder Executivo Estadual” (PERNAMBUCO, 2010, n.p.). A política coloca o Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo do Estado de Pernambuco (CEFOSPE) no centro da organização do planejamento das políticas de desenvolvimento do Estado. Também deve ser observado o Decreto Nº 43.993, de dezembro de 2016, que cria a Instrutoria Interna “nos órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Estadual, (...) com a finalidade de desenvolver e efetivar ações de capacitação e de formação continuada” (PERNAMBUCO, 2016, p. 6). A legislação possibilita a descentralização da execução das ações de desenvolvimento das pastas, ao mesmo tempo em que integra o planejamento e gestão com o CEFOSPE.

Por meio das entrevistas realizadas (Anexo 1), foi possível perceber que, por mais que o Estado de Pernambuco tenha legislação destinada para regulamentação das ações de desenvolvimento, ela não considera as vinculações do ciclo de planejamento orçamentário previstas, como no caso do Governo Federal. No âmbito da SEE-PE, os relatos indicam para a inexistência de alinhamento desses treinamentos com competências e foi relatado que as ofertas foram pontuais atendendo urgências ou demanda do alto escalão. Outra necessidade declarada

pelas pessoas entrevistadas da SEE-PE é a construção de uma política de formação em serviço estruturada para todos os mais de 40 mil servidores. Vale ressaltar que, até 2019, nenhum desses cargos tinha registro das competências necessárias, que foi possível construir posteriormente para os Gerentes Regionais.

Ao explorar a relação com o CEFOSPE e outras escolas de governo do Estado de Pernambuco, observa-se que ainda existe baixa integração e pensamento estratégico para enfrentar as demandas de desenvolvimento específica de cada pasta. Isso não significa que não houve treinamentos ao longo dos anos anteriores, mas significa que não houve um plano estruturado para tanto, assim como, adesão suficiente para garantir um processo de mudança. Também foi relatado que a experiência de utilização do PDI para gestão do desenvolvimento foi inédita, que a equipe só teve conhecimento e apropriação no ano de 2020.

Com essas informações, é possível definir como problema público a inadequação de políticas de gestão do desenvolvimento de lideranças baseada em competências em Pernambuco, particularmente na Secretaria de Educação e Esportes do Estado de Pernambuco, tomando como referência o estado da arte acadêmico no campo e *benchmarks* internacionais.

### 3. Metodologia

O presente trabalho irá explorar o estudo de caso do Programa de Desenvolvimento Profissional de Lideranças (PDL) da Secretaria de Educação e Esportes do Estado de Pernambuco (SEE-PE), uma política pública direcionada para os Gerentes Regionais de Educação no ano de 2020, que foi estruturada para enfrentar o problema público posto. A escolha do caso se justifica pela (i) pouca sistematização de casos práticos na academia explorando o desenvolvimento de competências para lideranças do setor público, no Brasil; (ii) a área de Gestão por Competências para lideranças é o estado da arte de gestão de pessoas no governo<sup>8</sup>; e (iii) o caso da SEE-PE, pela sua complexidade e ousadia, pode ser um exemplo a ser seguido, além de suscitar reflexões sobre como essas práticas poderiam ocorrer em outras pastas do Executivo, no nível estadual, e, até mesmo, nível municipal.

Para a organização desse caso, amparado pela literatura de gestão de pessoas produzida por Joel Dutra (2017, 2019) e o modelo analítico construído, foram utilizados os materiais públicos e cedidos pela SEE-PE durante a realização das atividades de desenvolvimento das lideranças. Também foram consideradas as informações coletadas nas entrevistas com os responsáveis pelo processo de implementação do programa (Anexo 1). As entrevistas tiveram por objetivo levantar os históricos das ações de desenvolvimento anteriores ao PDL e sua consonância com o arcabouço legal do Estado de Pernambuco. Ao entrevistar as lideranças do processo, dificuldades específicas foram pontuadas, assim como destaques, aprendizados e melhorias para ciclos futuros.

O autor deste documento tem visão privilegiada, uma vez que ele se envolveu pessoalmente na sua implementação, sendo colaborador da organização do terceiro setor, Fundação Lemann, parceira na concepção e execução do trabalho. Ainda assim, será mantido o rigor acadêmico exigido para a construção deste TCC e a aplicação dos modelos contarão com a visão crítica e imparcialidade necessárias.

---

<sup>8</sup> “Todos os países da OCDE, exceto a França, têm [a gestão de pessoas] centrada no modelo de Competências (OCDE, 2010, pg. 21)

## 4. Revisão Teórica

Para localizar o leitor, a revisão teórica fará breve histórico da gestão de pessoas por competências e seguirá para a classificação da definição do perfil de lideranças que será trabalhado no caso, assim como apresentará referencial teórico para compor a construção analítica.

### 4.1. Evolução da Política de Gestão de Pessoas por Competências

Tratar o tema de gestão de pessoas no setor público sob a ótica da gestão por competências está diretamente associado aos modelos contemporâneos de formação da burocracia. O conceito de gestão por competências nasce no setor privado, nos anos 1970, e é marcado pela inédita aplicação de um teste de competências por David McClelland (1973), psicólogo de Harvard, em alternativa aos insatisfatórios testes de inteligência e visão analítica para seleção de pessoas. No setor público, nos anos 1980, temos experiências de implementação do conceito intimamente ligado com *New Public Management*, no Reino Unido, e no *Re-engineered Government*, nos Estados Unidos. A partir daí, políticas de Gestão de Recursos Humanos por Competências passam a ser ideia corrente para o grupo de países da OCDE e fazer parte das reformas do estado que os países implementam nos anos 1990 e 2000.

No entanto, por mais que seja uma prática regular em uma série de países, a definição de gestão por competências não é um tema pacificado. As variações e limites variam tanto no mundo acadêmico quanto no campo prático da implementação nos diferentes governos. Não é objetivo deste trabalho, no entanto, aprofundar na revisão bibliográfica do conceito. Apenas para orientar a análise do presente trabalho, será utilizada a definição apresentada pela OCDE, dada pelo Income Data Service:

Gestão baseada em competências, envolve identificar as competências que distinguem a alta performance da performance regular em todas as áreas das atividades organizacionais, construindo um referencial e o utilizando para fundamentar a seleção, treinamento e desenvolvimento, incentivos e outros aspectos de gestão de pessoas (IDS, 1997)

A gestão de pessoas baseada em competências é compreendida como uma mudança de paradigma dentro do trabalho, como apontado por Lawler (1994) e Brans & Hondeghem (2005), citados em OCDE (2010). A transição se dá de um modelo

baseado em requisitos técnicos para um conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos que compõem uma competência, necessário para o bom desempenho, independente da sua área de atuação. Tal transição também responde às necessidades contextuais de flexibilidade em um mundo, público ou privado, que exige mais autonomia e passa por choques constantes.

#### **4.2. Caracterização de Liderança**

A aplicação da gestão de competências se dará para um grupo específico de liderança, os Gerentes Regionais de Educação do Estado de Pernambuco. Classificar o recorte de liderança objetivamente é uma tarefa relativamente complexa. A fragmentação dos cargos nas federações, assim como, a falta de carreiras estruturadas e estruturas organizacionais que não seguem diretrizes comuns colocam entraves para análises transversais.

No entanto, alguns elementos podem facilitar o recorte deste trabalho. O informe de Pessoal da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP 2018) considera “liderança sênior” os níveis federais de DAS (Grupo Direção e Assessoramento Superiores) 4 e 5; e FCPE (Funções Comissionadas do Poder Executivo) 4. Um destaque importante desses cargos é que, seguindo as diretrizes da Constituição Federal, são facilmente descontinuados, caracterizando uma frase recorrente no setor público brasileiro que é o “estar gestor” em contraposição ao “ser gestor”, uma idiossincrasia do sistema importante de ser notada.

O recorte de liderança também está em diálogo com a classificação de burocrata de médio escalão (BME), podendo ser entendido como “aqueles que interagem tanto com o alto escalão quanto com a burocracia implementadora, detentores de conhecimento técnico para a liderança dessa, bem como de habilidade de diálogo técnico e político com a burocracia formuladora” (LOTTA, PIRES & OLIVEIRA, 2015, p. 50).

Neste estudo de caso, a experiência se dará com os 16 Gerentes Regionais de Educação do Estado de Pernambuco, cargos que são compatíveis com o recorte de liderança aqui mencionados, uma vez que concentram os principais cargos técnicos-políticos, com alto poder de decisão para definir os rumos da política pública. No estado, o cargo está amparado na legislação que ordena os cargos comissionados e é denominado Função Gratificada de Direção e Assessoramento -2, (FDA-2), e segundo o edital do processo seletivo, pode ser comparável ao nível DAS-4.

### **4.3. A Estruturação da Proposta de Desenvolvimento**

Podemos assumir que nas organizações existem dois tipos essenciais de posições: cargos técnicos e cargos de gestão ou liderança<sup>9</sup>. Deve-se reconhecer que há esforços diferentes de preparar bons técnicos e bons gestores ou líderes. Portanto, pensar em quais estruturas e quais as capacidades do estado para a preparação de bons gestores se faz urgente.

Da mesma forma, ter lideranças públicas preparadas é um tema que é caro à sociedade. A pesquisa “Os brasileiros e a percepção sobre a qualidade do gestor público”<sup>10</sup> indicou que 91% das pessoas concordam que é necessário esforço de desenvolvimento de lideranças no governo. Preparar a liderança para encarar os problemas complexos da atualidade deveria ser uma máxima dentro de qualquer governo, uma vez que “quando há falta de vontade política para estabelecer a mudança a nível do sistema ou a nível organizacional, os indivíduos ficam com todo o peso de conduzir a mudança” (OCDE, 2017, p. 5).

A gestão do desenvolvimento de lideranças é, cada vez mais, enxergada como área chave para fortalecimento dos processos internos, associados à melhoria contínua, com adesão à cultura da organização. Dessa forma, “o desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização” (DUTRA, 2017, p. 160).

Para atender a esse objetivo, o enquadramento da política de desenvolvimento de pessoas leva em conta três aspectos centrais que serão analisados: (i) Matriz de Competências; (ii) Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e (iii) Trilha de Desenvolvimento.

#### **4.3.1. Matriz de Competências**

É importante destacar que cada integrante de uma organização entra com um conjunto de competências pessoais, desenvolvidas ao longo da vida, e é a partir da troca com as competências individuais delimitadas pela organização, enxergadas

---

<sup>9</sup> Nessa determinação, não estão sendo considerado os cargos políticos, também denominados de alta liderança, pois cumprem função de implementação de projeto político eleito.

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/01/88-apoiam-demissao-de-servidores-com-mau-desempenho-aponta-datafolha.shtml> Acesso em: 15/10/20

como a expressão profissional desejada, que o processo de desenvolvimento e aprendizagem acontece.

Segundo Dutra, o conjunto de competências podem ser qualificados em três atributos:

- (1) Número adequado de competências, considerando que “a quantidade recomendada fica entre 7 e 12 competências para caracterizar as expectativas da organização ou negócio” (DUTRA, 2017 p. 161).
- (2) Critérios observáveis, considerando que “as descrições devem retratar as entregas esperadas das pessoas de forma a serem observadas tanto pela própria pessoa como pelas pessoas responsáveis por acompanhar e dar *feedback*” (DUTRA, 2017, p. 161).
- (3) Escala de Complexidade de Entrega, considerando que o desenvolvimento da pessoa é observado a partir do nível da complexidade de suas atribuições e responsabilidades, na medida em que graduamos as competências em relação à complexidade da entrega esperada, temos uma escala mais adequada para acompanharmos a evolução da pessoa”. (DUTRA, 2017, p. 161).

Joel Dutra revisita esses critérios no livro **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas** (2019) e são observados dois aspectos novos. O autor faz recomendação que a quantidade de competências fique em torno de 5 a 8 competências. Além disso, agrega um novo atributo:

- (4) Dimensões da Entrega, considerando que o conjunto de competências precisam ser balanceadas entre a Dimensão da Orientação, Dimensão da Interação e Dimensão da Estruturação<sup>11</sup>.

O modelo de matriz de competência guiando a gestão de pessoas também é recomendado pela OCDE, que reforça a necessidade de “traduzir as competências definidas em comportamentos observáveis e atividades que correspondem ao que é

---

<sup>11</sup> “Podemos organizá-las em diferentes categorias, que chamamos de dimensões:

- Dimensão da orientação: relaciona-se ao foco da organização e ao ponto onde ela pretende chegar, tendo o papel de orientar as pessoas para a ação.
- Dimensão da interação: compreende responsabilidades ligadas às formas e às necessidades de relacionamento para que o profissional consiga viabilizar suas ações.
- Dimensão da estruturação: refere-se ao “como” chegar onde se pretende e tem o papel de apoiar a estruturação e realização das ações” (DUTRA, 2019, p. 32).

esperado para a determinada posição” (OCDE, 2020, p. 36). O relatório da organização traz como experiência bem-sucedida a reforma do serviço civil do Canadá e da Estônia na articulação desse instrumento para diversos cargos do governo.

#### **4.3.2. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)**

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é parte importante para a gestão do processo de desenvolvimento, um processo que se inicia a partir da avaliação por competências e a definição de objetivos e ações para a promoção do autodesenvolvimento. Esse movimento “descaracteriza (...) a usual percepção das pessoas de que a avaliação se constitui única e exclusivamente em mecanismo de controle, punição ou recompensa” (DUTRA, 2019, p. 110).

O processo deve contar com apoio e viabilização da imediata liderança e respaldo institucional, pois, para alcançar um programa de desenvolvimento bem-sucedido, o PDI é uma ferramenta que auxilia a organização dos objetivos de desenvolvimento comuns dos membros da organização e orienta melhorias para as competências organizacionais.

A partir das recomendações da bibliografia de Joel Dutra, podem-se definir os seguintes atributos de qualidade para a ferramenta:

- (1) Alinhamento e Priorização das Competências; considerando que as ações devem estar alinhadas à matriz de competências da organização, à avaliação de competências e, idealmente, trabalhem de maneira articulada. Podem escolher as competências que apresentem lacunas de desenvolvimento, que também devem ser considerados os pontos fortes a serem potencializados.
- (2) Especificidade das Ações de Desenvolvimento, considerando que “devem conter ações específicas (bem definidas), concretas e cuja execução seja mensurável (evitar descrições genéricas)” (DUTRA, 2019, p.111).
- (3) Potencial de realização das Ações de Desenvolvimento, considerando que “devem ser possíveis de serem implementadas” (DUTRA, 2019, p. 111). É importante ser observado a gerência da ação, assim como a duração e abrangência.
- (4) Relevância das Ações de Desenvolvimento, considerando que “devem se concentrar nos aspectos prioritários (que façam diferença na evolução profissional) ” (DUTRA, 2019, p.111)

(5) Diversidade de Tipos de Ações de Desenvolvimento, considerando que não se deve “utilizar as ações de desenvolvimento de forma desvinculada do contexto” (DUTRA, 2019, p. 113). Na bibliografia de Dutra, devem ser consideradas ações de desenvolvimento tradicionais<sup>12</sup>, ações de desenvolvimento vivenciais<sup>13</sup> e ações de autodesenvolvimento<sup>14</sup>.

As políticas relacionadas ao PDI aparecem em alguns documentos da OCDE como estratégias de desenvolvimento. No documento *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability* (2019), produzido pela OCDE, existe sugestão expressa para que os países membros “encorajem e incentivem os servidores a se engajarem proativamente no autodesenvolvimento e aprendizado contínuo, e provendo condições para que isso aconteça” (OCDE, 2020, p. 9). Adiciona que os estados devem “valorizar diferentes tipos de abordagens e contextos de aprendizagem, conectados com as competências e as ambições ou capacidades do aprendente” (OCDE, 2020, p. 9).

A organização também monitora a política nos seus países membros. No relatório *Government at a Glance* (2019), a organização apontou que apesar da importância da implementação dos PDIs, apenas metade dos países exigem que suas lideranças o façam.

#### **4.3.3. Trilha de Desenvolvimento<sup>15</sup>**

Conforme explorado anteriormente, o desenvolvimento deve ter um caráter tanto quanto possível individualizado. Contudo, para atingir objetivos organizacionais prioritários ou mesmo para direcionar as necessidades que são apontadas nos PDIs das lideranças, pode-se utilizar a Trilha de Desenvolvimento como uma estratégia de otimizar o processo de desenvolvimento e compartilhamento de aprendizagens.

---

<sup>12</sup> Ações de Desenvolvimento Tradicionais são “as ações estruturadas através de conteúdos programáticos específicos, envolvendo metodologias didáticas, instrutores ou orientados, materiais bibliográficos e uma agenda de trabalhos ou aulas. Por exemplo, cursos, ciclos de palestras, seminários, programa de cultura compartilhada e orientação.” (DUTRA, 2019, p. 111)

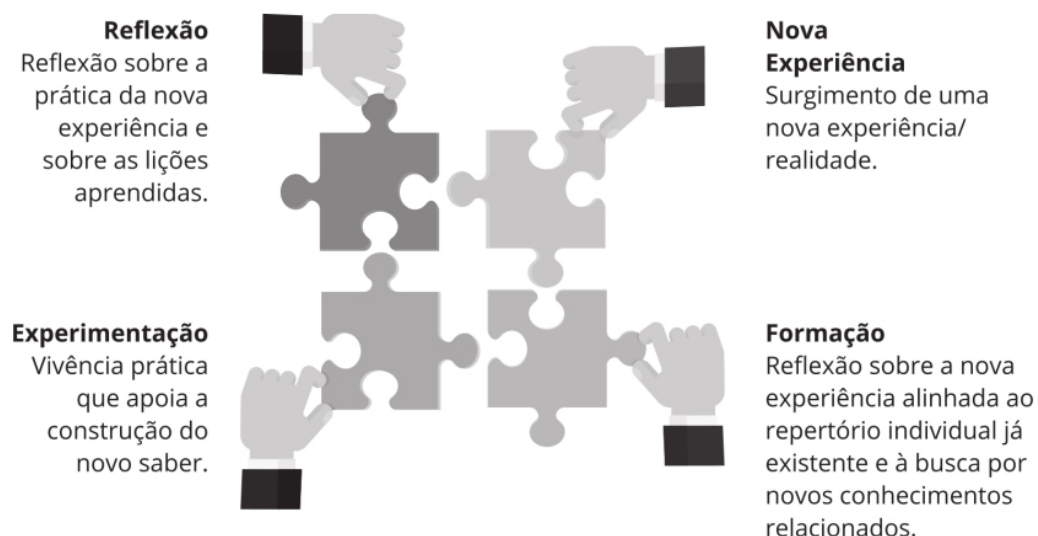
<sup>13</sup> Ações de Desenvolvimento Vivenciadas são “as ações estruturadas através de atuação no próprio trabalho ou situações ligadas à atuação do profissional. (...) Por exemplo: coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, trabalhos filantrópicos, visitas a outras organizações/áreas, rotação de atividades, participação em grupos de entidades externas etc.” (DUTRA, 2019, p.111)

<sup>14</sup> Ações de Autodesenvolvimento são “as ações que podem ser realizadas por iniciativa do próprio profissional e sua efetivação é de inteira responsabilidade do funcionário. Por exemplo, ler livros e artigos, assistir e refletir sobre os conteúdos de filmes” (DUTRA, 2019, p. 112)

<sup>15</sup> Nesse caso, pode-se entender como Trilha de Desenvolvimento os treinamentos formais.

Segundo a bibliografia de Joel Dutra (2017), é possível entender os processos de desenvolvimento contendo quatro componentes centrais, representados na Figura 1.

**Figura 1 – Ciclo de Aprendizagem de Joel Dutra**



Fonte: DUTRA, 2017 pg. 171

A partir deste quadro, é possível transportar elementos que serão considerados fatores de qualidade para os treinamentos formais. O critério “Nova Experiência” está relacionado à existência de diagnóstico consistente que dará origem ao processo formativo. Nesse caso, pode ser interpretado como o alinhamento das trilhas de desenvolvimento à matriz de competências, às avaliações de competências e aos PDIs, todos esses fatores importantes para serem identificados e explicitados no ponto de partida de uma trilha de desenvolvimento.

O item “Formação” está relacionado à apresentação de novos conceitos formais que sejam conectados à vida do trabalho do colaborador. A “Experimentação” dialoga com o princípio da aplicabilidade das ferramentas e conceitos trabalhados durante o processo. Além disso, direciona que seja previsto tempos específicos para que isso ocorra. Por fim, a fase de “Reflexão” traz o elemento de questionamento e inter-relacionamento dos conhecimentos adquiridos ao ponto de que essa experiência se torne algo permanente nas competências desse profissional e gere novos questionamentos para futuros processos de desenvolvimento.

A relação entre os quatro elementos encontra referência na experiência prática que Dutra relata em seu livro. Segundo o autor, ele tem visto sucesso em “conjugando os treinamentos em sala de aula com ações práticas” (DUTRA, 2019, p. 119) e em

considerar “exercícios e atividades de reflexão prévios, o preenchimento de diários de aprendizagem e a criação de espaços para discutir os problemas organizacionais” (Idem).

Com base nessas reflexões, podemos criar um modelo de análise que se estruture da seguinte forma:

- (1) Alinhamento e Priorização das Competências, considerando que as ações devem estar alinhadas à matriz de competências da organização, à avaliação de competências e aos PDIs.
- (2) Momentos formais de formação, considerando que a pessoa “receberá conhecimentos ou desenvolverá habilidade através de ações previamente estruturadas e testadas” (DUTRA, 2017, p. 172).
- (3) Momentos de experimentação, considerando que “é o espaço para que a pessoa coloque em prática seu conhecimento e/ ou suas habilidades e converta-os em agregação de valor para o contexto e para si mesma (DUTRA, 2017, p. 172).
- (4) Momentos de reflexão, considerando que são momentos para que os profissionais registrem as reflexões acerca do aprendizado proposto, compartilhem com outras lideranças ou seus subordinados.

A literatura de Trilhas de Desenvolvimento, apresentada por Roberto Madruga (2018), nos ajuda a complementar o que é exposto por Dutra, destacando a importância das condições materiais e estruturais de treinamento que devem ser levadas em conta quando pensadas as Trilhas de Desenvolvimento. Para o autor, especial atenção deve ser dada à quantidade de cursistas na turma, “o recomendável é que existam de 20 a 25 participantes por turma” (MADRUGA, 2018, pg. 105); o tempo de exposição ao conteúdo, entendendo que a maior exposição possível em uma série de workshops temáticos é mais efetivo do que uma hora em uma palestra; e a definição da modalidade de desenvolvimento, procurando sempre intercalar momentos presenciais com atividades a distância.

Da mesma maneira, Lacerenza et. al (2017) aponta como critérios importantes para qualificação das trilhas de desenvolvimento a estruturação de propostas mesclando modalidades e longa duração das trilhas de desenvolvimento. Dessa forma, pode-se adicionar novos critérios de qualidade para a análise da Trilha de Desenvolvimento:

- (5) Preferência por grupos pequenos ou medianos, considerando que as ações devem ser realizadas com até 25 participantes.
- (6) Carga horária ampliada, considerando que os encontros devem ocorrer múltiplas vezes, se estendendo ao longo do ano com carga horária adequada para cada um.
- (7) Multiplataformas, considerando que devem existir encontros presenciais no próprio local de trabalho e ações EAD alternadas.

A estrutura de qualidade das variáveis, aqui analisada, pode ser identificada como uma matriz avaliativa do caso, como será explorado no estudo, ao mesmo tempo em que esse *framework* já é um passo importante para reconhecer a possibilidade de ser um guia para a elaboração de novas experiências em outras pastas do Executivo ou em outras unidades federativas.

## 5. Programa de Desenvolvimento Profissional de Lideranças na SEE-PE

A experiência de implementação de gestão de competências no Estado de Pernambuco não pode ser enxergada de maneira isolada no ambiente institucional brasileiro. Desde 2017, um grupo formado por quatro organizações do terceiro setor, Fundação Leman, Fundação Brava, Instituto República e Instituto Humanize, se organizou para fomentar o debate de gestão de pessoas no setor público, com a premissa de que o enfrentamento dos problemas públicos brasileiros passa pela existência de um corpo burocrático preparado para tanto.

A Aliança, nome dado a esse conjunto de organizações, realizou diálogos entre academia, governos e terceiro setor, promoveu o fortalecimento do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD), sistematizou produção acadêmica nacional e internacional e passou a apoiar experiências de implementação nos níveis Federal, Estadual e Municipal. É nesse contexto que a experiência pernambucana se dá.

Por meio de uma parceria entre a Aliança e o Estado de Pernambuco, firma-se o compromisso de pré-seleção<sup>16</sup> para cargos de liderança nas Secretarias de Administração (SAD-PE), Planejamento (SEPLAG-PE) e Educação e Esportes (SEE-PE) até fevereiro de 2019. O presente documento não tem por objetivo aprofundar no estudo de caso da pré-seleção ou outras atividades nas secretarias, no entanto, é importante que alguns destaques sejam feitos na experiência da pasta de educação.

A SEE-PE já tinha experiência em seleção de lideranças de maneira estruturada, pois tal rotina já tinha sido realizada em 2011 e 2015 para seleção de Gerente Regional de Educação. Havia, também, previsão legal, fator que aumenta perenidade e seriedade do trabalho realizado, observada na Lei 16.520/18<sup>17</sup>. A inovação, no entanto, reside na centralidade da Matriz de Competências no processo. Pode-se dizer, então, que a Secretaria tinha uma estrutura de seleção que

---

<sup>16</sup> Processos de Seleção ou Pré-Seleção podem ser definidos como processos em que “as competências requeridas para a vaga são utilizadas como critério de seleção. Instrumentos de seleção são baseados nessas competências. Os candidatos para a vaga são avaliados em cada uma das competências” (OCDE, 2010, pg. 31). No Brasil, o termo “pré-seleção” é utilizado de forma a preservar a prerrogativa do governante em fazer a indicação final para cargos comissionados.

<sup>17</sup> Art. 6º Os cargos de Gerente Regional de Educação e de Gerente Regional de Saúde serão ocupados mediante prévio processo de seleção, a ser realizado durante o exercício de 2019, a partir de Comitê de Busca, com procedimentos e regras estabelecidos em edital próprio elaborado pelas Secretarias de Educação e Saúde e validado previamente pela Secretaria de Administração.

considerava elementos meritocráticos, porém buscava os conhecimentos técnicos dos candidatos. Na nova versão, com a construção do instrumento da Matriz de Competências, busca-se avaliar, por meio de entrevistas e estudo de casos, outras dimensões da capacidade dos candidatos, como habilidades e atitudes.

Nesse processo, foram selecionados os 16 Gerentes Regionais de Educação – sendo que 11 deles permaneceram nos cargos, uma vez que tiveram o melhor desempenho no processo seletivo, e 5 assumiram o cargo pela primeira vez –, público alvo do Programa de Desenvolvimento Profissional de Lideranças.

Após a finalização do processo de pré-seleção e alocação dos profissionais, a parceria com a Aliança foi renovada para 2020, dando continuidade a implementação de processos de gestão de pessoas baseados em competências. A segunda fase seria composta por apoio na construção ou aprimoramento de processos de gestão e avaliação de Desempenho e Desenvolvimento.

Sendo assim, em 2020, as atividades do pilar de Desenvolvimento tiveram centralidade no trabalho da SEE-PE. As próximas três seções irão explorar a implementação de três partes que compõem o PDL e essenciais para garantia da política pública: Matriz de Competências; Plano de Desenvolvimento Individual e Trilha de Desenvolvimento.

### **5.1. Matriz de Competências dos Gerentes Regionais da SEE-PE**

A Matriz de Competências das Lideranças da SEE-PE – ou Mandala de Competências Comportamentais e Técnicas, como se denomina no território (Anexo 2) – é apresentada no documento “Gerente Regional de Educação: Desafios, indicadores e competências”, produzido ao longo da parceria entre o terceiro setor e o Estado, com apoio de especialistas na área. O documento apresenta conceptualizações de temas ligados à gestão de recursos humanos centrado em competências, apresenta conjunto de indicadores de desempenho prioritários e a matriz de competências.

Quando aborda a matriz, o documento está fundamentado na própria metodologia de trabalho de Joel Dutra, que além dos conceitos já trabalhados anteriormente na revisão teórica, acrescenta a diferenciação entre competências

técnicas e comportamentais<sup>18</sup>. As competências comportamentais são subdivididas em dois grupos: competências comportamentais gerenciais e competências comportamentais gerais. A primeira está associada a competências necessárias para a função específica de Gerente Regional de Educação e, a segunda, a competências gerais que poderiam ser esperadas de qualquer servidor da SEE-PE.

Um destaque importante que deve ser feito diz respeito ao processo de criação da Matriz de Competências, destacado na entrevista realizada com as lideranças. Por mais que o projeto estivesse sob responsabilidade da Superintendência de Atenção ao Servidor e relações de Trabalho (SUAS), responsável por essas políticas, o processo de discussão e construção foi conduzido por um grupo de trabalho com membros de outras Secretarias Executivas e Superintendências, fortalecendo a discussão sobre a centralidade da gestão por competências, aproximando os entendimentos comuns da equipe e dando ritmo ao trabalho. Todas as sessões eram assessoradas por especialistas no tema para garantir alta qualidade técnica, uma vez que o processo era inédito na pasta.

Isso posto, parte-se para uma análise detalhada do material produzido, relacionando com os atributos de qualidade, conforme sistematização no Quadro 1. A Mandala proposta conta com oito competências comportamentais e três competências técnicas, totalizando onze competências esperadas desse perfil de cargo. Dessa forma, quando analisado o primeiro atributo, observa-se que o quantitativo aparece dentro da faixa esperada pelo autor, entre 7 e 12. É importante destacar que manter um número reduzido de competências está ligado à possibilidade de executar bom trabalho gerencial para avaliação e desenvolvimento, tendo foco na priorização e no trabalho aprofundado. Conforme apontado pelo autor, o trabalho com um número excessivo de competências pode burocratizar o processo, deixá-lo enfadonho e incorrer em algumas sobreposições.

A respeito desse último aspecto, pode-se observar a existência de alguma sobreposição entre as competências comportamentais e competências técnicas estabelecidas no material. Como no caso da competência “Gestão por Resultado”,

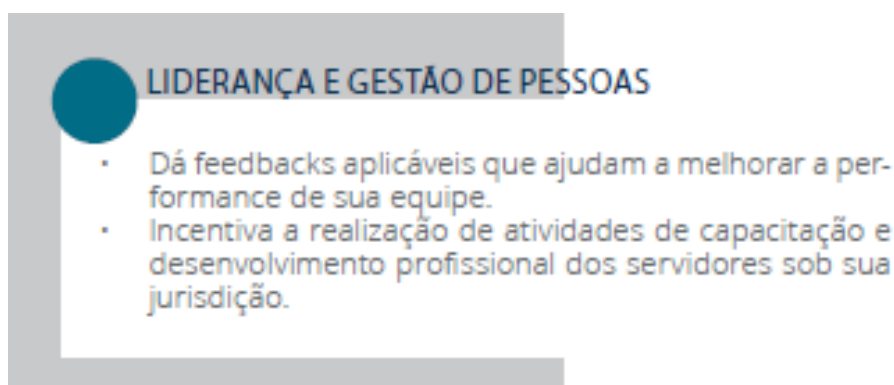
---

<sup>18</sup> O estudo de caso não busca aprofundar no debate de competências, porém podemos simplificar dizendo que competências comportamentais, como o próprio nome diz, estão ligadas ao comportamento desempenhado pelos profissionais, enquanto as competências técnicas podem ser entendidas como conhecimento ferramentais relacionados a entregas processuais. O documento utiliza outras referências, como Leme, Rabaglio e Carbone para aprofundar a conceptualização de competências técnicas que é definido como “as entregas/resultados sob responsabilidade do servidor dentro de determinada área, traduzidos numa lógica de processos de trabalho” (PERNAMBUCO, 2019).

que está relacionada a “Monitoramento e Gestão de Indicadores”, havendo diferenciação mais objetiva quando analisados os observáveis. Por outro lado, quando analisados os critérios observáveis, percebe-se similaridade entre “Gestão por Resultado” e “Espírito de Equipe”, notando também que o fenômeno pode ocorrer entre duas competências comportamentais.

O segundo atributo analisado, existência de critérios observáveis, é de extrema importância uma vez que ele cria a conexão entre a competência e a expressão prática dela na vida do trabalho do Gerente Regional. É importante destacar que sempre haverá um nível de subjetividade, como apontado por Joel Dutra. Contudo, é no exercício de trazer exemplos concretos de expressão dessa competência que é possível trabalhar para a avaliação e desenvolvimento dos colaboradores. No material da SEE-PE, todas as 11 competências apresentam detalhamentos dos critérios observáveis, como podem ser observados nas Figuras 2 e 3.

**Figura 2 – Exemplo de Critérios Observáveis de Competência Comportamental**



Fonte: Gerente Regional de Educação: Desafios, indicadores e competências (2020)

**Figura 3 – Exemplo de Critérios Observáveis de Competência Técnica**

03

### Mobilização estratégica com parceiros externos

Realiza ações conjuntas com parceiros externos, aplicando princípios da gestão de projetos e em conformidade com os normativos e padrões de construção de convênios e programas de cooperação.

ENTREGAS-CHAVE	Relatório de reuniões estratégicas para acompanhamento do andamento e/ou abertura de parceria construído e validado.	Instrumentos de formalização de parcerias entregues.	Relatório final de parceria das quais ele seja o gestor apresentado.

Fonte: Gerente Regional de Educação: Desafios, indicadores e competências (2020)

É interessante analisar os dois exemplos, pois eles expressam claramente as diferenças entre as competências técnicas e comportamentais. Na Figura 1, quando se apresenta os critérios observáveis de “Liderança e Gestão de Pessoas”, observa-se comportamentos que podem ser identificados com algum grau de objetividade, entendendo que ainda existe margem de interpretação, e essa prática é transversal ao trabalho do Gerente Regional. Na Figura 2, que traz o exemplo da competência “Mobilização estratégica com parceiros externos”, os observáveis são denominados “entregas-chaves” e o conteúdo exposto é muito mais objetivo, quase que o resultado de um processo, bastante focado no concreto.

O terceiro elemento analisado é a escala de complexidade das entregas, que, no material produzido pela SEE-PE, não aparece. A existência da gradação é importante no processo de desenvolvimento, pois “na medida em que graduamos as competências em relação à complexidade da entrega esperada, temos uma escala mais adequada para acompanharmos a evolução da pessoa” (DUTRA, 2019, p. 33).

Contudo, é importante reconhecer que a SEE-PE iniciou seu processo de gestão de competências focando nos cargos de lideranças da organização, mais especificamente no Gerente Regional. Nesse sentido, o *set* de 11 competências estabelecidas demonstra quais são os comportamentos e habilidades esperados para esses níveis, em teoria o mais alto nível para essa liderança intermediária. A experiência, além de não invalidar a qualidade do material produzido, parece um ponto de partida bastante interessante, uma vez que construir níveis de complexidade a partir dessa matriz contemplará uma evolução natural que a política pode ter, tanto para apoiar nos processos de avaliação quanto na expansão para os demais cargos.

O último atributo de qualidade analisado diz respeito à distribuição entre as dimensões de entrega de Interação, Orientação e Estruturação. Conforme consta detalhado no Anexo 3, as competências seguem a distribuição de 3, 3 e 5, respectivamente. Demonstra que o instrumento apresenta um equilíbrio entre elas, por mais que essa não tenha sido a metodologia escolhida para classificação.

**Quadro 1** – Análise dos atributos de qualidade da Matriz de Competências de Liderança para a SEE-PE

<b>Crítérios</b>	<b>Análise do Caso</b>
Número adequado de Competências	A Matriz de Competências desenvolvida tem 11 competências (8 competências comportamentais e 3 competências técnicas) e apresenta número aderente ao proposto pelo autor.
Crítérios observáveis	Para cada uma das 11 competências existe um texto geral de apresentação da competência, com atributos observáveis, que trazem especificações mais específicas possíveis sobre o comportamento esperado ou entregas previstas
Escala de Complexidade de Entrega	A Matriz de Competências não demonstra níveis de complexidade.
Dimensões da Entrega	Após a classificação das competências nas dimensões do autor, observa-se existência de 3 competências na Dimensão de Interação, 3 competências na Dimensão de Orientação e 5 competências na Dimensão de Estruturação. Uma distribuição balanceada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, conclui-se que a Matriz de Competências que orienta o trabalho o trabalho na SEE-PE atende a maioria dos atributos de qualidade sistematizados na literatura específica. Destacam-se os critérios observáveis e o equilíbrio das dimensões da entrega. A quantidade de competências fica no limite do que é proposto na literatura, inclusive chega a exceder, se considerarmos sugestão recente do autor do máximo de 8 competências. Além disso, como foram identificadas algumas sobreposições, em um processo de evolução da política, seria possível considerar a simplificação, garantindo o foco. Da mesma forma, incluir a escala de complexidade poderia dar a possibilidade de facilitar no processo de gestão do desenvolvimento do

Gerente Regional e expansão do modelo para os liderados dos Gerentes Regionais, promovendo a gestão por competências para demais servidores.

A experiência de implementação do caso nos alerta para um novo atributo de qualidade que poderia ser incluído com destaque na nossa lista. A criação compartilhada da Matriz, por diversas áreas da SEE-PE, foi considerada um fator decisivo para o sucesso da política, promovendo alinhamento conceitual, estabelecimento de visão comum sobre a expectativa em relação ao Gerente Regional e engajamento para inovação. Esse elemento aparece na literatura, porém não com a importância destacada pelas lideranças do caso.

## **5.2. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) da SEE-PE**

O Plano de Desenvolvimento Individual das lideranças da organização é um passo importante para a gestão do desenvolvimento de forma personalizada. Por isso mesmo, a ferramenta foi apresentada como uma das primeiras etapas do PDL, ainda que seja muito difícil estabelecer uma relação cronológica clara, uma vez que os elementos de desenvolvimento por vezes são simultâneos.

Antes de aprofundarmos na estrutura do documento de PDI, assim como as sessões de desenvolvimento que apoiaram a construção desse documento, é importante destacar o evento que ocorreu logo após a seleção dos Gerentes Regionais. Para acolher, motivar e valorizar os profissionais selecionados e o processo inovador, foi organizado um evento de três dias em um hotel de Pernambuco com esse público e participação de toda a alta liderança da SEE-PE. Dentre diversas atividades que aconteceram naquele momento, para este estudo de caso, é importante destacar a agenda que cobriu a análise dos resultados da avaliação das competências realizadas ao longo do processo seletivo<sup>19</sup>.

Nesse momento, foram compartilhados os resultados gerais da pontuação das competências para os candidatos, compartilhando os desafios comuns que a organização teria para enfrentar no ciclo de desenvolvimento de 2020. Dessa forma, foi socializado com todos que as Competências que tiveram menor pontuação foram “Visão Sistêmica” (4,225), “Inovação” (4,225) e “Liderança e Gestão de Pessoas”

---

<sup>19</sup> O processo seletivo estruturado da SEE-PE foi realizado em três etapas: 1ª etapa - Análise da Titulação, Experiência Profissional e Teste Online, 2ª etapa - Entrevista por Competências e 3ª etapa - Avaliação do Plano de Gestão e Entrevista com a Banca Presencial. Quando aplicável, os candidatos eram avaliados a partir de um instrumento de análise de competências. Ao final do processo, aqueles que tivessem maior pontuação, foram selecionados para indicação do governador.

(4,663). Além do quadro geral, cada um dos Gerentes Regionais fez uma autoavaliação sobre quais eram suas potencialidades e suas necessidades de desenvolvimento, seguida pela disponibilização de relatórios que destacavam a pontuação que eles, individualmente, tinham feito ao longo do processo seletivo. Os entrevistados reforçaram a importância desse momento, uma vez que se sentiram parte de um processo maior da SEE-PE e que não estavam sozinhos no processo de aprendizagem, já que todos os colegas partilhavam de dúvidas, angústias e vulnerabilidades.

Todo o processo anterior foi importante para a realização do primeiro encontro da Trilha de Desenvolvimento, que tratou do tema de PDI, e, também, apresentação da ferramenta desenvolvida para a SEE-PE, chamado “Plano de Desenvolvimento Individual (PDI): Gerente Regional de Educação” (Anexo 4). Ele era composto por três partes principais:

1. Visão de Futuro: Os gerentes regionais deveriam fazer uma breve reflexão sobre como ele se imaginava no futuro e quais eram seus objetivos de vida
2. Realidade: Os gerentes regionais deveriam fazer uma breve reflexão acerca das competências em que foram apontadas como destaque e como ponto de desenvolvimento durante a seleção para o cargo.
3. Comprometimento: Os gerentes regionais deveriam organizar um plano de ação de forma que desenvolvessem competências na direção da visão de futuro desejada.

O documento também conta com uma página de introdução denominada “Sobre”, que traz algumas referências teóricas utilizadas e oferece alguns direcionamentos sobre elementos importantes de serem considerados. Outras duas páginas retomam informações sobre desafios do Gerente Regional e indicadores de desempenho, que são apresentados no documento “Gerente Regional de Educação: Desafios, indicadores e competências”. Objetivamente, apenas na etapa “Comprometimento” é considerada o PDI, sendo que as outras fases, “Visão de Futuro” e “Realidade” trazem o caminho pelo qual ele pode refletir sobre o seu desenvolvimento. Ainda assim, serão consideradas todas as partes para a análise.

Com o contexto posto, pode-se seguir para a análise específica dos atributos identificados no caso. O primeiro atributo diz respeito ao alinhamento da proposta com

as competências e as avaliações diagnósticas. Esses são elementos que aparecem diversas vezes pela estrutura do documento, na página inicial de introdução e em todas as três partes fundamentais. Especificamente na seção “Realidade”, a orientação é que os Gerentes Regionais utilizem informações do diagnóstico para fazer essa reflexão de priorização.

Esse atributo também considera a possibilidade de articulação das competências para estabelecimento de ações de desenvolvimento. Porém, durante o processo de implementação, foi percebida certa dificuldade de atingir esse objetivo e foi constatado que o próprio instrumento não contemplava a possibilidade. O instrumento foi trabalho em duas sessões formativas da Trilha de Desenvolvimento, sendo que, no primeiro encontro, os Gerentes Regionais receberam o modelo da Figura 4. Após receber devolutiva dos PDIs, elaborados pelos Gerentes, e análise pela equipe, percebeu-se grande dificuldade de estabelecer prioridades e conectar as competências com dificuldades concretas. Dessa forma, foi feito um ajuste no modelo de estruturação, encontrado na Figura 5, para que os Gerentes Regionais conseguissem ter foco nas competências prioritárias, ao mesmo tempo em que direcionavam suas ações de desenvolvimento de uma forma mais harmônica e natural. Após o segundo workshop, foi possível perceber maior entendimento da proposta, refletido nas versões finalizadas dos PDIs de cada um deles.

**Figura 4 – Recorte Documento Original de PDI**

Competência 2	
Categoria	Atividade
1. Aprendizado no trabalho/aplicação prática (70% do tempo)	
2. Aprendizado com os outros (20% do tempo)	
3. Cursos/auto estudo (10% do tempo)	

Fonte: Plano de Desenvolvimento Individual (PDI): Gerente Regional de Educação (2020)

O segundo atributo versa sobre a especificidade das ações, destacando que idealmente elas devam ser bem definidas e cuja execução seja mensurável. O documento, na seção introdutória, faz uma indicação de que “é importante que o

resultado do seu esforço consiga ser observado por você e pelos outros (PERNAMBUCO, 2020, p. 2)". Contudo, assim como no caso anterior, as lideranças do processo apontaram que, ao longo da implementação, foi percebida dificuldade dos Gerentes Regionais em traduzirem as necessidades de desenvolvimento de forma concreta, prática e clara para todos. A reformulação do plano de ação, representado pela Figura 5, também direcionou essa dificuldade. Incluindo as colunas de "Qual o desafio", "Como vou me desenvolver" e "Indicador de Sucesso", os Gerentes conseguiram trazer mais concretude para o PDI.

**Figura 5 – Recorte Documento Modificado de PDI**

Competência		Competência		
#	Atividade	Qual o desafio	Como vou me desenvolver	Indicador de Sucesso
70%				
20%				
10%				

Fonte: Plano de Desenvolvimento Individual (PDI): Gerente Regional de Educação (2020)

O terceiro atributo também trata do detalhamento das ações de desenvolvimento. Nesse quesito, são analisadas a alçada de decisão da ação, assim como, sua magnitude. Como no caso anterior, o material traz na sua página inicial uma orientação expressa, dizendo que "o plano deve envolver coisas que dependa de você para realizar (PERNAMBUCO, 2020, p. 2)". De maneira geral, os Gerentes Regionais não tiveram problemas em se colocarem como os realizadores das ações, contudo algo muito interessante ocorreu na primeira fase de elaboração do PDI.

Segundo as entrevistas, uma das grandes dificuldades dos Gerentes Regionais foi ajustar o teor das ações, uma vez que elas estavam mais voltadas para melhorias nos processos e resultados das gerências regionais, sem expressar visão de autodesenvolvimento. De certa forma, os planos que foram produzidos na primeira versão tinham um aspecto de plano de trabalho. Reconhecendo esse desafio, a

equipe resolveu trabalhar especificamente essa dificuldade trazendo exemplos reais de PDIs que tinham sido formulados por eles. Ao final do processo, houve maior clareza de como deveriam ser formuladas as ações.

O quarto atributo trata a relevância das ações de desenvolvimento. Esse item talvez seja o de mais difícil percepção geral, porque ele é um aspecto único da pessoa e pode ser percebido pelo próprio indivíduo e seu gestor. O texto introdutório traz uma mensagem transversal sobre a importância do compromisso que os Gerentes Regionais devem ter com o processo, porém não é explícito nesse aspecto como nos outros atributos. O sequenciamento do documento, entre as fases 1, 2 e 3, estimula para que essa conexão seja feita, ou seja, partir de uma “Visão de Futuro” para um “Compromisso” prioritário.

Outros aspectos dão pistas sobre a composição desse atributo, especialmente considerando as análises anteriores. Os Gerentes Regionais levaram em conta os diagnósticos elaborados, assim como consideraram a matriz de competências. Após a alteração de rota e ajustes no modelo de plano de ação de desenvolvimento, imagina-se que foi possível dar maior enfoque para as reais necessidades, especialmente pela inclusão da coluna “Qual o desafio”.

Por fim, o último atributo destaca a importância de se manter uma distribuição entre ações de desenvolvimento tradicionais, ações de desenvolvimento vivenciais e ações de autodesenvolvimento. O documento apresenta orientação explícita de distribuição das ações, porém utiliza-se de outra metodologia. As ações deveriam estar organizadas, considerando que:

- 70% são ações relacionadas a sua prática de trabalho
- 20% são ações relacionadas a expansão da sua rede de relacionamentos
- 10% são ações relacionadas a cursos, leituras ou palestras

Esse modelo ficou conhecida como 70:20:10 e foi desenvolvida por Michael M. Lombardo and Robert W. Eichinger (LOMBARDO e EICHINGER, 1996) por meio do acúmulo de pesquisas do *Center for Creative Leadership* (CCL). O modelo é amplamente utilizado em diversas organizações e dialoga com os conceitos de

aprendizagem formal<sup>20</sup> e informal<sup>21</sup> de Joel Dutra. Ademais, a configuração utilizada reconhece a importância de ações relacionais para o desenvolvimento da liderança. Essa constatação aparece na bibliografia de Joel Dutra quando ele reforça que a experiência prática mostrou que essa linha de desenvolvimento é simples e barata, mas consegue entregar uma mudança de perspectiva importante para quem está migrando de um cargo técnico para um cargo gerencial<sup>22</sup>.

**Quadro 2** – Análise dos atributos de qualidade do Plano de Desenvolvimento Individual

Critérios	Análise do Caso
Alinhamento e Priorização das Competências	O documento apresentado tem orientação expressa sobre alinhamento e priorização das competências. A segunda parte do documento sugere uma reflexão sobre os pontos fortes e pontos fracos para desenvolvimento, relacionando com o diagnóstico elaborado no processo seletivo. A terceira parte do documento reforça o ponto de alinhamento com a matriz, porém não estimula a articulação entre diversas competências. Durante a implementação, foi elaborado outro modelo de estruturação do plano de ação para favorecer essa abordagem.
Especificidade das Ações de Desenvolvimento	Existe orientação no documento para que as ações sejam específicas. Durante a implementação, foi elaborado outro modelo de plano de ação para favorecer essa abordagem.

<sup>20</sup> “Ações estruturadas através de conteúdos programáticos específicos, envolvendo metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, materiais bibliográficos e uma agenda de trabalhos ou aulas” (DUTRA, 2017, p.167). Representadas pelas ações de tipologia 10%.

<sup>21</sup> “Ações estruturadas através de atuações no próprio trabalho ou situações ligadas à atuação do profissional.” (DUTRA, 2017, p.167). Representadas pelas ações de tipologia 70% e 20%.

<sup>22</sup> “Foi possível observar que pessoas técnicas desenvolvem toda sua rede entre pessoas técnicas e ficam prisioneiras de uma forma de pensar e encarar a realidade organizacional. Ao se estimular essa pessoa a ampliar sua rede de relacionamento, incorporando o contato com fornecedores, clientes, concorrentes etc., foi possível desenvolver uma visão diferente de seu trabalho” (DUTRA, 2019, p.114).

Potencial de realização das Ações de Desenvolvimento	Existe orientação no documento para que as ações sejam desenvolvidas dentro da alçada de atuação do Gerente Regional. Durante a implementação, foi importante trabalhar a magnitude das ações e o foco no autodesenvolvimento.
Relevância das Ações de Desenvolvimento	O tema é abordado de maneira transversal no documento, porém não há orientações explícitas sobre esse aspecto. A estruturação do documento facilita que as ações foquem em reais necessidades de desenvolvimento dos Gerentes Regionais. Além disso, as modificações que foram feitas no plano de ação facilitam que as ações direcionem reais necessidades de desenvolvimento.
Diversidade de Tipos de Ações de Desenvolvimento	O modelo apresentado recomenda distribuição de ações seguindo a metodologia 70:20:10. Ela não segue a mesma organização proposta pelo autor, mas não existe prejuízo para cumprir o atributo de qualidade proposto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De maneira geral, foram encontradas indicações específicas para todos os atributos de qualidade no documento que orientou a construção do PDI. Mensagens-chave desses elementos foram reforçadas nos encontros de formação que apoiaram os Gerentes Regionais na conclusão dos documentos. Contudo, é importante reforçar o distanciamento da construção teórica da experiência prática e a necessidade de teste e adaptação dos instrumentos durante a experiência, para adequação ao contexto.

A experiência de implementação do PDI na SEE-PE mostrou-se mais desafiadora do que se propunha inicialmente. O processo de plena compreensão dos atributos de qualidade pelos Gerentes Regionais foi longo, exigindo duas oficinas sobre o tema, feedbacks individuais pela equipe da SUAS, e, também, o momento de reflexão inicial, logo após a seleção sobre o diagnóstico das competências. Constatou-se também que, para esse processo de apropriação, é importante conduzir as oficinas

trazendo exemplos reais, para que esses profissionais consigam visualizar na prática qual seria a organização de uma ferramenta como essa. Durante as formações, os Gerentes Regionais relataram que foi o primeiro momento nas suas carreiras que puderam refletir sobre o seu autodesenvolvimento de maneira estruturada, com registro e acompanhamento. Esse pode ter sido um motivo pelo qual o processo de aprendizagem tenha levado maior investimento de tempo da equipe.

Outro aprendizado importante diz respeito à organização das ferramentas. Como foi explorado anteriormente, durante o processo foi percebido que o modelo de plano de ação proposto não facilitava no atingimento do objetivo proposto, sendo um entrave para a plena execução de pelo menos três atributos. Dessa forma, realizar boas escolhas dos modelos é crucial, especialmente se for a primeira experiência de implementação do conceito. Um destaque para a grande disposição da equipe SUAS em estar constantemente fazendo diagnósticos de percepção da equipe e ajustes aos materiais, com agilidade, para atingir os objetivos propostos.

Além desses atributos reconhecidos na bibliografia de Dutra, outra orientação presente no documento deve ser destacada. O documento fazia referência à recomendação de BJ Fogg, diretor do *Persuasive Tech Lab em Stanford*, de começar pequeno, como pequenos hábitos para construção da mudança (FOGG, 2020). Esse é um atributo de qualidade bem interessante para se pensar em processos de mudança ou inclusão de novas metodologias de trabalho. Para movimentos assim, estimular que os líderes passem a olhar para alguns detalhes ou pontos muito específicos do seu trabalho, que não crie uma sobrecarga, parece uma estratégia inteligente e interessante de ser replicada.

Por fim, na dimensão da implementação, foi percebida a necessidade de prestar especial atenção aos ritos de governança de acompanhamento e retroalimentação do Plano de Desenvolvimento Individual. Essa é uma prática nova, que precisa ser conduzida por uma pessoa ou um grupo seguro. Nesse caso, quem teve esse papel foi a Unidade de Formação e Gestão do Conhecimento (UFGC), que fez interlocução constante com os Gerentes Regionais, mesmo não sendo liderança hierárquica desses profissionais. Durante as entrevistas, foi reforçada a necessidade de um trabalho individualizado nessa fase, pois a equipe conseguiu notar grandes melhorias quando a análise de cada plano de ação e o *feedback* eram bastante específicos. Essa estrutura não prejudicou a dinâmica do trabalho, porém sobrecarregou o grupo da SUAS. Em próximos casos, é importante construir uma

governança muito clara desde o início, com rotinas frequentes e que envolva a liderança imediata para a condução do processo.

### 5.3. Trilha de Desenvolvimento da SEE-PE

O último aspecto do PDL que será analisado é a Trilha de Desenvolvimento, organizada para dar suporte aos Gerentes Regionais no seu autodesenvolvimento. Conforme dito na seção anterior, a SEE-PE utilizou os dados de diagnóstico produzido ao longo do processo seletivo para identificar quais eram as competências prioritárias para cada um dos Gerentes, assim como para o conjunto deles. No cálculo agregado, as competências que apresentaram menor pontuação foram “Visão Sistêmica”, “Inovação” e “Liderança e Gestão de Pessoas”. Esse foi o critério de priorização utilizado pela SUAS para organizar as Trilhas de Desenvolvimento.

Definidas as Competências que seriam trabalhadas, a equipe da SUAS tinha como desafio a construção da sequência de treinamentos. O processo de estabelecimento não foi fácil, pois os profissionais que estavam na liderança do processo não estavam familiarizados com as metodologias para construção dessa proposta, algo inovador para a SEE-PE. Inicialmente, a equipe estava se guiando apenas pela temática, tentando encontrar oportunidades de desenvolvimento de qualidade, realizando parcerias, porém fragmentadas, sem observar quais eram os objetivos de aprendizagem necessários para o bom desempenho das competências.

Para apoiar no processo, a SEE-PE aproveitou de outra parceria com a Fundação Lemann, no âmbito do programa Formar, que mobilizou a equipe interna de consultores e, também, firmou contrato com profissionais especialistas nas áreas, para co-construir as trilhas de desenvolvimento e *workshops*. Como pode ser observado no Anexo 5, foram pensadas duas sequências de atividades, uma alinhada ao tema de “Liderança e Gestão de Pessoas” e a outra, “Inovação e Visão Sistêmica”. Cada uma dessas sequências era composta por seis encontros.

Originalmente, as 12 atividades<sup>23</sup> tinham sido pensadas para serem realizadas de maneira presencial ao longo de 2020, porém, no contexto da pandemia, todas elas foram realizadas por plataformas de videoconferência, como Google Meets e Zoom. Os encontros tiveram alta adesão, em média 94,8% de presença, com faltas pontuais

---

<sup>23</sup> Ao longo do ano foram desenvolvidas 10 atividades de treinamento, sendo que 2 foram reprogramadas para 2021. Essa mudança aconteceu devido ao excesso de trabalho dos Gerentes Regionais com a reabertura das escolas no segundo semestre de 2020.

justificadas, muitas delas ligadas a situações envolvendo consequências da pandemia de covid-19. Além disso, a partir das entrevistas e da vivência dos encontros, foi constatado o engajamento dos Gerentes Regionais, pela participação durante as sessões, pedidos de materiais de leitura adicional, experiências de multiplicação nas Regionais, entre outros.

Como abordado anteriormente, a SEE-PE utilizou o diagnóstico das competências do processo de pré-seleção, de forma agregada, garantindo que o processo estivesse alinhado com a matriz e as principais necessidades. Sendo esses elementos, importantes características do primeiro atributo de qualidade. Também, no encontro que tratou pela segunda vez o tema do PDI, houve um destaque importante para que a Trilha de Desenvolvimento fosse incluída como uma ação quando fizesse sentido para o desenvolvimento do Gerente Regional.

O segundo atributo de qualidade, que fala dos momentos formais de formação, também é percebido ao longo da Trilha. O importante, aqui, é que sejam oferecidos conteúdos e metodologias de trabalho reconhecidas, testadas e, preferencialmente, aparadas por estudos acadêmicos. Na Trilha de Liderança e Gestão de Pessoas, os conceitos de PDI, Feedback e Co-desenvolvimento foram introduzidos e praticados com apoio de especialistas nos temas, dando visibilidade sobre os autores que respaldavam aquelas práticas. Na Trilha de Inovação e Visão Sistêmica, foi utilizada literatura do Gnova de *Design Thinking* (2017) e *Design Etnográfico* (2018). Além disso, houve cuidado por parte dos membros da equipe em orientar a organização dos momentos formativos com base na literatura de formação de adultos, amparados em uma revisão feita pela Fundação Carlos Chagas<sup>24</sup>.

Principalmente nas aplicações de campo, é possível observar a manifestação do terceiro atributo, a experimentação. Essas pequenas atividades pensadas conseguiram dialogar diretamente com a prática gerencial desses atores, motivando-os para os próximos encontros e agregando valor na sua construção como profissional. A partir do registro das atividades, foi possível perceber que pelo menos metade dos gerentes regionais se engajaram nas aplicações de campo propostas, entregando os relatórios no prazo, e demonstraram aplicar com profundidade os conceitos que foram explicitados.

---

<sup>24</sup> MORICONI, Gabriela. **Formação continuada de professores: contribuições da literatura baseada em evidências**, 2017

As aplicações de campo, em geral, eram simples, porém profundas. Nessa fase, a equipe que conduziu o processo tinha clareza que era importante dar tarefas possíveis de serem realizadas, mas que trouxessem a reflexão necessária para os próximos encontros. Essa articulação entre Momento Formal, Experimentação e Reflexão trazem elementos para evidenciar o quarto atributo.

As aplicações de campo deveriam ser registradas pelos Gerentes Regionais, um passo importante para iniciar o processo de autorreflexão. Os encontros posteriores retomam a experiência de aplicação e provocavam a reflexão em grupo. Nesse processo, a leitura feita pelos mediadores dos materiais produzidos pelos Gerentes foi de extrema importância para encontrar traços comuns ou divergentes e provocar aprofundamentos.

As pausas para reflexão permearam todas as oficinas. Contudo, vale o destaque para os momentos 2, 4, 6, 10 e 7, que foram quase exclusivos de trocas entre pares e reflexão a respeito da aplicação de campo, como aquele conhecimento tinha ganhado forma, suas dificuldades e potencialidades. Esses momentos foram essenciais não apenas para garantir que o processo estava sendo significativo para cada um deles, como também para o grupo.

Além disso, uma proposta não intencional que ocorreu foi a multiplicação do conhecimento proposto. Ou seja, alguns Gerentes Regionais organizaram encontros para multiplicar as oficinas que foram trabalhadas com eles. “A reflexão sobre o nosso aprendizado (...) pode ser efetuada quando a pessoa é instada a estruturar o que aprendeu para ensinar outras pessoas” (DUTRA, 2017, p. 173). Dessa forma, a experiência passou a ser ainda mais significativa, não apenas pela abrangência do impacto de uma ação de desenvolvimento, como também pelo nível de complexidade de desenvolvimento que essas lideranças se submeteram. Algumas, inclusive, propuseram sessões abertas para os gestores escolares sobre as temáticas.

Sobre os últimos atributos, verifica-se que a quantidade de pessoas era adequada, com teto de 16 participantes, e o recurso de divisão em grupos menores foi utilizado ao longo da Trilha de Desenvolvimento quando foi necessário. Ela foi desenvolvida para acontecer ao longo do ano de 2020 de forma intercalada entre as competências, totalizando 30h. Nesse tópico, um aprendizado de implementação está na possibilidade de incluir uma pausa no processo, algo que não tinha sido previsto anteriormente, porém utilizado para dar um descanso aos cursistas. Por fim, pode-se afirmar que a Trilha não foi pensada para ser multiplataformas. Inicialmente, ela tinha

o planejamento de ser completamente presencial, porém, no meio do caminho, com a imposição do isolamento social em decorrência da pandemia de covid-19, como vimos, ela foi conduzida por meio de plataformas digitais. A mudança, no entanto, ofereceu novos caminhos possíveis para a equipe utilizar essa ferramenta em outros contextos, otimizando logística e custos, sendo uma opção viável para futuras experiências.

**Quadro 3** – Análise dos atributos de qualidade das Trilhas de Desenvolvimento

<b>Crítérios</b>	<b>Análise do Caso</b>
Alinhamento e Priorização das Competências	A Trilha conta com alinhamento à matriz de competências, ao diagnóstico realizado e, também, às necessidades de desenvolvimento que foram elencadas pelos Gerentes Regionais nos PDIs
Momentos formais de formação	Os momentos formais de formação aconteceram articulando ferramentas de trabalho amplamente conhecidas e testadas. Os momentos foram organizados levando em consideração critérios de boa formação de adultos.
Momentos de Experimentação	Os momentos formais de formação foram intercalados com experiências práticas de aplicação de ferramentas e conceitos que eram trabalhados nos momentos formais.
Momentos de Reflexão	Os momentos de reflexão ocorrem em workshops específicos, assim como em momentos ao longo dos demais encontros. Além disso, exercícios de sistematização da aprendizagem foram empregados ao fim dos encontros.
Preferências por Grupos Pequenos ou Medianos	O grupo original já tinha tamanho mediano, 16 pessoas. Nos momentos necessários, foi utilizado o recurso de divisão em subgrupos da ferramenta

	Zoom. Além disso, o encontro de co-desenvolvimento foi dividido em dois grupos de 8.
Carga Horária Ampliada	A Trilha de Desenvolvimento se prolongou durante todo o ano de 2020, com programação de 30 horas totais. Por dificuldades na agenda, os dois últimos encontros serão realizados em 2021.
Multiplataformas	Apenas o primeiro encontro foi presencial, os demais foram realizados em modelo remoto. A Trilha não foi pensada para ser multiplataformas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A experiência das Trilhas de Formação apresentou alta aderência aos critérios de qualidades construídos a partir da bibliografia de referência. Todos os elementos foram contemplados, exceto a organização dos espaços formativos em multiplataformas. O contexto impôs que todas as atividades fossem realizadas online, porém, inicialmente, todos os encontros tinham sido pensados para serem realizados presencialmente. O aprendizado com EAD, no entanto, será de grande valia para que sejam conjugados com encontros presenciais em um futuro, especialmente em cenários de restrição orçamentária.

É importante considerar que os “Momentos de Experimentação” devem ser interpretados além do espaço de aplicação que foi pensado para os Gerentes Regionais, de forma que o próprio trabalho do profissional seja um laboratório para a aplicação dos conhecimentos formais. Contudo, é importante destacar que essas pequenas tarefas induziram que isso fosse executado.

Por fim, é importante que a carga horária do curso consiga ser acomodada com a rotina de trabalho dessas lideranças. Por isso, considerar momentos de pausa, acertar o início para horários com menor demanda de atendimentos e reconsiderar o cronograma são aspectos importantes. Ainda assim, o tema deve ser tratado como prioritário na agenda da pasta, uma vez que essas ações de desenvolvimento correm o risco de serem despriorizadas em cenários turbulentos.

## 6. Resultados Finais

Como dito anteriormente, o setor público no país está distante de apresentar um modelo de gestão de pessoas, especialmente lideranças, baseado em competências de forma integrada. Contudo, existe espaço institucional para os governos implementarem experiências nessa direção, se inspirando por práticas internacionais e literatura sobre o tema.

É no contexto da experimentação e inovação sobre o tema que a SEE-PE desenvolveu um programa de desenvolvimento baseado em competências para os Gerentes Regionais, lideranças intermediárias do sistema. Utilizando métodos de análise, foi possível perceber que a experiência inclui diversas práticas almejadas e vai além, ao apresentar novos pontos de destaque e desafios no processo de implementação.

É importante reconhecer que não existe apenas um modelo de excelência a ser implementado. As experiências em países divergem umas das outras, que também não são idênticas à de Pernambuco, porém existem registros em comum que são importantes para serem considerados. É a partir das experiências teórica e concreta, que este estudo de caso oferece, como resultado final da pesquisa, no Quadro 4, uma ferramenta para aplicação e avaliação da construção de políticas de desenvolvimento de lideranças.

### **Quadro 4 – Atributos que devem ser considerados na elaboração de um Programa de Desenvolvimento de Lideranças**

<b>Matriz de Competências</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar a Matriz de Competências de maneira colaborativa</li> <li>• Ter no máximo 10 Competências</li> <li>• Construir critérios observáveis de qualidade para cada Competência</li> <li>• Distribuir as Competências nas suas Dimensões da Entrega (DUTRA, 2017)</li> <li>• Construir escala de complexidade das Competências (DUTRA, 2017)</li> </ul>
<b>Plano de Desenvolvimento Individual</b>

- Dar transparência ao diagnóstico de Competências ou *feedbacks* no início do processo de desenvolvimento
- Construir um material que conduza e favoreça o processo de reflexão e construção considerando os elementos de qualidade
- Conduzir um momento de formação na temática que aborde casos concretos e exemplos
- Orientar sobre a relevância das ações de desenvolvimento (DUTRA, 2017)
- Orientar sobre a especificidade das ações de desenvolvimento (DUTRA, 2017)
- Orientar sobre o escopo/gerência das ações de desenvolvimento (DUTRA, 2017)
- Orientar sobre a distribuição das ações (DUTRA, 2019) (LOMBARDO e EICHINGER, 1996)
- Principalmente no início da implementação, orientar para priorizar a mudança de pequenos hábitos (FOGG, 2020)
- Estabelecer governança e rotinas de desenvolvimento desde o início do processo

### **Trilha de Desenvolvimento**

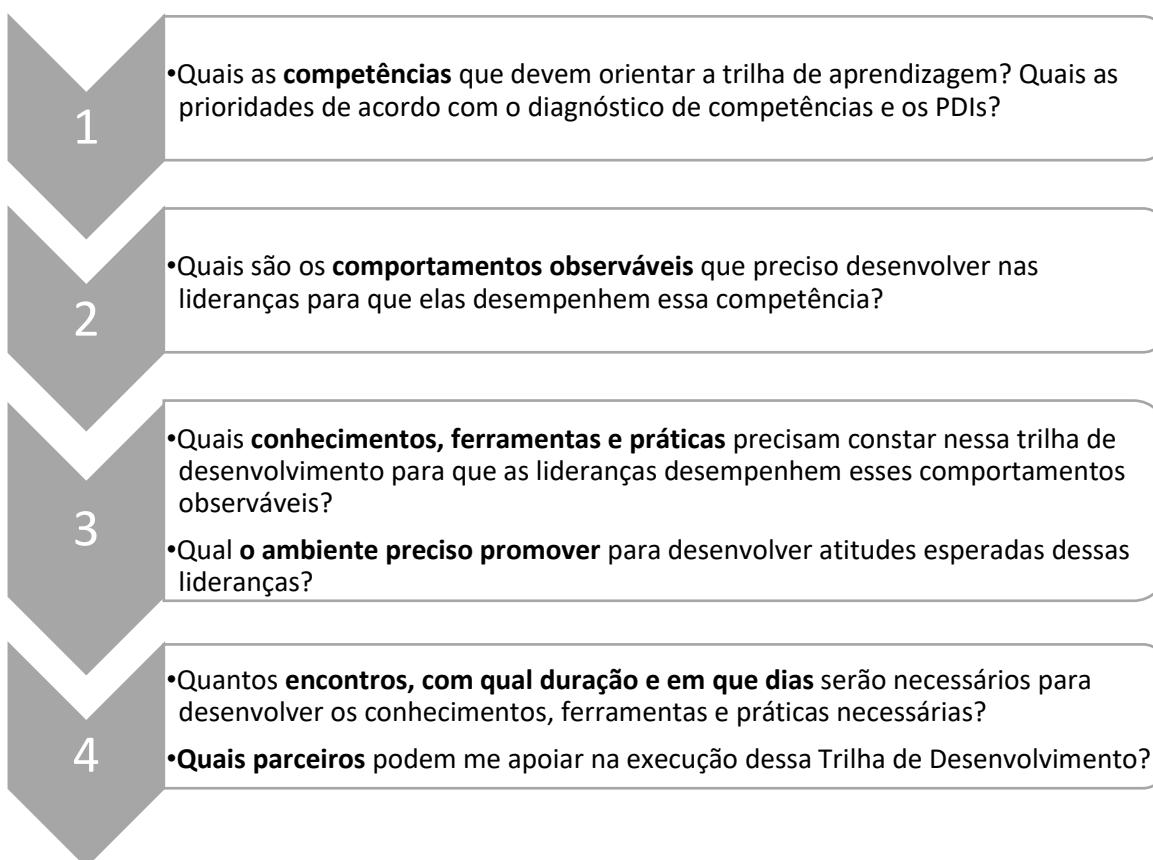
- Dar transparência ao diagnóstico de Competências e a motivação das escolhas no início do processo de desenvolvimento
- Ancorar os treinamentos em evidências, referências bibliográficas e metodologias reconhecidas (DUTRA, 2017)
- Incluir exercício de experimentação dos aprendizados durante o treinamento e na rotina do trabalho (DUTRA, 2017)
- Incluir momentos de reflexão durante os treinamentos, favorecendo exercícios de autorreflexão e reflexão coletiva (DUTRA, 2017)
- Estimular a multiplicação da Trilha de Desenvolvimento
- Dar preferência para grupos reduzidos ou agrupamentos durante os treinamentos (MADRUGA, 2018)

- Ter carga horária ampliada e compatível com as rotinas de trabalho do público alvo (MADRUGA, 2018)
- Organizar as atividades em diversas plataformas (MADRUGA, 2018)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Complementa a sessão final deste TCC, a Figura 6, que é um modelo de perguntas norteadoras para o trabalho de construção da Trilha de Desenvolvimento, um processo crítico para a equipe da SUAS e que pode aparecer como ponto de dificuldade para futuras implementações. Além dessas contribuições, é possível que o material da SEE-PE, em anexo, possa inspirar outras equipes na implementação de políticas de desenvolvimento.

**Figura 6** – Modelo de Perguntas norteadoras para construção de Trilha de Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se que, durante as entrevistas, uma preocupação reforçada pela liderança foi a necessidade de instrumentos de avaliação das competências para dar continuidade ao ciclo. No caso de Pernambuco, o diagnóstico feito ao longo do processo de seleção é o ponto de partida para o processo. Em diversas experiências, como na do estado, os programas de desenvolvimento estão interconectados com os programas de desempenho e os ciclos de avaliação de desenvolvimento e desempenho das organizações. Este estudo de caso se limitou a analisar a experiência de gestão de desenvolvimento, contudo, estruturar processos de avaliação são essenciais para a política.

Por fim, é indicativo para estudos futuros a avaliação de resultados do programa. Segundo Lacerenza (2017), os processos avaliativos de programas de liderança podem ser divididos em quatro categorias: (1) Reações, ou seja, como os cursistas avaliam o treinamento; (2) Aprendizado, ou seja, o quanto os cursistas dominam o que foi trabalho no curso; (3) Transferência, ou seja, o quando os cursistas aplicam o aprendizado no ambiente de trabalho; e (4) Resultados, ou seja, qual o impacto nos principais indicadores de resultado que são gerenciados pela liderança. A autora aponta para forte correlação entre esses critérios, ou seja, bons resultados de Aprendizado significam boa Transferência. Foi uma escolha não trabalhar com os resultados preliminares, mesmo com dados de Reação coletados ao longo da Trilha de Desenvolvimento, pois recomenda-se a aplicação desse tipo de pesquisa com algum tempo passado do ciclo de desenvolvimento.

Como em todas as políticas públicas, restrições orçamentárias, mudanças de prioridade da gestão e disponibilidade técnica podem ser entraves para a sustentação ao longo prazo, contudo, o que a equipe de Pernambuco nos ensina é que é possível inovar e oferecer o melhor para os servidores e para a sociedade.

## Referências

BRASIL. Decreto nº 5.497 de 21 de julho de 2005 21 de julho de 2005 dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do grupo-direção e assessoramento superiores - das, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da administração pública federal. **Presidência da República** -DOU de 22/07/2005, p. 13 acessado em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5497.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5497.htm) dia 19/11/2020 às 11h20

BRASIL. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências** – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – **Presidência da República**. Acessado em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) dia 19/11/2020 às 12h05

CONSAD et. al. - Quadro da Administração dos Estados Brasileiros” realizada pelo Conselho Nacional de Secretários de Administração - CONSAD, Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize, República.org, Macroplan – 2019. Acessado em <https://movimentopessoasafrente.org.br/project/quadro-da-administracao-dos-estados-brasileiros/> dia 03/12/2020 às 19h

CUCOLO, Eduardo. 88% apoiam a demissão de servidores por mau desempenho. **Folha de São Paulo**, São Paulo, de 19 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/01/88-apoiam-demissao-de-servidores-com-mau-desempenho-aponta-datafolha.shtml>, acessado dia 15 de outubro de 2020, às 10h20.

DUTRA, Joel Souza - **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros** / Joel Souza Dutra, Tatiana Almendra Dutra, Gabriela Almendra Dutra. – São Paulo: Atlas, 2017

DUTRA, Joel Souza - **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas** / Joel Souza Dutra ... [et al.]. - 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2019

ENAP - **LideraGOV: Conheça o novo programa de desenvolvimento de Líderes do Setor Público**, de 24 de junho de 2020. Disponível em <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/lideragov-conheca-o-novo-programa-de-desenvolvimento-de-lideres-do-setor-publico>, acessado em 17 de novembro de 2020, às 15h30.

FALLETI, Tulia - **Efeitos da descentralização nas relações intergovernamentais: o Brasil em perspectiva comparada** - Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, p. 46-85, 2006

FRANZESE, Cibele – A PEC da Reforma Administrativa: ausência de um diagnóstico compartilhado e diferentes perspectivas. **Estado de S. Paulo, São Paulo**, de 05 de setembro de 2020. Disponível em [https://politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/a-pec-da-reforma-administrativa-ausencia-de-um-diagnostico-compartilhado-e-diferentes-perspectivas/?utm\\_source=estadao%3Afacebook&utm\\_medium=link&fbclid=IwAR0uEGW8Krraal58yY-o1YVR8Jx1Xzt4ZJYB9qKpoBY\\_j2MXp8cck579zAl](https://politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/a-pec-da-reforma-administrativa-ausencia-de-um-diagnostico-compartilhado-e-diferentes-perspectivas/?utm_source=estadao%3Afacebook&utm_medium=link&fbclid=IwAR0uEGW8Krraal58yY-o1YVR8Jx1Xzt4ZJYB9qKpoBY_j2MXp8cck579zAl). Acesso em 18 nov. 2020.

GERSON, D. **Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries**, OECD Working Papers on Public Governance, No. 40, OECD Publishing, Paris, 2020 <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>.

KANAANE, Roberto. **Manual de treinamento: Como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano** – Roberto Kanaane e Sandra Aparecida Formigari Ortigoso - 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

LACERENZA et. al, **Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis** - Christina N. Lacerenza, Denise L. Reyes, Shannon L. Marlow, Dana L. Joseph, and Eduardo Salas - Journal of Applied Psychology, Vol. 102, No. 12, pp. 1686–1718, 2017

LOMBARDO, Michael M.; EICHINGER, Robert W., **The career architect development planner**. Minneapolis: Lominger. 1996

LOTTA, G., PIRES, R., OLIVEIRA, V. **Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas**. In: Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação. Brasília: ENAP, 2015. p. 23-55.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago. (Org.). *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1ed.São Paulo: Edições Fundap, 2005, v., p.-.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa: competências e técnicas de ensino presencial e on-line, Fábrica de Conteúdo, Design Instrucional, Design Thinking e Gamefication** – 1 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018

MARCONI, Nelson. **O Diagnóstico da Política de Recursos Humanos do Governo Público Federal: Uma Atualização**. *Digesto Econômico*, v. 69, p. 26-27, 2014.

MARCONI, Nelson. **Uma Breve Comparação entre os Mercados de Trabalho do Setor Público e Privado**. *Revista do Serviço Público* (Brasília), Brasília - DF, v. 48, n.1, p. 127-148, 1997.

OCDE, **Government at a Glance 2019**, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>.

OCDE, **Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future**. 26-Oct-2010. OECD Publishing, Paris.

OCDE, **Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability**, OECD/LEGAL/0445

OCDE, **Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil: Conclusões Preliminares da OCDE**, p. 24, 2017

PERNAMBUCO. Decreto nº 35.408, de 09 de agosto de 2010. Institui o Programa de Educação Corporativa, **no âmbito do Poder Executivo Estadual**, e dá outras providências, acessado em <https://drive.expresso.pe.gov.br/s/v1AhngTkFPw3DIt?path=%2FLegisla%C3%A7%C3%A3o%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Corporativa#pdfviewer> dia 22/11/2020 às 12h05min.

PERNAMBUCO. Decreto nº43.9993, de 29 de dezembro de 2016. Cria a Instrutoria Interna nas modalidades presencial, à distância e semipresencial, no âmbito do **Poder Executivo Estadual**. Diário Oficial do Estado de Pernambuco - Poder Executivo.

Recife, 30 de dezembro de 2016 pg. 6 - Ano XCIII • N<sup>o</sup> 243, acessado em <https://drive.expresso.pe.gov.br/s/v1AhngTkFPw3DI?path=%2FLegisla%C3%A7%C3%A3o%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Corporativa#pdfviewer> dia 22/11/2020 às 9h10min.

PERNAMBUCO. Decreto nº 44.089, de 6 de fevereiro de 2017 Altera o Decreto nº 43.993, de 29 de dezembro de 2016, que cria a Instrutoria Interna nas modalidades presencial, à distância e semipresencial, no âmbito do **Poder Executivo Estadual**. Diário Oficial do Estado de Pernambuco - Poder Executivo. Recife, 7 de fevereiro de 2017 PÁGINA 4 - Ano XCIV• N<sup>o</sup> 26, acessado em <https://drive.expresso.pe.gov.br/s/v1AhngTkFPw3DI?path=%2FLegisla%C3%A7%C3%A3o%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Corporativa#pdfviewer> dia 22/11/2020 às 10h30min.

PERNAMBUCO. Lei Ordinária nº 16 520/2018, de 27 de dezembro de 2018. Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo. Publicação feita no DOE - **Poder Executivo**, em 28/12/2018, na página 5, coluna 1. Acessado em <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=41472> dia 20/11/2020 às 17h20.

PERNAMBUCO. Decreto nº 46.975, de 4 de janeiro de 2019. Estabelece o quantitativo máximo de cargos em comissão e funções gratificadas de direção e assessoramento da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial do Estado de Pernambuco - **Poder Executivo**. Recife, 5 de janeiro de 2019 Diário Oficial do Estado de Pernambuco - Poder Executivo Ano XCVI • N<sup>o</sup> 4 – 3. Acessado em <http://www.secti.pe.gov.br/wp-content/uploads/2019/01/Decreto-46.975-2019-Estabelece-a-nova-quantidade-de-cargos-nas-secretarias.pdf> dia 21/11/2020 às 16h30.

PERNAMBUCO, **Gerente Regional de Educação: Desafios, indicadores e competências** – Secretaria de Educação e Esportes do Estado de Pernambuco – p.1-36 2020

PERNAMBUCO, **Plano de Desenvolvimento Individual (PDI): Gerente Regional de Educação** – Secretaria de Educação e Esportes do Estado de Pernambuco – p.1-6, 2020

VEMPROTIME, <https://vemprotime.pe.gov.br/sobre-o-processo/> , 2019. Acessado em 22/11/2020 às 10h.

WEBER, Alejandro. **¿Cómo diseñar e implementar un segmento directivo profesionalizado?: opciones para una gerencia pública “a la carta”** / Alejandro Weber, Mariano Lafuente y Juan Carlos Cortázar. p. cm. 2017— (Nota técnica del BID ; 1240).

**ANEXO 1 – Entrevistas**

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Data e Duração</b>
Elizabeth Jales	Gerente Geral da Superintendência de Atenção ao Servidor e relações de Trabalho	02/12/20 55 min
Ana Paula Lima	Coordenadora da Superintendência de Atenção ao Servidor e relações de Trabalho	04/12/20 60 min

## ANEXO 2 – Matriz de Competências



### MANDALA DE Competências comportamentais

A mandala de competências comportamentais dos Gerentes Regionais de Educação (GRE) é composta por oito competências, sendo quatro competências comportamentais gerenciais e quatro competências comportamentais gerais. As competências gerenciais são atribuídas aos servidores e servidoras que efetivamente ocupam a posição de Gerente Regional de Educação, enquanto que as competências Gerais podem ser aplicáveis a qualquer outro servidor da SEE-PE.

#### COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

##### ● ARTICULAÇÃO DE REDES

Promove a participação e acompanhamento da comunidade escolar e parcerias nos programas e projetos educacionais.

##### ● GESTÃO POR RESULTADOS

Fortalece a gestão com foco na qualidade da educação, construindo o planejamento para o ciclo e mobilizando a gerência no acompanhamento das ações e no monitoramento dos indicadores de desempenho.

##### ● VISÃO SISTÊMICA

Demonstra uma visão abrangente da instituição, considerando o impacto de suas ações como um todo, a fim de alinhar suas atividades às estratégias organizacionais e contribuir com os resultados da Secretária.

##### ● LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Exerce liderança, mantendo um ambiente de trabalho sinérgico e promovendo o desenvolvimento de recursos humanos.





### LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

- Dá feedbacks aplicáveis que ajudam a melhorar a performance de sua equipe.
- Incentiva a realização de atividades de capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores sob sua jurisdição.

### COMPROMISSO

- Envolve-se em atividades e projetos dentro e fora do escopo das suas atribuições.
- Cumpre os objetivos e metas pactuados pela SEE em tempo hábil.

### INOVACÃO

- Toma decisões sobre os rumos da GRE utilizando referências de inovação.
- Sugere novas abordagens para constante melhoria dos processos.

### PROATIVIDADE

- Assume a responsabilidade pelas principais mudanças, melhorias e eventos de sua regional, valendo-se do instrumental para a adequada tomada de decisão.
- Propõe melhorias para os processos de sua Regional independente da cobrança de instâncias superiores.

### ESPÍRITO DE EQUIPE

- Dá direcionamentos claros para a equipe visando a obtenção de resultados a partir das metas pactuadas.
- Realiza correções de rumo para sua GRE com base nos resultados dos indicadores de interesse, visando o atingimento das metas pactuadas



## COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

### Gerente Regional de Educação

#### 01 Monitoramento e gestão de indicadores

Monitora os indicadores educacionais referentes às escolas da GRE a partir das diretrizes da gestão por resultados, realiza o diagnóstico e a tomada de decisão para suprir as necessidades educativas e pedagógicas locais.

#### ENTREGAS-CHAVE

Relatório analítico trimestral de monitoramento dos resultados dos indicadores da GRE.

Participação nas reuniões colegiadas, trazendo dados e informações necessários, quando solicitados.

Plano trimestral de melhoria da GRE a partir dos resultados dos indicadores.



## COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

### Gerente Regional de Educação



#### 02 Gestão administrativa, financeira, patrimonial

Assegura a regularidade administrativa, financeira e patrimonial no âmbito da GRE de acordo com o padrão básico de funcionamento da rede e realiza o monitoramento do SIEPE, a fim de promover o dimensionamento adequado de profissionais da educação, garantindo melhoria dos resultados das escolas de sua GRE no IEG e outros indicadores de gestão.

ENTREGAS-CHAVE

Prestação de contas financeiras das escolas e GRE analisada e repassada para a SEE.

Relatório de necessidades patrimoniais e de pessoal emitido e homologado.

Relatório a partir dos dados do SIEPE com a carga horária planejada, atribuída e contratada, fazendo referência às lacunas das escolas e da GRE.

## COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

### Gerente Regional de Educação



#### 03 Mobilização estratégica com parceiros externos

Realiza ações conjuntas com parceiros externos, aplicando princípios da gestão de projetos e em conformidade com os normativos e padrões de construção de convênios e programas de cooperação.

ENTREGAS-CHAVE

Relatório de reuniões estratégicas para acompanhamento do andamento e/ou abertura de parceria construído e validado.

Instrumentos de formalização de parcerias entregues.

Relatório final de parceria das quais ele seja o gestor apresentado.

### ANEXO 3 – Classificação das Competências nas Dimensões da Entrega

<b>Competência</b>	<b>Dimensão da Entrega</b>
Articulação de Redes	Dimensão da Interação
Gestão por Resultado	Dimensão da Orientação
Visão Sistêmica	Dimensão da Estruturação
Liderança e Gestão de Pessoas	Dimensão da Interação
Compromisso	Dimensão da Estruturação
Inovação	Dimensão da Estruturação
Proatividade	Dimensão da Estruturação
Espírito de Equipe	Dimensão da Interação
Monitoramento e Gestão de Indicadores	Dimensão da Orientação
Gestão Administrativo, financeira e patrimonial	Dimensão da Orientação
Mobilização estratégica com Parceiros Externos	Dimensão da Estruturação <sup>25</sup>

<sup>25</sup> Por mais que a classificação dessa competência gere dúvida, pois poderia estar na Dimensão de Interação, foi escolhido classificar como Dimensão da Estruturação pelo texto da competência, que enxerga a parceria como a forma de atingir os objetivos: “Realiza ações conjuntas com parceiros externos, aplicando princípios da gestão de projetos e em conformidade com os normativos e padrões de construção de convênios e programas de cooperação. (PERNAMBUCO, 2019, pg.32)

## ANEXO 4 – Documentos do PDI

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)



## SOBRE

O formulário a seguir foi construído a partir do método preconizado por *Bj Fogg*, diretor do *Persuasive Tech Lab* em Stanford, no qual ele afirma que adotar pequenos hábitos específicos é o caminho para criar grandes mudanças de comportamento. Em outras palavras, pequenos passos nos levam mais próximos dos nossos grandes objetivos. A chave é dar esses pequenos passos consistentemente na mesma direção, afinal, construir uma grande mudança de comportamento é difícil, mas pequenos hábitos, dentro das nossas possibilidades? Isso é viável!

Reunimos algumas premissas para te ajudar a pensar nesse momento de construção do seu plano de desenvolvimento:

### PENSAR EM PEQUENOS PASSOS

As vezes queremos alçar longos voos e chegar logo no resultado principal. Esse não é o objetivo do PDI. Pense em etapas intermediárias que te aproximem paulatinamente do resultado final. É melhor ter ganhos menores mais rápido do que passar um tempo longo percorrendo um ganho maior.

### TER RESULTADOS ACIONÁVEIS

Ao pensar no plano de ação, é importante que o resultado do seu esforço consiga ser observado por você e pelos outros. O que realmente mudou? Qual o efeito que trouxe? Se for algo muito intrínseco, talvez nem você mesmo(a) consiga demonstrar o valor da mudança que realizou.

### QUERER FAZER

Esse é um instrumento seu, elaborado por você e pensando no seu desenvolvimento. Não deveria ser algo “para inglês ver”. Encare seu PDI como um compromisso seu com você mesmo.

### ESTAR DENTRO DA SUA GOVERNANÇA

O plano deve envolver coisas que dependa de você para realizar. Colocar “na conta de terceiros” a responsabilidade pelo nosso desenvolvimento pode ser uma frustração. Por outro lado, depender dos outros é diferente de pedir ajuda! Explore todos os canais e redes de ajuda que possui.

### FOCAR EM COMPETÊNCIAS PRIORITÁRIAS

As vezes a gente sente que tem muita coisa para melhorar e tudo bem se for assim, é da condição humana buscar sempre a melhoria, mas o foco desse plano é priorizar! Pense em duas competências mais críticas para alcançar seus desafios e desenhe o plano pensando nelas.

### SER ÚTIL PARA VOCÊ, MAS TAMBÉM PARA SUA EQUIPE

Ao pensar no seu plano, o foco deve ser o bem-estar e melhoria coletiva da sua GRE e como você, na posição de liderança, pode contribuir pra isso.

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)



NOME

CARGO



**1. VISÃO DE FUTURO:** Quais são seus 03 principais interesses, desafios, sonhos ou motivações como gerente regional nos próximos 02 anos?

Exemplos de questões que podem guiar a resposta:

- Onde você se vê em dois anos?
- Quais os tipos de projetos e desafios você gostaria de estar resolvendo?
- Se orçamento ou suas competências atuais não fossem um problema, qual seria a sua atribuição dos sonhos?

**1.1 Identifique as duas competências comportamentais e/ou técnicas que você deveria trabalhar para alcançar essa visão e justifique o porquê.**

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)



### 2. REALIDADE: Qual o cenário hoje?

#### 2.1 Quais foram as duas Competências melhor avaliadas em seu diagnóstico:

Competência

Competência

#### 2.1.2 Qual a sua visão sobre o resultado do seu diagnóstico? Identifique 02 situações nas quais você concorda que realmente atuou bem nessas competências.

#### 2.2 Quais foram as duas Competência que você mais precisa desenvolver?

Competência

Competência

#### 2.2.1 Qual a sua visão sobre o resultado do seu diagnóstico? Identifique 02 situações nas quais você concorda que realmente teve dificuldades ao exercer essas competências e o que você faria diferente em cada uma delas.



**3. COMPROMETIMENTO:** o que você fará nos próximos 6 meses para melhorar o seu cenário e te aproximar da sua visão de futuro?

**Competências comportamentais e/ou técnicas foco para o desenvolvimento nos próximos 6 meses**

Competência

Competência

#	Atividade	Qual o desafio	Como vou me desenvolver	Indicador de Sucesso
70%				
20%				
10%				

Exemplos de ações:

1. Participar em trabalhos específicos;
2. Conduzir reuniões com sua equipe;
3. Se envolver em projetos desafiadores;
4. Ter reuniões sistemáticas de *feedback*;
5. Dar/repassar treinamentos para outras pessoas;
6. Acompanhar a execução do trabalho.

## ANEXO 5 – Estrutura da Trilha de Desenvolvimento

### Competência: Liderança e Gestão de Pessoas

#	Nome	Data e Duração	Descrição da Oficina	Presença	Aplicação
1	Liderança de Impacto	13/02/20 2h	Palestra que tratou da definição de liderança e a importância de praticar uma postura de abertura para o desenvolvimento. Introdução teórica do tema de PDI.	16/16 100%	Construção do próprio PDI
2	Colocando o PDI para jogo	16/04/20 4h	Oficina para articular os conhecimentos teóricos do PDI com os próprios instrumentos que cada um tinha desenvolvido	16/16 100%	Revisão do próprio PDI
4	Dando e Recebendo <i>feedback</i>	09/06/20 3h	Oficina de trabalhou conceitos de comunicação não-violenta com a prática do feedback	15/16 93%	Construção de feedback de reforço positivo e ponto de desenvolvimento
6	Situações de <i>feedback</i>	08/07/20 2h30	Roda de compartilhamento das situações de feedbacks praticadas com mediação para reforço de alguns conceitos.	14/16 88%	-

8	Distribuindo liderança	02/09/20 1h30	Oficina da prática de liderança situacional.	15/16 93%	Aplicar a ferramenta de liderança situacional para pelo menos um membro da equipe
10	Roda de Co-desenvolvimento	05/11/20 1h30	Roda de codesenvolvimento a partir de dificuldades apresentadas pelos gerentes regionais no exercício da liderança e gestão de pessoas	16/16 100%	-

**Competência: Inovação e Visão Sistêmica**

#	Nome	Data e Duração	Descrição da Oficina	Presença	Aplicação
3	O que é inovação?	14/05/20 3h	Oficina de introdução do conceito de inovação, assim como ferramentas associadas ao <i>design thinking</i>	16/16 100%	Construir roteiro de entrevista semiestruturada e entrevistar 2 diretores
5	Entendendo as pessoas	25/06/20 3h30	Oficina para utilização de ferramentas de sistematização da experiência do usuário, como	14/16 88%	Sistematizar as informações das entrevistas na ferramenta de

			construção de persona e jornada do usuário		persona e jornada do usuário
7	O papel da liderança para a inovação	20/08/20 2h30	Oficina para identificação de características de um diretor que favorecem o processo de inovação nas escolas, articulando com os perfis dos diretores entrevistados na etapa anterior	15/16 93%	-
9	Gerando ideias	01/12/20 3h	Oficina de geração de ideias e apresentação da ferramenta SIMPLESMETE	15/16 93%	Compartilhar com diretores e membros da equipe da regional as ideias priorizadas e colher <i>feedbacks</i>
11	Refinando ideias	* 2h30	Roda de compartilhamento das experiências de iteração de ideias com os diretores	*	-
12	Melhoria dos processos	* 1h	Apresentação das soluções para a alta liderança da SEE-PE	*	-

\*Essas oficinas serão agendadas em 2021