



A ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO: O CASO DA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE JOAÇABA (SC)

Luciana Davi Traverso Nodari (UNOESC)

luciana.nodari@unoesc.edu.br

Eliane Salete Filippim (UNOESC)

eliane.filippim@unoesc.edu.br

Daniela Porto Viecelli (UNOESC)

tallulah_metal@hotmail.com

Marcos Luiz Filippim (UNOESC)

marcos.filippim@unoesc.edu.br

José Elmar Feger (UNOESC)

joseelmar.feger@unoesc.edu.br

Tônia Becker (UNOESC)

tonia.becker@unoesc.edu.br

O governo de Santa Catarina implantou em 2002 as Secretarias de Desenvolvimento Regionais (SDR), criadas com o objetivo de representar o governo estadual no âmbito regional e de promover a descentralização e a coordenação das ações de desenvolvimento no território de sua abrangência. A presente pesquisa teve como objetivo descrever e analisar as competências atuais e as competências necessárias aos gestores neste novo arranjo administrativo existente no estado de Santa Catarina. Utilizou a abordagem quantitativa, survey, para checar a percepção dos gestores de uma SDR quanto às suas competências. Os resultados mostram que há uma lacuna entre as competências requeridas e aquelas existentes nestes gestores, especialmente no que se refere às competências de: representatividade, capacidade de fiscalizar e foco na responsabilidade social. Acredita-se que os resultados ofereçam informações que podem contribuir à tomada de decisão acerca das competências necessárias ao efetivo engajamento dos servidores públicos de uma SDR.

Palavras-chaves: competências, desenvolvimento regional, tomada de decisão, gestão pública

1. INTRODUÇÃO

Dentre os postulados que a Administração Pública tem assumido nas últimas décadas, um deles remete à sua participação mais efetiva na formulação e gestão de planos de desenvolvimento. Na direção da concretização deste princípio da esfera pública, a abordagem das competências surge como possibilidade de geração e mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes com vistas a revitalizar, qualificar e instrumentalizar a gestão pública, oferecendo elementos que facilitem a tomada de decisão frente às políticas de recursos humanos de instituições públicas.

Uma nova forma de organização regional foi conduzida e implantada no estado de Santa Catarina por iniciativa do governo. Trata-se da implantação, por meio da Lei nº 243, de 2003, de vinte e nove Secretarias de Desenvolvimento Regionais (SDR), criadas com o objetivo de representar o governo do estado no âmbito de cada respectiva região, bem como articular as suas ações, promovendo a descentralização e a integração regional dos diversos setores da administração pública, e a coordenação das ações de desenvolvimento no território de sua abrangência (SANTA CATARINA, 2003).

Essa regionalização fundamenta-se nas Secretarias e nos Conselhos de Desenvolvimento Regional e tem como princípios a busca da democratização das ações e a transparência, visando o amplo engajamento e participação das comunidades de cada micro-região, com a regionalização do Orçamento, do Planejamento, da fiscalização e das ações. A criação das SDRs foi aprofundada pela Lei Complementar n. 0001/2005 alterando a configuração dessas secretarias que passaram a ser em número de trinta (ESTADO DE SANTA CATARINA, 2005).

As SDRs têm assumido relevância no cenário político catarinense e têm se proposto a articular iniciativas com vistas ao desenvolvimento social, econômico e ambiental das comunidades. Desta forma, acredita-se ser relevante estudar quais são as competências necessárias aos gestores destas SDRs, uma vez que são responsáveis diretos pela aplicação deste ambicioso plano de descentralização administrativa com vistas ao desenvolvimento regional. Trata-se de uma mudança no enfoque da carreira destes servidores, uma vez que estão sendo chamados a assumir uma função mais estratégica e ampla daquela que vinham exercendo. O alinhamento das competências dos membros das SDRs com o que a literatura apregoa para o “bom governo” ou seja, aquele comprometido com o desenvolvimento, bem como com o planejamento estratégico destas secretarias, torna-se imprescindível para o êxito da proposta de uma nova instância de governo no estado de Santa Catarina.

Neste sentido, optou-se por focar o estudo numa destas SDRs, para identificar as competências individuais existentes no grupo de servidores em funções gerenciais. Procedeu-se um mapeamento das competências individuais necessárias aos servidores que compõem a SDR de Joaçaba que abrange 12 municípios do Meio Oeste Catarinense: Água Doce, Capinzal, Catanduvas, Erval Velho, Herval d’Oeste, Ibicaré, Joaçaba, Lacerdópolis, Luzerna, Ouro, Treze Tílias e Vargem Bonita.

A problemática desta pesquisa foi abstraída do problema proposto por Ienaga (1998) que identifica, a partir do planejamento estratégico de uma instituição e da literatura sobre o assunto, as competências atuais da equipe e as competências necessárias. O autor sustenta que pode haver uma lacuna entre as competências atuais da equipe e aquelas requeridas para o exercício de sua função em alinhamento ao planejamento estratégico organizacional. Desta

forma, a pesquisa se concentrou em levantar, na literatura e no planejamento estratégico da SDR de Joaçaba, quais são as competências requeridas aos gestores públicos, para, num segundo momento, cotejá-las com a percepção que os servidores em cargo de gestão da SDR de Joaçaba têm de suas próprias competências.

Diante de um quadro de amplos questionamentos quanto ao papel da administração pública, parece emergir um consenso em torno da necessidade e urgência de que a administração pública esteja a serviço do interesse coletivo, agindo na melhoria da qualidade de vida do cidadão e no desenvolvimento social, econômico e ambiental integral das comunidades a ela relacionadas. Nesse sentido, a partir da conceituação de competências e seu alinhamento com a área pública, questionou-se quais são as competências atuais e as competências necessárias na gestão de uma organização pública. Esta pesquisa buscou, portanto, como objetivo geral, descrever e analisar as competências atuais e as competências necessárias na gestão de uma organização pública a partir do estudo de caso sobre uma SDR do estado de Santa Catarina.

No estudo de campo, a investigação limitou-se a investigar a SDR da micro-região de Joaçaba. A população-alvo pertinente a este estudo foi composta pelos servidores que fazem parte do quadro de funcionários da SDR da micro região de Joaçaba, composta por 30 pessoas. Dentre eles, apenas 4 pessoas não responderam, sendo que 2 não quiseram participar da pesquisa, uma encontrava-se em licença e a outra estava de férias.

Trata-se de uma pesquisa do tipo quantitativa, *survey*. Parte-se de uma revisão bibliográfica [construída a partir da literatura e do planejamento estratégico da SDR] com a finalidade de construir um referencial que norteou a elaboração do instrumento de pesquisa, para, em seguida, utilizando-se de entrevista estruturada, checar a percepção dos gestores da SDR quanto às suas competências individuais. O instrumento de pesquisa utilizou a escala Lickert, variando de zero para quando a competência não é exigida nas funções desempenhadas, até cinco quando a competência é bem desenvolvida, tornando-se, o servidor, uma referência naquela unidade de trabalho.

A entrevista foi dirigida para 26 pessoas, durante o ano de 2006. Das respostas observou-se que 6 respondentes afirmaram que dominam totalmente todas as competências existentes no instrumento de pesquisa aplicado. Considerando que existem poucas chances de um servidor efetivamente ser extremamente competente em tantos conhecimentos, habilidades e atitudes, as pesquisadoras optaram por descartar estas respostas a fim de minimizar o viés de pesquisa. Desta forma, apesar de existirem 26 instrumentos de pesquisa respondidos, foram considerados nesta análise a amostra de 20 respondentes.

Percebeu-se, pela análise dos dados, que há uma lacuna, tal qual sugere Ienaga (1998), entre as competências requeridas e as atuais dos gestores públicos da SDR especialmente no que se refere às competências de: representatividade, fiscalizar, alto desempenho e foco na responsabilidade social. Acredita-se que os resultados ofereçam informações que podem contribuir a reflexão acerca de quais competências são necessárias ao efetivo engajamento dos servidores públicos de uma SDR em novos processos de descentralização e de desenvolvimento regional. Acredita-se também que, de posse destes resultados, o setor de recursos humanos tenha informações que contribuam para o processo de tomada de decisão relativo à estrutura da organização de pessoal desta instituição.

2. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS

Amato (1971) afirma que a administração pública é todo sistema de governo, todo conjunto de idéias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que

determinam: a) como se distribui e se exerce a autoridade política; b) como se atendem aos interesses públicos. É importante, no entanto, ressaltar que a administração pública constitui-se numa teia de relações e articulações políticas com vistas a negociar, com os diversos atores envolvidos, os objetivos do desenvolvimento sustentável (LAGE, 2001).

A Administração Pública tem características peculiares que a diferem da Administração Privada, tais como: o controle é exercido pela sociedade, há o comprometimento com a ação do interesse público, as receitas derivam de impostos obrigatórios, as decisões se aplicam à todos os cidadãos, os resultados das decisões são mais subjetivos, os gestores dificilmente se responsabilizam pelo seu desempenho, as autoridades governamentais geralmente se orientam pelo desejo de serem reeleitas, e por fim, os governos usam o sistema de monopólio (OSBORNE e GAEBLER, 1994; ENAP, 2002; MOORE, 2002).

Como se pode perceber, as diferenças são facilmente visíveis entre as duas formas de administração. Ferlie e outros (1999, p. 80) afirmam que: “A teoria da administração pública [...] argumenta que os papéis e as capacidades não são prontamente transferíveis do setor privado para o setor público, porque a natureza das tarefas executadas é fundamentalmente diferente.” Diante das características da Administração Pública, pode-se entender o motivo pelos quais muitos dirigentes têm dificuldade para exercerem suas verdadeiras funções. Segundo Pacheco (2002, p.1), “[...] há um descompasso entre o perfil atual dos dirigentes públicos e o que prevalece na literatura especializada e na visão dos organismos internacionais.” Desta forma, é preciso desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes para com isso, promover mudanças no perfil dos dirigentes e funcionários públicos de carreira. Tal mudança engloba aspectos relacionados ao desenvolvimento de competências.

Segundo Bitencourt (2004, p. 240) “A expressão competência era associada basicamente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões”. Neste caso, a pessoa era avaliada e ficava determinado se ela era competente para realizar certo ato (ISAMBERT-JAMATI apud BITENCOURT, 2004). Zarifian (2001, p. 21-23) afirma que “foi em meados dos anos 80 que a temática da competência começou [...] e que pesquisadores e consultores começaram a se interessar por ela”. Ele também afirma que “Foi a convergência com evoluções semelhantes [...] que permitiu [...] considerar a hipótese da emergência de um ‘modelo de competência’”.

O conceito de competência, após este período, “passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho” (ISAMBERT-JAMATI apud BITENCOURT, 2004, p. 241). O objetivo da gestão de competências é aproximar os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais (BITENCOURT, 2004). Desta maneira, é possível facilitar a compreensão dos principais tipos de competências, como essenciais e individuais sugeridas por diferentes autores.

As competências essenciais são responsáveis pela forma como a empresa atua no mercado, “Estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado na(s) especialidade(s) e especificidade(s) de cada organização” (BITENCOURT, 2004, p. 240). Além das competências essenciais, encontram-se também as competências individuais. Para Perrenoud (1999, p. 7), esta competência é a “Capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. As competências individuais são denominadas por Bitencourt (2004, p. 240) de competências pessoais. Ela afirma que:

As competências pessoais conduzem à necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da

empresa, através de uma postura aberta à inovação, com base em um perfil criativo e flexível, e do preparo para trabalhar e estimular o desenvolvimento das pessoas com quem se trabalha.

Essas competências diferem-se das competências essenciais por serem desenvolvidas a partir do perfil requerido ao indivíduo e não a partir do diferencial competitivo requerido pela organização. O mapeamento das competências é um instrumento muito útil para verificar se um indivíduo é competente ou não. Primeiro é necessário verificar quais são as competências requeridas e mapear as competências do indivíduo para avaliar se ele as possui ou não. Desta forma, “as competências ajudam a garantir que as pessoas selecionadas efetivamente possuem as características exigidas para a função almejada” (PELLETIER, 2006, p. 8).

- As competências encontradas na literatura e nos documentos internos da SDR formaram a base para estruturar o formulário de pesquisa utilizado neste trabalho. O papel dos servidores públicos é de extrema importância no desenvolvimento de um país ou região. São eles que irão trabalhar para atender aos interesses do cidadão, bem como o bem-estar da sociedade em geral. Para que isto ocorra é preciso que eles dediquem-se de maneira efetiva. Segundo Pelletier (2006, p. 4), “Os servidores [...] organizam o seu tempo e trabalho para alcançar objetivos eficaz e eficientemente. Eles usam [...] competência para melhorar o seu desempenho e o trabalho de outros.”

Para alcançar os objetivos propostos, é preciso que os servidores e os dirigentes públicos tenham competências específicas da sua área de atuação. Essas competências requeridas formam o perfil do agente público. Porém, é raro que estas pessoas tenham todos os conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias para a formação deste perfil. Isto acontece especialmente porque a forma mais comum de tornar-se um agente público é por meio de concursos, e estes, em sua maioria, não avaliam se a pessoa possui, ou não, tais competências.

Desta maneira, Pacheco (2006, p.1) afirma que: “Maior déficit de hoje é o de competências específicas de direção, tão necessárias quanto as competências técnicas, para a profissionalização do setor público e para a obtenção de melhores resultados em prol do interesse público.”

Na realidade, o déficit de competências dos agentes públicos mostra-se muito mais extenso. Segundo Pacheco (2006, p. 1), “Há um descompasso entre o perfil atual dos agentes públicos e o que prevalece na literatura especializada e na visão dos organismos internacionais.” Esta pesquisa busca, justamente, compreender a existência desta diferença entre as competências requeridas e as competências atuais presentes nos agentes públicos da SDR.

– 3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Um primeiro dado resultante da pesquisa aponta que, observando-se a estruturação do quadro total de gestores da SDR de Joaçaba, região em estudo, percebe-se que 60% dos servidores são do sexo masculino, enquanto 40% são do sexo feminino. Outro aspecto observado na direção de buscar identificar as competências dos gestores públicos da SDR foi quanto à sua formação profissional. Na amostra pesquisada, 45,5% da equipe é graduada em Pedagogia cuja diretriz curricular, proposta pelo MEC, prevê que seus egressos saibam: atuar com ética; orientar suas escolhas por valores democráticos; reconhecer e respeitar a diversidade manifestada por seus alunos; zelar pela dignidade profissional e pela qualidade do trabalho escolar sob sua responsabilidade; compreender o processo de sociabilidade, de ensino e aprendizagem e utilizar conhecimentos sobre a realidade econômica, cultural, política e social.

Embora se saiba que estas diretrizes curriculares apresentam algumas competências que os cursos de graduação devem desenvolver, é sabido que essas competências não acabam sendo necessariamente estimuladas durante a graduação, dessa forma não se pode afirmar que os profissionais que atuam na SDR tenham efetivamente desenvolvido estas habilidades. No entanto é possível presumir que estes profissionais tenham maior conhecimento das funções relativas à área pedagógica, de forma que outros conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos gestores públicos e voltadas para outras áreas de atuação da instituição pública fiquem, decorrentes da formação dos servidores, em desvantagem. O quadro 02 apresenta os resultados da percepção dos gestores quanto às suas competências:

Competência	0	1	2	3	4	5
Representatividade	5%	5%	10%	35%	30%	15%
Confiança	5%	5%	5%	10%	25%	50%
Conhecimentos técnicos	0	0	5%	5%	50%	40%
Competências de direção	10%	0%	5%	25%	25%	35%
Capacidade de liderança	0	0	0	25%	20%	55%
Habilidades de comunicação	0	5%	0	5%	45%	45%
Capacidade de gerenciar pessoas	10%	5%	10%	15%	20%	40%
Pensar estrategicamente	0	5%	15%	15%	35%	30%
Fiscalizar	10%	10%	5%	25%	25%	25%
Centrar-se no serviço	5%	0	10%	20%	35%	30%
Efetividade	0	0	0	25%	35%	40%
Responsabilidade	0	5%	0	5%	10%	80%
Senso crítico	5%	0	10%	20%	40%	25%
Alto desempenho	5%	10%	10%	20%	25%	30%
Trabalhar em equipe	0	5%	0	10%	50%	35%
Foco no interesse público	5%	0	10%	10%	30%	45%
Flexibilidade	0	5%	5%	25%	20%	45%
Visão de futuro	10%	5%	0	20%	40%	25%
Resistência ao estresse	0	0	0	10%	40%	50%
Transparência	5%	0	0	10%	40%	45%
Ética	0	0	10%	0	25%	65%
Agilidade	5%	0	5%	20%	20%	50%
Autoridade	5%	5%	5%	25%	30%	30%
Imparcialidade	0	0	10%	15%	20%	55%
Respeito ao meio-ambiente	5%	5%	10%	5%	40%	35%
Gerenciar por programas e ações	10%	0	10%	25%	25%	30%
Foco na responsabilidade social	5%	10%	0	30%	25%	30%
Adequação ao papel da função	0	0	5%	5%	40%	50%
Eficácia	0	0	10%	5%	20%	65%
Gerir recursos	20%	0	5%	10%	30%	35%
Habilidade de planejar	10%	5%	5%	15%	35%	30%
Habilidade de avaliar	0	5%	5%	20%	30%	40%

– Quadro 1: Panorama atual das competências dos servidores públicos da SDR de Joaçaba na percepção dos entrevistados.

Na percepção dos entrevistados, as competências que o grupo identifica como sendo as mais desenvolvidas, pois receberam o equivalente, ou acima, de 80% das respostas 4 e 5 (que indicam o domínio daquelas competências) aponta para as habilidades, conhecimentos e atitudes voltados, em sua maioria, às atitudes e conhecimentos específicos dos servidores, tais como: conhecimentos técnicos, habilidade de comunicação, responsabilidade, trabalhar em equipe, resistência ao estresse, transparência, ética, eficácia e adequação ao papel da função.

É possível perceber, portanto, que os funcionários públicos acreditam possuir as competências pessoais necessárias aos cargos que desempenham. No entanto é importante observar que estas competências diferem-se das competências essenciais por serem desenvolvidas a partir do perfil requerido ao indivíduo e não a partir do diferencial requerido pela organização (BITENCOURT, 2004). Desta forma é positivo identificar que os servidores públicos consideram-se aptos nas competências individuais, mas é importante que sejam somadas a estas competências o desenvolvimento daquelas necessárias para alcançar as estratégias organizacionais, ou seja, as competências essenciais da organização.

Com percentual variando entre 60 e 75% de competências apontadas como adquiridas pelos servidores, foram identificadas as seguintes habilidades, conhecimentos e atitudes: confiança, competências de direção, capacidade de liderança, capacidade de gerenciar pessoas, pensar estrategicamente, centrar-se no serviço, efetividade, senso crítico, foco no interesse público, flexibilidade, visão de futuro, agilidade, autoridade, imparcialidade, respeito ao meio-ambiente, gerenciar por programas e ações, gerir recursos, habilidade de planejar e habilidade de avaliar.

Considerando-se que os entrevistados são os gerentes responsáveis pela coordenação e efetivação das ações realizadas pela SDR, acredita-se ser importante estruturar ações que busquem desenvolver as competências acima citadas destes servidores, especialmente na capacidade de gerenciar programas e ações, buscar foco no interesse público, capacidade de liderança e de gerenciar pessoas, gestão de recursos, habilidade de planejar e avaliar.

Este resultado corrobora, em partes, os dados de Pacheco (2006) de que o maior déficit de hoje nos servidores públicos é o de competências específicas de direção. Corrobora em partes porque, de acordo com os resultados desta pesquisa, estas competências aparecem como necessárias para serem desenvolvidas nos gestores públicos pesquisados. No entanto, diferentemente do encontrado por Pacheco (2006), as competências que, na percepção do público alvo entrevistado, precisam ser desenvolvidas com maior ênfase são: representatividade (representar os interesses de um grupo, de uma classe social, de arranjos federativos e critérios geográficos), fiscalizar (Refere-se tanto às despesas públicas, ou seja, a utilização de recursos orçamentários e financeiros, valores e bens públicos, quanto à vigilância às ações de outrem), alto desempenho (promover o desenvolvimento, cobrando das pessoas a melhor atuação possível para que determinado objetivo seja alcançado) e foco na responsabilidade social (realizar ações que busquem efetividade em prol das necessidades sociais e do bem-estar da sociedade).

Estas competências precisam ser desenvolvidas nos servidores públicos da SDR não somente porque seus servidores reconhecem que precisam desenvolver tais conhecimentos, habilidades e atitudes, mas especialmente porque, segundo Lage (2001) a administração pública constitui-se numa teia de relações e articulações políticas com vistas a negociar, com os diversos atores envolvidos, os objetivos do desenvolvimento regional. O estímulo de desenvolvimento de tais competências certamente colaborará para que a SDR consiga atingir seus objetivos com maior eficiência, eficácia e efetividade.

Na pesquisa realizada foi possível também identificar que entre 5% e 10% dos entrevistados parecem estar demasiadamente preocupados com a execução de suas tarefas rotineiras, sem a compreensão do comprometimento que o gestor público, independente de sua função, tem para com a sociedade. O que motiva esta reflexão é o fato destes entrevistados declararem, através do item 0 (zero) que não é exigido no exercício de suas funções as seguintes

competências: direção, senso crítico, foco no interesse público, visão de futuro, gestão de recursos e capacidade de planejamento.

Esta realidade pode levar a crer que esses servidores estejam enquadrados como gestores quando, na verdade, executam tarefas meramente burocráticas e/ou obedecendo ordens e, portanto, sem exigir maior reflexão e posicionamento crítico. Descartada esta hipótese, visto que os entrevistados possuem cargos de direção, acredita-se então que existe a necessidade de ações que transformem o perfil destes profissionais e os coloquem em sintonia com a Agenda de Desenvolvimento Regional da SDR. Desta forma seus principais colaboradores e, portanto, responsáveis pela implementação efetiva de suas metas, precisarão incorporar as diretrizes da SDR para, então, perseguir e alcançar com maior eficiência, eficácia e efetividade, os objetivos de desenvolvimento regional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Por meio da literatura e do planejamento estratégico da SDR, foi possível identificar as competências requeridas aos agentes públicos, como também mapear as competências existentes nestes agentes. Percebe-se, pela análise dos dados, que há uma lacuna entre as competências requeridas e as atuais dos gestores públicos da SDR especialmente no que se refere às competências de: representatividade, fiscalizar, alto desempenho e foco na responsabilidade social.

A pesquisa realizada tratou apenas da percepção dos entrevistados quanto ao desenvolvimento das competências requeridas aos gestores públicos. Num aprofundamento desta atividade, sugere-se que os entrevistados recebam também, num segundo momento, a avaliação quanto aos mesmos aspectos pelo seu superior imediato, no caso desta pesquisa o secretário de desenvolvimento regional da SDR em questão e a avaliação entre os próprios colegas de trabalho. A terceira etapa poderia ser realizada com a validação entre entrevistado e superior, de forma a gerar um consenso sobre o desempenho individual dos pesquisados. Estas etapas não foram concluídas nesta pesquisa uma vez que o segundo semestre de 2006 (período da coleta de dados) coincidiu com o período pré e pós-eleitoral. Ocorre que os servidores estavam receosos de perder seus cargos e as pesquisadoras, por motivos éticos, preferiram evitar este desconforto eliminando a checagem de competências junto aos superiores hierárquicos e aos colegas.

No entanto, apesar das limitações deste estudo, acredita-se que existam informações suficientes, e importantes, para facilitar a tomada de decisão da SDR para enquadramento de pessoal, direcionando os trabalhos de forma a efetivar os resultados previstos no planejamento estratégico institucional no menor espaço de tempo possível e com o máximo de eficiência.

Como continuidade deste estudo, sugere-se que as demais SDRs do estado sejam pesquisadas no intuito de mapear ações que possam ser desenvolvidas para que os resultados previstos no plano do governo do estado sejam efetivadas. Outra perspectiva de pesquisa sugere a verificação de como a população percebe o desempenho dos funcionários pesquisados, para verificar as diferenças de percepções e desenvolver ações que possibilitem melhorar o resultado das ações desenvolvidas pelas SDRs.

Espera-se que esta pesquisa possa ser útil no apoio à tomada de decisão para uma profunda revisão da estrutura de pessoal da SDR, tanto quantitativa quanto qualitativamente, no sentido de checar a sua adequação para atingir aos objetivos tanto da instituição quanto do planejamento regional a que se propõe. Outro aspecto relevante é a necessidade de gerar oportunidades de formação nas temáticas voltadas ao desenvolvimento regional, iniciativa que

pode ser levada a termo com a contribuição de inúmeras instituições formadoras presentes na região.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSUNÇÃO, M. A. ; MENDES, P. J. V.. *Mudança e gestão de processo em organização pública*. In: V Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo, Rep. Dominicana:2002. Disponível em: <<http://www.CLAD.org.ve>>. Acesso em: 13 jun. 2006.

BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DARIO, E. *Proposta de rearranjo das práticas de gestão pública para o novo sistema de descentralização administrativa de Santa Catarina atuar como regiões em aprendizagem*. 2004. 187f. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. *Apostila de Apoio ao Treinamento On-line: Elaboração de indicadores de desempenho institucional*. 2002.

ESTADO DE SANTA CATARINA. *Lei Complementar n. 284*, de 28 de fevereiro de 2005. Estabelece modelo de gestão para a Administração Pública Estadual e dispõe sobre a estrutura organizacional do Poder Executivo.

FERLIE, E. et al. *A nova administração pública em ação*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. 7ª Secretaria de Desenvolvimento Regional. *Agenda de desenvolvimento regional*. Joaçaba: 2005.

IENAGA, C. H. *Competence based management*. Seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

LAGE, A. C. *Administração Pública orientada para o desenvolvimento sustentável*. Um estudo de caso: os ventos das mudanças no Ceará também geram energia. 2001. 157 f. Tese (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

MARINI, C. *Gestão Pública: o debate contemporâneo*. Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães, Salvador, n. 7, p.1-103. 2003.

MOORE, M. *Criando valor público: gestão estratégica no governo*. Rio de Janeiro: Uniletras, 2002.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventando o governo: como espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília – DF: MH Comunicação, 1994.

PACHECO, R. S. *Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção*. In: VII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública. Lisboa, Portugal, 8-11 oct. 2002c. Disponível em: <www.CLAD.org.ve>. Acesso em: 8 jun. 2006.

PELLETIER, J. M. *Gestão baseada em competências: questões conceituais*. Brasília: ENAP. 2006. Disponível em: <www.enap.gov.br> Acesso em: 12 jun. 2006.

PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes médicas do sul, 1999.

SANTA CATARINA. *Lei Complementar 243 de 30 de janeiro de 2003. Estabelece nova Estrutura Administrativa do Poder Executivo*. Florianópolis, SC, 2003. Disponível em: <<http://200.192.66.13/ALESC/PesquisaDocumentos.asp>>. Acesso em: 07 dez. 2006.

SDR. *Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional*. 2005. Disponível em: <www.jca.sdr.sc.gov.br>. Acesso em: 31 jun. 2006.

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