



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA - UNILAB
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LUCINEIDE ALVES COSTA

**OS PROCESSOS DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA E
APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS DA GESTORA DA
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE MULUNGU – CE,
NO PERÍODO DE 2013 A 2016: um estudo de caso.**

Redenção

2016

LUCINEIDE ALVES COSTA

**OS PROCESSOS DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA E
APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS DA GESTORA DA
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE MULUNGU – CE,
NO PERÍODO DE 2013 A 2016: um estudo de caso.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção parcial do grau de bacharel em Administração Pública, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Orientador:

Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto

Redenção

2016

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

C87p

Costa, Lucineide Alves.

Os processos de adaptação estratégica e aprendizagem de competências da gestora da secretaria de educação do município de Mulungu – CE, no período de 2013 a 2016: um estudo de caso. Lucineide Alves Costa – Redenção, 2015.

76 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto.
Inclui figuras, quadros e referências.

1. Planejamento educacional. 2. Gestão educacional I. Título.

CDD 371.2012

LUCINEIDE ALVES COSTA

**OS PROCESSOS DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA E
APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS DA GESTORA DA
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE MULUNGU – CE,
NO PERÍODO DE 2013 A 2016: um estudo de caso**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do grau de bacharel, no curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, sob apreciação da seguinte Banca Examinadora:

Aprovado em ____/____/2016.

Profº. Dr. João Coelho da Silva Neto (Orientador)
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira

Profª. Drª. Eliane Barbosa da Conceição
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira

Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira

Dedico este trabalho em homenagem a meus pais pelo imenso apoio durante todo o meu percurso na universidade, contribuindo para minha chegada até essa fase de conclusão do curso rumo à formação profissional e obtenção do título de Administradora Pública.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, louvo e exalto a Deus, Senhor da minha vida, e sou eternamente grata à Ele por suprir todas as minhas necessidades e me ajudar a seguir em frente nas horas de desânimo vivenciadas ao longo do curso. Toda honra e glória são Dele.

Aos meus pais, Neidia e Erinaldo e, restante da família por serem minha base de apoio desde o início quando soube que ingressaria em uma universidade.

À Instituição UNILAB e toda equipe envolvida por proporcionar tamanha oportunidade a nós discentes.

Aos meus amigos, em especial, Lucivânia Alves, Adriana Gomes, Izaias Marques, Janay Santiago, Magno Oliveira, Mary Nayara e irmãos em Cristo pelas palavras de ânimo e orações quando muito precisei ou simplesmente por terem um significado em minha vida nesse período, por motivos especiais.

A todos os professores que contribuíram no meu processo de construção de conhecimentos, especialmente à Coordenadora de Educação à Distância (EaD) da universidade, professora Dr. Maria Aparecida e ao Coordenador do curso professor Dr. João Coelho, meu orientador, por possuírem grande importância desde a escolha do tema ao direcionamento do trabalho como todo.

Agradeço também a disponibilidade da organização escolhida para o estudo de caso realizado, na pessoa da secretária de Educação do município de Mulungu – Ce.

Enfim, agradeço intensamente a todos, pois foi onde tive ajuda nas atividades, conselhos, opiniões, direcionamento, palavras de motivação, ajuda financeira e muitas outras necessidades supridas. Resumindo, foram formas de incentivo para prosseguir!

“A principal atividade do administrador é identificar o futuro que já chegou, explorar as mudanças que já ocorreram e usá-las como oportunidades”. Peter Drucker

“Persista em seus sonhos, pois o primeiro passo para vitória é desejar vencer. Sem lutas não haverá vitória, sem incentivo não haverá vontade”. Jonh Wesley

COSTA, Lucineide Alves. Os processos de adaptação estratégica e aprendizagem de competências da gestora da secretaria de educação do município de Mulungu – CE, no período de 2013 a 2016: um estudo de caso. 2016, 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração Pública) - Universidade da Integração Internacional Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, Redenção/Ceará, 2016.

RESUMO

O estudo dos processos de adaptação estratégica e aprendizagem de competências dos gestores torna-se relevante para compreender o seu impacto nas organizações tendo em vista as diversas mudanças enfrentadas pelas mesmas na atualidade. Nesta perspectiva, o objetivo deste trabalho é descrever esses processos analisando aspectos específicos de cada um na organização pesquisada. A metodologia utilizada é a pesquisa qualitativa descritiva, sendo um estudo de caso realizado em uma organização pública no município de Mulungu, localizado no estado do Ceará, a saber: a Secretaria de Educação. Observou-se o fato de que as organizações públicas enfrentam constantes mudanças e a volatilidade com que tais ocorrem é intensa devido as várias demandas existentes. Os resultados da pesquisa na secretaria demonstraram que esses processos ainda são percebidos com lentidão dificultando até mesmo a definição de adaptação estratégica. O conceito de adaptação estratégica na visão da secretária de Educação é restrito à simples mudanças que ocorrem e que a secretaria, rigidamente, tem que se adaptar conforme o exigido, tendo como explicação os processos burocráticos típicos da gestão pública. Não há muita flexibilidade no processo da mudança e portanto, a gestora demonstra não ter oportunidades para inovar. As formas de aprendizagem são mais informais do que formais tendo em vista a indicação de profissionais não específicos da área administrativa nesse setor. Concluiu-se que há necessidade de ajustes na gestão pública no que se refere a profissionalização dos seus administradores, para que estes estejam aptos a enfrentar mudanças de forma estratégica com as competências necessárias.

Palavras-chave: Mudanças. Processos. Adaptação estratégica. Secretaria de Educação.

ABSTACT

The study of strategic adaptation and learning skills of managers is relevant to understand its impact on organizations in view of the various challenges faced by them today. In this perspective, the objective of this paper is to describe these processes by analyzing specific aspects of each of the researched organization. The methodology used is descriptive qualitative research is a case study in a public organization of the city of Mulungu, located in the state of Ceará, namely: the Department of Education. There was the fact that public organizations face constant changes and volatility with which these occur is intense because of the various existing demands. The research results in the secretariat showed that these processes are still perceived slowly hindering even the definition of strategic adjustment. The concept of strategic adjustment in view of education secretary is restricted to simple changes that occur and secretariat rigidly have to adapt as required, with the explanation typical bureaucratic processes of public management. There are a lot of flexibility in the process of change and therefore the management demonstrates not have opportunities to innovate. Forms of learning are more informal than formal with a view to non-specific indication of professional administrative area in this sector. It was concluded that there is need for adjustments in public administration as regards the professionalization of its management, so that they are able to face changes strategically with the necessary skills.

Keywords: Change. Processes. Strategic adjustment. Secretary.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Aspectos relevantes na compreensão do processo da mudança.....	14
Quadro 2: Metáforas explicativas das mudanças nas organizações.....	16
Quadro 3: Causas gerais que provocam resistência à mudança.....	23
Quadro 4: Visão das teorias ambientais sobre a natureza da relação organização-ambiente.....	31
Quadro 5: Posturas típicas em relação ao planejamento.....	33
Quadro 6: Conceitos de Competência.....	37
Quadro 7: Níveis de competências organizacionais.....	42
Quadro 8: Modelos de aprendizagem.....	43
Quadro 9: Estudos sobre aprendizagem gerencial realizados por pesquisadores brasileiros entre 2000-2006.....	46
Quadro 10: Os dez papéis do administrador.....	50
Quadro 11: Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração Pública, Bacharelado.....	52
Quadro 12: Descrição de “como” a gestora se adapta às mudanças.....	59
Quadro 13: Descrição de “como” a gestora aprendeu a dirigir a secretaria.....	61
Figura 1: Formas de liderança organizacional (Autoritário, Líder Motivador e Líder Democrático)	20
Figura 2: Modelo proposto para a gestão da performance governamental.....	28
Figura 3: Níveis de planejamento na organização.....	35
Figura 4: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 O CONTEXTO DA MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
2.1 A IMPORTÂNCIA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	18
2.2 REAÇÕES À MUDANÇA: ACEITAÇÃO X RESISTÊNCIA.....	21
3 ESTUDO DA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.....	26
3.1 ENTENDENDO O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	26
3.2 A ORIGEM DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES: TEORIAS AMBIENTAIS.....	30
3.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO PARA MELHORIA DE PRÁTICAS PROCESSUAIS NA GESTÃO.....	32
4 APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	37
4.1 CONCEITOS GERAIS SOBRE A COMPETÊNCIA.....	37
4.2 UMA BREVE REFLEXÃO SOBRE O PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....	42
4.3 CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS NO PERFIL DO GESTOR DIANTE DOS DESAFIOS.....	47
5 METODOLOGIA.....	52
5.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	52
5.2 TIPO DE PESQUISA ADOTADA NO ESTUDO DE CASO.....	53
5.3 COLETA DE DADOS.....	54
5.4 ANÁLISE REALIZADA A PARTIR DOS DADOS OBTIDOS.....	55
6 DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	57
6.1 HISTÓRICO DO MUNICÍPIO ONDE FOI REALIZADA A PESQUISA.....	57
6.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA REALIZAÇÃO DAS PESQUISAS.....	57
6.3 ESTUDO DE CASO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ANALISADOS.....	58
6.3.1 Análise do processo de adaptação estratégica na secretaria.....	58
6.3.2 análise do processo de aprendizagem de competências na secretaria.....	58

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
8 REFERÊNCIAS.....	64
APÊNCICES	

1 INTRODUÇÃO

O estudo relativo às organizações e a atuação de seus dirigentes tem sido disseminado com bastante ênfase devido à grande necessidade que ambos vêm tendo em traçar estratégias capazes de manter uma posição equilibrada no ambiente e no meio social onde atuam. Tendo em vista as dimensões e as constantes mudanças nas variáveis incontroláveis às organizações (tecnológicas, econômicas, governamentais, etc.) e controláveis (cultura organizacional, estrutura, contexto político e administrativo) que ocorrem neste ambiente às organizações, sejam elas públicas ou privadas, surgem as construções teóricas da academia no intuito de explicar, constatar e discutir os dois processos de suma importância nas corporações: alinhamento estratégico e aprendizagem de competências dos dirigentes/gestores. Os estudos demonstram a relevância de se entender o ambiente interno, principalmente, porque a forma como os gestores administram o interior da organização irá refletir na maneira como se sobressaem diante das exigências e pressões vindas do ambiente externo.

As organizações enfrentam constantes mutações e a volatilidade com que tais ocorrem é intensa dependendo do meio onde atuam. As corporações públicas lidam com exigências legislativas governamentais e dos diversos *stakeholders* na prestação de serviços para atendimento das demandas sociais. As diversas problemáticas enfrentadas e resultantes em falhas não solucionadas no setor público retratam a necessidade de haver eficiência na gestão. Já as organizações privadas estão mais aptas a enfrentar adaptações em busca de seu objetivo central que é o lucro e, para isso estão à procura de profissionais qualificados com um perfil composto por várias competências, técnicas e habilidades. Nessa perspectiva, o estudo dessas organizações nos levam a repensar esses dois processos (adaptação estratégica e aprendizagem de competência de direção dos gestores públicos) essenciais para a eficiência e eficácia no seu funcionamento.

O estudo do processo de adaptação dos gestores nos permite compreender o funcionamento das organizações, quais e como são tomadas as decisões, de que forma o planejamento é realizado, as principais mudanças que a afetam, a visão do gestor diante da mudança, dentre vários outros aspectos. No processo da aprendizagem de competências de direção dos dirigentes torna-se possível compreender a participação destes no processo de adaptação utilizando suas competências adquiridas, através de que meios formais e informais os gestores adquirem conhecimento, a coerência da preparação profissional com o cargo administrativo ocupado, dentre outros aspectos.

Com esta breve contextualização, este trabalho objetiva analisar a percepção do (a) gestor (a) quanto aos processos de alinhamento estratégico e aprendizagem de competências dos gestores, especificamente, em organizações públicas por intermédio de um estudo de caso realizado na Secretaria de Educação do município de Mulungu, um dos que constituem o Maciço de Baturité, localizado no estado do Ceará. Nos objetivos específicos, busca-se identificar os *stakeholders* envolvidos no processo de adaptação estratégica vivenciado pela secretaria no período pesquisado; descrever o que e como o(a) gestor(a) público aprendeu como competências de direção ao longo de suas trajetórias no seu período de gestão; averiguar como o setor público desenvolve suas atividades e como este profissional participa neste processo; e identificar os principais eventos externos e internos que representaram significativas transformações na secretaria municipal.

A pesquisa será fundamentada na metodologia qualitativa descritiva, buscando a análise do processo da mudança organizacional e a competência dos gestores. Portanto, é um estudo de caso predominantemente qualitativo. No que concerne à coleta de dados, esta será realizada por intermédio de entrevista semiestruturada com aplicação de questionário semiaberto. As perguntas foram formuladas a partir dos fundamentos teóricos utilizados na seleção após a pesquisa bibliográfica. O questionário será aplicado através de entrevista realizada com o(a) gestor(a).

Como referencial teórico, as principais abordagens do contexto das mudanças nas organizações e que foram referenciadas neste estudo foram CHIAVENATO (2005), PETTIGREW (1992), MINTZBERG (2003), WOOD JR. (1992), MARQUES; BORGES; REIS (2016), PEREIRA; KICH (2011), dentre outros.

Sobre o estudo do processo de adaptação estratégica, ROSSETTO; ROSSETTO (2005), CHILD; SMITH (1987), PETTIGREW (1985), COSTA (2007), DE GREEN (1982) são alguns dos utilizados.

E no processo de aprendizagem de competências, FLEURY; FLEURY (2001); RABELO E ARAÚJO (2015); RUAS (2001); LIMA; ZANGISKI (2009); DUTRA (2001); ZARIFIAN (2001); BITENCOURT (2001); foram também utilizados como referências.

2 O CONTEXTO DA MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

O processo das mudanças ocorre gradativamente à medida que as necessidades de ajustes surgem. Para se ter uma noção básica deste nas organizações faz-se necessário conhecer o seu conceito. De acordo com Chiavenato (2005):

Mudança significa a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra diferente. A mudança implica transformação, perturbação, interrupção, ruptura, dependendo de sua intensidade. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas cidades, nos países, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima. (CHIAVENATO, 2005, p. 138).

“Nas organizações, a mudança é uma decorrência da aprendizagem. A mudança representa uma transformação, uma variação, uma substituição nas características de uma organização, seja em sua totalidade ou em alguma parte dela.” (CHIAVENATO, 2005, p. 138). Embora seja uma palavra simples e de fácil compreensão, a aplicabilidade da mudança dentro das organizações públicas ou privadas torna-se um grande desafio tendo em vista os vários impecílios que podem surgir na tentativa de implantá-la, desde a simples decisão até à execução das ações que a estabelecerão. Para uma melhor compreensão acerca desse processo dentro das corporações, três aspectos são apresentados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Aspectos relevantes na compreensão do processo da mudança.

ASPECTOS	SIGNIFICADO
CONTEXTO DA MUDANÇA	Representa os fatores contextuais fora da empresa e que podem afetar o processo de mudança, como taxa de desemprego, leis trabalhistas, etc.;
CONTEÚDO DA MUDANÇA	Significa o que vai ser mudado. Pode ser desde uma máquina, equipamento ou material utilizado (“hard”), ou mudanças na estrutura organizacional ou maneiras e procedimentos utilizados (“soft”). McCalmann e Patton (1992) consideram que quanto mais relacionadas ao “hard”, mais fáceis de conduzir serão as mudanças;
PROCESSO DA MUDANÇA	É o aspecto relacionado ao estilo de liderança utilizada na mudança, que pode variar do participativo ao autocrático, e à velocidade da mudança.

Fonte: Pettigrew e Whipp, (1992 *apud* LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2003, p. 52).

Pettigrew (1985a) também contribui na compreensão do processo da mudança explicando esses aspectos. Para o autor, o *processo* é o “como acontece” a adaptação ou mudança. No estudo do processo é levado em conta as ações, reações e as interações das pessoas que estão interessadas na mudança, visando adaptar a organização de um estágio presente para um estágio futuro. O *contexto* é o “porquê” da mudança. Para a sua análise ele é subdividido em contexto externo e contexto interno. O contexto externo é o ambiente social, econômico, político e competitivo em

que a organização atua. Para o contexto interno é considerado a estrutura, a cultura organizacional, o contexto político e o contexto administrativo da organização. E o *conteúdo* define “o *quê*” deve mudar. Aponta as áreas que a organização deseja mudar, que podem ser a tecnologia, mão-de-obra, estrutura, relações de poder, produtos ou serviços, posicionamentos, cultura da organização.

Nem sempre as mudanças quando implementadas ocorrem da maneira desejada pelo responsável pela mesma. Marques, Borges e Reis (2016) em uma pesquisa realizada com servidores públicos em Minas Gerais falam sobre a mudança organizacional e a satisfação no trabalho afirmando que:

A mudança bem-sucedida, ou seja, aquela que resulta em novo conhecimento, inovação e colaboração dos funcionários, é resultante de práticas de comunicação baseadas no diálogo e no envolvimento relacional, onde a intervenção dos superiores é incremental e colaborativa. Por outro lado, a mudança malsucedida está relacionada com um processo imposto que resulta na simples reprodução do conhecimento existente. Esse tipo de mudança é baseado na intervenção reiterada dos superiores que usam a autoridade para obter os resultados almejados. (THOMAS; HARDY, 2011 *apud* MARQUES; BORGES; REIS 2016, p. 44-45).

Preponderantemente, o gestor é o responsável por conduzir a mudança e sua capacidade de geri-la poderá definir os impactos posteriores ou até mesmo imediatos.

Um aspecto de suma importância e que representa a definição de sustentação da mudança no contexto das organizações é a estrutura organizacional. Kich e Pereira (2011) discutem sobre este aspecto como fator dentro da organização assim como a *liderança, cultura e comunicação*. Os autores ressaltam sobre a necessidade de maior repercussão desse assunto dentro do campo da administração, tendo em vista seu importante papel na contribuição para o funcionamento da corporação como um todo e recentes formas pelas quais as organizações têm vivenciado. Por intermédio da estrutura organizacional é que a organização irá mostrar seu posicionamento em relação à mudança a ser introduzida, pois representa “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. (MINTZBERG, 2003, p. 12 *apud* KICH; PEREIRA, 2011, p. 1050).

No modelo de Pettigrew (1985a) o conceito de estrutura organizacional também é enfatizado, além do de cultura. Esses dois fatores são tidos como relevantes no processo da mudança. Ele entende a cultura como um conjunto de valores, crenças e pressupostos que norteiam a organização, que se manifestam nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões estabelecidos. E por estrutura organizacional, o autor entende que é a demonstrada pela

formalização das regras de trabalho e dos mecanismos que a administração possui para controlar e integrar as atividades de trabalho.

Wood Jr. (1992, p. 77) aborda em um de seus trabalhos sobre mudança organizacional a ideologia de Ginsberg e Buchholtz (1990) para fazer menção às duas linhas de pensamento que guiam a explicação originária e natural das mudanças. Essas duas linhas são compostas pelos teóricos da *adaptação racional* e os da *seleção natural*. No primeiro, os teóricos acreditam que as organizações são visualizadas como entidades possuidoras de capacidade de mudança influentes vindas do ambiente externo. Na segunda abordagem, totalmente contrária à primeira, os teóricos pressupõem que a percepção de complexidade nas “[...] redes de comprometimento e forças institucionais [...]” interferem no processo da mudança fazendo com que sua capacidade perante essas se torne restrita.

Além de tantas outras fundamentações teóricas úteis na compreensão do processo da mudança organizacional, a teoria defendida por Morgan (1986 *apud* WOOD JR, 1992, p. 79) destaca metáforas definidas, viáveis para a compreensão simplificada da forma como tem ocorrido as mudanças nas corporações ao longo do tempo. O Quadro 2 faz menção das mesmas.

Quadro 2: Metáforas explicativas das mudanças nas organizações

METÁFORAS	DEFINIÇÃO
ORGANIZAÇÕES COMO MÁQUINAS	Max Weber observou o paralelo entre a mecanização da indústria e a proliferação das formas burocráticas de organização. Segundo ele, a burocracia rotiniza a administração como as máquinas rotinizam a produção. A organização burocrática enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, a confiabilidade e a eficiência atingidas através da divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentos detalhados.
ORGANIZAÇÕES COMO ORGANISMOS	Essa imagem está ligada à Escola de Relações Humanas, à Teoria dos Sistemas, à Teoria da Contingência e à visão da Ecologia Organizacional. Todas essas correntes ajudam a elucidar a compreensão das relações entre a organização e o seu meio, a importância da inovação e a questão da sobrevivência como objetivo central. Permitem, igualmente, entender a necessidade da busca da harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas.
ORGANIZAÇÕES COMO CÉREBRO	Morgan menciona duas para as organizações como cérebros. A primeira é a das organizações como sistemas de processamento de informações, que ajuda a elucidar o impacto da informatização. A questão central colocada é a da Cibernética e da capacidade de aprendizado. A segunda imagem é a das organizações como hologramas. Segundo o autor, num projeto Organizacional holográfico, os seguintes Princípios devem ser adotados: fazer o todo em cada parte, criar conectividade e redundância, gerar simultaneamente especialização e generalização e criar 'capacidade de auto-organização.

Fonte: Adaptada de Morgan (1986 *apud* WOOD JR. 1992, p. 79).

Pode-se perceber que as organizações como máquinas tendem a ser mais rígidas não havendo flexibilidade devido a conservação de regras preservadoras dos atos aos quais se costuma realizar na rotina. Isso reflete muito na conservação de culturas arraigadas. Diferentemente, as organizações como organismos são mais flexíveis ao considerar a oportunidade para inovações e vai além de uma simples adaptação em meio as mudanças, ou seja, busca manter a sobrevivência em meio à elas. E as organizações como cérebro valorizam a aprendizagem e a cibernética como pontos centrais.

Na análise do processo das mudanças pode-se notar que o estudo não é recente, e que acarreta muitas discussões de sua aplicabilidade surgindo então, vários fatores que levam às organizações a apresentarem diferentes posicionamentos em relação as mesmas. No entanto, os impactos ambientais modernos obrigatoriamente as levam à necessidade de ajustes nas simples funções de toda e qualquer organização liderada por alguém, a saber: planejamento, coordenação, comando e controle.

A utilização de métodos antecipados pelos líderes para o enfrentamento dessas mudanças vindas de ambos os ambientes é uma competência profissional requerida na atualidade. Isso se resume na capacidade do gestor em gerir as mudanças e conseguir bons resultados mesmo quando elas são bastante significativas. Nadler, Gerstein e Shaw (1993) definem uma explicação para a capacidade insuficiente de ação dos líderes e mostra um pouco das consequências negativas disso advertindo que:

A capacidade insuficiente de agir diminui os resultados comerciais, drena recursos humanos e sobrecarrega a administração superior. Esses resultados devem-se a uma tensão de prioridades, uma tendência para a atividade em prejuízo de resultados e no sentimento de impotência (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1993, p. 146).

A frustração profissional é algo que tende a ocorrer em algum momento da trajetória de um gestor na organização quando uma das características como conhecimento, habilidades e competências é insuficiente na formulação de estratégias, planejamento, coordenação e resolução imediata de conflitos. A necessidade de auto-realização é uma das definições dadas na Teoria das necessidades de Maslow, criando assim uma hierarquia das necessidades, a saber: necessidade de *autorealização, estima, social, segurança e fisiológica*, respectivamente ordenadas na pirâmide. Robbins (2000, p. 344) faz essa contextualização e define a necessidade de autorealização como aquela que “inclui crescimento, autossatisfação e realização do potencial pessoal”. Assim, a necessidade de realização do ser humano fica no topo da

hierarquia. Perante isso, a motivação se torna um dos pontos relevantes ao gestor no processo da mudança. No contexto das organizações, a motivação é definida da seguinte maneira:

[...] motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. A motivação geral está relacionada com esforço em direção a alguma meta; concentraremos o foco nas metas *organizacionais* a fim de refletir nosso interesse particular nos comportamentos ligados ao trabalho. (ROBBINS, 2000, p. 342-343).

Hesketh e Costa (1980) abordam o surgimento de “desconfortos” quando se fala em motivação do indivíduo e citam que quando este apresenta-se motivado a alcançar o alvo estabelecido esses desconfortos podem ser diminuídos. Perante isso, a utilização de métodos inovadores são necessários para contribuem na motivação dos indivíduos dentro da organização, principalmente os incentivos financeiros.

A capacitação profissional tem sido exigida com grande ênfase devido a influência de vários panoramas nas organizações, principalmente naquelas que são complexas. Por isso, “[...] quanto mais elevado o nível de reclamações e frustrações, mais elevado é o nível de vida de um indivíduo e, possivelmente, mais desenvolvida a organização em que ele trabalha.” (Maslow, 1973 *apud* HESKETH; COSTA, 1980, p. 60).

No modelo de Pettigrew (1985a), o papel do líder é primordial para a adaptação e a mudança estratégica, pois é o responsável por iniciar e conduzir o processo e, é ele quem tem a responsabilidade de estabelecer novos objetivos, conduzir as novas estratégias, alinhar entendimentos na organização e buscar a interação entre a organização e o meio-ambiente.

Conforme visto em sustentação teórica, nota-se a necessidade das organizações que têm vivenciado transformações intensas e constantes aplicarem métodos condizentes com o nível de mudanças à qual está apta a lidar. Por isso, os estudos sobre a gestão de mudanças, claramente, possuem grande importância, pois seu enfoque está voltado para a necessidade de adaptação por parte dos envolvidos perante essas várias transformações vivenciadas e enfrentadas pelos líderes na contemporaneidade.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As exigências às mudanças organizacionais surgem dos vários fatores que produzem determinada influência, sendo positiva ou negativa, na organização trazendo consigo a necessidade dos administradores se aderirem a ela. Para entendê-las, faz-se necessário conhecer essas vertentes influenciadoras capazes de gerar alterações no cenário organizacional.

As mudanças podem ser proporcionadas por fatores advindos dos ambientes interno e externo. No ambiente interno, a modificação na cultura, adaptação de funcionários às mudanças rápidas, troca de liderança, cultura organizacional, estrutura, contexto político e administrativo são alguns exemplos a serem citados. Do ambiente externo são os avanços no mercado, as leis governamentais, demanda de clientes, avanço tecnológico (esse fator tem proporcionado muitas mudanças nas corporações do mundo fazendo com que novas alterações e exigências surgissem no contexto organizacional, por exemplo, a sua introdução na rotina diária dos funcionários), ajustes na economia, leis governamentais, etc. analisando as fases de mudança nas organizações. Chiavenato (2005) cita que:

Certos produtos, tecnologias, processos, princípios, programas, políticas, procedimentos, e mesmo pessoas passam por diferentes fases em seu ciclo de vida. As organizações também. As fases do ciclo de vida são quatro: introdutória, crescimento, maturidade e declínio. (CHIAVENATO, 2005, p. 137).

A utilização de métodos antecipados pelos líderes para o enfrentamento dessas mudanças vindas de ambos os ambientes é uma competência profissional requerida na atualidade. Isso se resume na capacidade do gestor em gerir as mudanças e conseguir bons resultados mesmo quando elas são bastante significativas.

Ao estudar esse caso, percebe-se a concordância entre Child & Smith (1987) e Pettigrew (1985a) quanto ao papel do líder da organização, como responsável por reconhecer, interpretar e implementar as exigências do ambiente para garantir a sobrevivência das organizações. No entanto, enquanto que para Pettigrew (1987) a interação dos atores organizacionais e a percepção do contexto da mudança determinam a escolha do conteúdo e o processo de implementação da mudança, Child & Smith (1987) indicam a *coalizão dominante* ou o *grupo de tomadores de decisão* como as principais figuras nos processos de mudança, como mais importantes que o líder. Na percepção deles, existe um espaço para a decisão, sendo ocupado pela coalizão dominante da organização. Este espaço, mesmo podendo ser visto como político e subjetivo é um elemento fundamental quando de estudos sobre processos de mudança.

Para o desenvolvimento de boas práticas a serem executadas no processo de mudança nas organizações, o gestor precisa, dentre outras coisas, ter capacidade para liderar a equipe na condução de todo o processo. Kardec, Nascif e Baroni (2002) ressalta a sua importância citando que:

O trabalho em equipe é o fator crítico de sucesso da organização como um todo e da manutenção em particular.

Esta é a maior dificuldade das organizações e a maior causa que determina o sucesso ou o fracasso empresarial. Às vezes uma organização com muitos talentos individuais consegue resultados inferiores a uma outra com menos talentos individuais e menos espírito de equipe. (KARDEC; NASCIF; BARONI, 2002, p. 32-33).

Outro ponto a ser enfatizado nas indicações de Child & Smith (1987) é que o processo de transformação organizacional inclui três elementos ambientais internos à organização, que são: *condições objetivas, arena cognitiva e rede colaborativa*. Sendo assim, Sendo assim, o setor de atuação organizacional é composto por um conjunto de condições objetivas que originam pressões fazendo com que ocorram as mudanças. As condições objetivas do setor comportam elementos tais como condições tecnológicas e econômicas e questões legais (PEREIRA, 1996). Nesse setor também acontece a identificação entre os membros entendido como uma arena cognitiva. Inclui os valores ou ideologias, legitimar os objetivos organizacionais, as crenças e as experiências de vida. É o espaço da coalização dominante. É nele onde são reunidos os competidores e a rede de colaboradores. A rede colaborativa é formada por canais que possibilitam compartilhar informações e é formada na rede social de relacionamento da organização (PEREIRA, 1996).

Grandes mudanças também exigem grandes esforços. Portanto, um bom trabalho desenvolvido pela equipe auxilia em grande parte na transição das mudanças. No entanto, isso se torna um desafio ao se sair da teoria para a execução na prática. A figura a seguir permite a visualização de algumas formas principais de liderança de equipe.

Figura 1: Formas de liderança organizacional (Autoritário, Líder Motivador e Líder Democrático)



Fonte: Elaborado pela autora com figuras aleatórias disponíveis no Google.

Esses três tipos de líderes produzem efeitos diferenciados na forma de trabalhar da equipe fazendo toda a diferença nas transformações ocorridas dentro da organização, principalmente nos tempos de crise. A liderança autoritária é aquela onde o líder considera sua decisão a melhor

e mais apropriada, não se interessando com as opiniões da equipe. Seu papel é “mandar e desmandar”, pois está consciente desse papel central já que é o chefe geral. Diferentemente deste, o líder democrático é aquele que tem por relevante as ideias apresentadas pelos colaboradores. Utiliza as opiniões para auxiliar nas suas decisões sem perder sua autoridade e evitando total liberdade à equipe. Já o líder motivador, é aquele que possui a capacidade de motivar sua equipe nas ações executadas. Este faz com que a equipe se esforce ao máximo acreditando em seu potencial na busca pelos resultados esperados.

Mesmo com características diferentes em cada pessoa composta na equipe de trabalho é possível fazer um bom trabalho, pois é certo que:

Cada pessoa tem uma personalidade, com características individuais e uma maneira de reagir à vida, demonstrando seu individualismo. Se os indivíduos forem capazes de respeitar as diferenças individuais de cada um, as organizações crescem com diferencial. (FERREIRA; GALLO-PENNA, 2009, p.122).

Outro aspecto influenciador e determinante nesse tema estudado nas organizações é detalhado por alguns autores. Nadler, Gerstein e Shaw (1993), em uma determinada obra literária, discutem sobre a *Arquitetura organizacional como a chave para a mudança empresarial*. Os autores demonstram que a arquitetura organizacional é um fator relevante e que, quando os administradores são capazes de se adequar a ela, a mesma pode estar entre um dos elementos que produzem a mudança.

2.2 REAÇÕES À MUDANÇA: ACEITAÇÃO X RESISTÊNCIA

É esperado as mudanças causarem impactos significativos no interior da organização. A forma como os envolvidos irão se sobressair às mesmas é que levará todo esse processo adiante apresentando poucas ou muitas dificuldades em acompanhá-las. Por isso, quanto mais intensa e eficaz a interação entre a equipe interna nesse período mais chances haverá do processo da mudança acontecer de forma eficiente alcançando a eficácia nos bons resultados. Maraviesk e Reis (2008, p.4) refletem esse pensamento citando que “[...] todo esse comportamento humano, que é influenciado por diversos fatores, impactam um processo de mudança organizacional e pode deixar o processo mais complexo e demorado”.

Dessa forma ou de outras, as mudanças por vezes nem chegam a ser planejadas devido algumas resistências ou por não ter um plano de ação reativa à determinada alteração a ser feita, segundo citam Borges, Marques e Reis (2016):

O indivíduo pode ainda se manter neutro diante da mudança organizacional por não possuir uma opinião formada ou por, deliberadamente, decidir não reagir ao processo iniciado pela organização. Assim, as reações possíveis em relação à mudança organizacional assumem a natureza de um *continuum*, que vai desde a resistência ativa em um extremo até a cooperação ativa em outro extremo. (MARQUES; BORGES; REIS, 2016, p. 45).

Lines (2005 *apud* MARQUES; BORGES; REIS, 2016) faz uma conceituação do que a mudança, individualmente, pode provocar. Nesse caso, a reação à ela gera um pensamento construtivo de que poderá ser vantajosa ou desvantajosa. Consequentemente, essa avaliação fará com que uma decisão seja tomada perante as modificações ocorridas.

Os indivíduos que apresentam resistência à mudança estão aptos a restringirem sua relação com a organização tendo em vista manter o mínimo de desconforto com situações provocadas pela nova situação havendo grande contraste entre esta e as “experiências anteriores”. (BORGES; MARQUES; MORAIS; SILVA, 2014, p. 166).

A análise da resistência à mudança no contexto organizacional enfatizada por Caldas e Hernandez (2001) permite a explicação de um *Modelo de Resistência Individual* onde a hipótese é a de que essa resistência significa um comportamento entre os demais que podem surgir ao se perceber uma mudança. Embora defendam o mesmo, eles afirmam que há incompatibilidade entre o que está definido nesse modelo:

[...] com o conceito amplamente aceito de que a realidade também deve ser entendida como um fenômeno pessoal, baseado nas necessidades, desejos e experiências individuais. Assim, a realidade para cada indivíduo corresponderia à sua percepção individual daquilo que existe ou acontece ao seu redor [...]. (CALDAS; HERNANDEZ, 2001, p. 37).

Diante de outros conceitos dados na literatura gerencial acerca da mudança, os autores ressaltam o papel do gestor de mudanças. Assim, este seria responsável pela implementação das mesmas estando os colaboradores na posição de resistência às tais.

Na literatura acerca deste tema, pode-se identificar motivos pelos quais podem surgir resistências dentro das organizações. Jacobsen e Neto (2009) especulam as causas gerais que provocam resistências à mudança conforme se pode visualizar no Quadro 3.

Quadro 3: Causas gerais que provocam resistência à mudança.

CAUSAS	EXPLICAÇÃO
INÉRCIA	Geralmente as pessoas não querem alterar o <i>status quo</i> de uma determinada situação. Os modos antigos de fazer as coisas são confortáveis e fáceis. Por exemplo: é mais fácil permanecer no mesmo escritório do que ter de mudar para outro.
TIMING	Muitas vezes, as pessoas resistem à mudança quando o momento em que ela ocorre não é o mais adequado (<i>timing</i>). Exemplo: se os administradores ou os colaboradores estão extraordinariamente ocupados ou sob estresse, ou se as relações entre a administração e os colaboradores estão tensas, o momento não é o mais adequado para a introdução de novas propostas. Portanto, sempre que possível, os Administradores devem procurar introduzir a mudança quando as pessoas estiverem receptivas.
SURPRESA	Se a mudança é repentina, inesperada ou extrema, a resistência pode ser a reação quase reflexiva inicial. Exemplo: supondo que uma universidade anunciasse o aumento de mensalidade, de um dia para outro, no mínimo os estudantes desejariam conhecer mais de perto os motivos da introdução dessa mudança, para que eles pudessem se preparar para ela.
PRESSÃO DOS COLEGAS	Se um grupo é altamente coeso e tem normas contra a administração, a pressão dos colegas fará com que mesmo os indivíduos mais favoráveis resistam até às mudanças sensatas.

Fonte: Adaptado de Jacobsen e Neto (2009, p. 158-159).

Essas causas discutidas pelos autores mostram que as reações de resistências ou aceitação por parte do indivíduo podem ser determinadas por questão pessoal, adequação momentânea, incentivos, grupos influenciadores, respectivamente.

Alguns elementos tornam-se essenciais quando as organizações se deparam com constantes mudanças. A flexibilidade é um fator preponderante no contexto das mesmas. Quanto mais complexa for a organização maior a necessidade de ser flexível. Organizações rígidas tendem a ter mais dificuldades em se adaptar às transformações e, além disso, não possuem crescimento, mas somente a sobrevivência em meio às crises. Aquelas que possuem uma cultura antiga na administração dos processos diários apresentam resistências na tentativa de quaisquer tipos de inovação.

A cultura e o clima organizacional são dois aspectos que costumam ser mantidos tradicionalmente pelas organizações podendo dificultar a introdução de mudanças rápidas e intensas com tendência à reações de resistência. Em base de sustentação teórica, Andrade (2012) traz ênfase à cultura e o clima organizacional, ressaltando que:

A cultura e o clima organizacional afetam os estilos de administração da empresa, os graus de centralização e de descentralização do poder, a motivação, a produtividade, e a capacidade inovadora de seus membros etc., contribuindo significativamente para o sucesso ou fracasso da organização.

Assim sendo, qualquer tentativa de se instituírem novos métodos de trabalho, novos processos ou novas estratégias exigirá uma análise da cultura e do clima organizacional, uma vez que é destes que resulta a disposição para mudanças. (ANDRADE, 2012, p.55).

Percebe-se que esses fatores impregnados no interior da organização têm grande impacto quando o assunto é mudança organizacional. Rocha, Pelogio e Anez (2013, p. 456) falam da abundância de obras existentes nesta especialidade de estudo e destacam que “um dos aspectos mais importantes que provoca diferenças nestas instituições refere-se à cultura organizacional de cada uma delas”.

Analisando-se as reações às mudanças, torna-se perceptível que o comportamento individual às mesmas, muitas vezes, é de resistência com várias contextualizações na tentativa de explicar o porquê dessa reação. Porém, o processo de aceitação a mudança também pode ser uma reação individual aderida dentro da organização.

Ao se tomar conhecimento da necessidade de mudança, a positividade em aceitá-la, obviamente, causará facilidade de interação durante seu processo. Isso reflete o pensamento de Almeida e Ferreira (2010). Os autores afirmam que “tomando as atitudes favoráveis a mudanças como reações afetivas positivas em direção à organização, é possível supor, então, que elas também manteriam uma relação positiva [...]”. (ALMEIDA; FERREIRA, 2010, p. 495). Contextualizando a dimensão emocional, eles afirmam que ela é provocada após o momento em que o indivíduo percebe a negatividade ou positividade nela. O sentimento de positividade trará felicidade o que facilitará sua disposição em aderir as mudanças. Essa dimensão emocional é resultante do momento em que não se tem total conhecimento de como ocorrerá esse processo e quais consequências sofrerão aqueles a quem afetar. Ou ainda ocorrerá quando o indivíduo não tiver participação no elaborar da mudança gerando uma percepção de fracasso para sobreviver-lá. Com esta abordagem, percebe-se que o processo de promoção da informação tal como os motivos da mudança a ser implementada pelo líder-executor das ações é essencial para que a reação de aceitação esteja mais apta a todos os envolvidos.

Existem muitas outras variáveis influenciadoras na posição individual de aceitação ou resistência as mudanças, segundo Chambel e Souza (2007). Bies (1987 *apud* CHAMBEL; SOUZA, 2007) demonstra que uma administração confiável influenciava na credibilidade dos indivíduos diante dos motivos das modificações ocorridas, fazendo com que estes tivessem maior grau de aceitação das causas estabelecidas pela administração. Por essa razão, para um

bom processo relativo à mudança organizacional é preciso, antes de tudo, que o executor dela conheça seu papel frente as mesmas, de que forma e em que poderá influenciar. Tratando do comportamento do gestor, Mintzberg *et al.* (2006) cita:

O gerente que apenas comunica ou que apenas concebe nunca consegue que nada seja feito, ao passo que o gerente que apenas “executa” acaba fazendo tudo sozinho. E, evidentemente, todos sabemos que isso acontece com gerentes que acreditam que seu trabalho é meramente controlar. Um mau trocadilho pode ser usado para a boa prática: o gerente deve praticar um trabalho bem-arrematado. (MINTZBERG *et.al*, 2006, p.57).

O modo como o gestor irá direcionar a mudança é que irá determinar as ações a serem realizadas pela equipe da organização. Por essa razão, a exigência por qualificação na formação dos gerentes empresariais e gestores públicos torna-se um quesito preponderante na busca pelo sucesso organizacional. Isso nos leva a ter uma breve e resumida compreensão de que uma Gestão de qualidade e por Resultados engloba o gerenciamento Pessoal, Financeiro, Comunicacional, processual, Inovador, de Conflitos e relevantemente, o gerenciamento das Mudanças.

3 ESTUDO DA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Assim como diversas outras temáticas na literatura gerencial, a literatura sobre adaptação organizacional mostra-se bem ampla e composta de vários pressupostos. Vasconcelos e Cyrino (2000) explicitam a mudança organizacional e estratégica como sendo um dos dois temas de fundamental importância na condução teórica relativa à estratégia adotada pelas empresas, sendo o outro a vantagem competitiva.

Para o escopo deste trabalho optou-se pelo pressuposto de que a condução do processo de adaptação estratégica é fundamental para a sobrevivência e crescimento organizacional. Organizações, públicas ou privadas, que planejam estrategicamente as suas ações tendem não somente a sobreviver em meio as crises, mas também a crescer em meio à elas. Essa visão é proposta por CHILD (1972), ALDRICH & PFEFFER (1976), HREBINIAK, JOYCE (1985) e ZAJAC, SHORTELL (1989).

A literatura acerca do processo estudado mostra a existência de vários pressupostos assumidos na tentativa de explicação de como o mesmo ocorre. Alguns autores foram tomados por referências para a sustentação das ideologias acerca deste contexto do processo estratégico como PETIGREW (1985), ROSSETTO E ROSSETTO (2005), FISCHER, 2002; WOOD JR., (2009); FREITAS E NETO (2012); COSTA; PEREIRA; SOUZA (2004); GONÇALO e LEZANA (2003) dentre vários outros. São autores que discutem o processo de adaptação estratégica nas organizações apresentando posições ideológicas na tentativa de explicar como o mesmo ocorre. Esse estudo tem sido bastante disseminado em livros, artigos, estudos de casos (exemplo deste trabalho), monografias, dissertações, teses etc.

O processo de adaptação estratégica, bem como o processo de aprendizagem de dirigentes tem muito a ensinar para todas as pessoas que se interessam por estudar organizações porque permite um retrato fiel da adaptação das organizações às mudanças do ambiente. Mudanças essas que podem gerar impactos marcantes na organização.

Claramente, o estudo do processo de adaptação dos gestores depende do seu nível de aprendizagem adquirido. As atividades comuns de uma organização relativas à orçamento, finanças, pessoas, comunicação, Marketing, estoque, dentre outros, exigem do líder a capacidade para lidar com as mudanças em cada uma dessas áreas.

3.1 ENTENDENDO O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

O processo de adaptação organizacional é aqui compreendido como um processo de reciprocidade e de ajuste mútuo entre a organização e o seu ambiente provocando as devidas

modificações. Esta visão é refletida no pensamento de Pettigrew (1987) que vê os fatores extra organizacionais, as coalizões internas e/ou externas, interesses e comprometimentos compactuados entre indivíduos e grupos, e impulsos burocráticos, como capazes de influenciar mudanças organizacionais. Assim como todo processo é baseado em fatores que o interferem, influenciam ou o conduzem, cada um destes apresentados por Pettigrew exercem determinada influência no processo de adaptação estratégica. Uma das abordagens teóricas enfatizadas por Daft e Weick (1984 *apud* MACIEL *et al.* 2009) demonstra a *interpretação* como quesito necessário para as organizações realizarem em referência ao ambiente onde atuam. Contudo, o campo literário para a compreensão da estratégia no contexto organizacional demonstra a variedade de ideologias defendidas sendo aceita em geral, como formas de gerenciar a mudança.

A estratégia surge, claramente, a partir do momento em que se identifica uma mudança e consequentes ações a serem realizadas. Quando ela é formulada, o objetivo organizacional poderá ser definido onde o seu êxito será alcançado “[...] fundamentalmente da real capacidade e habilidade das pessoas seja em decodificar, analisar, criar relações racionais ou irracionais, estudar, enfim, pesquisar esse conhecimento desejado.” (GONÇALO; LEZANA, 2003, p. 2). Estando no foco do conhecimento, não significa que a definição da estratégia em tempo rígido está inteiramente ligada à forma de como irá realiza-la, pois:

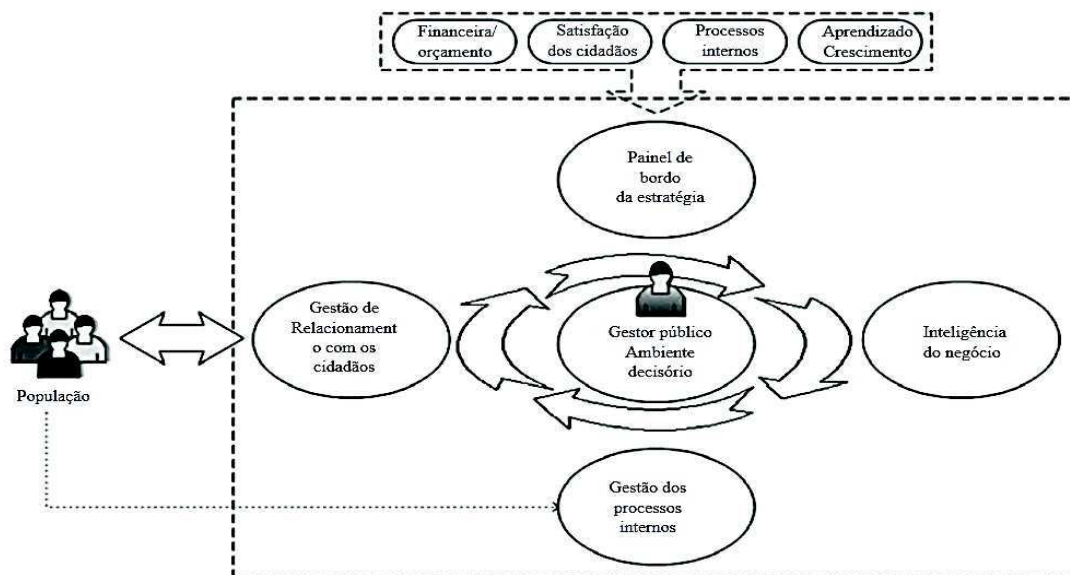
A estratégia de conhecimento requer das pessoas uma ação em tempo real, que inclui tanto o devido tratamento eficiente da informação (‘o como fazer’) como a persistente concentração de esforços em procurar um outro conhecimento (‘o quê fazer’), ou seja, a eficácia propriamente dita. (GONÇALO; LEZANA, 2003, p. 4).

Trevisan e Veloso (2010) discutem o processo estratégico em organizações trazendo um conceito de moldagem da estratégia, ou seja, a forma como ela é determinada. Para eles, existem organizações em que a estrutura representa uma influência na formulação da estratégia. Consideram essa hipótese ao citar o caso das organizações públicas e outras que mantêm estabilidade de empregos, compreendendo assim o surgimento das resistências que podem surgir de qualquer tipo de mudança. Porém, concluem dizendo que o essencial é que a estrutura seja moldada. Esta visão possibilita a observação de que há grandes influencias que determinam a estratégia a ser adotada.

É sabido que as organizações públicas e privadas se distinguem sob diversos aspectos. Leite e Rezende (2010) criaram um modelo proposto para a gestão governamental

adaptado com base no conjunto de modelos e conceitos integrados no estudo de organizações de âmbito privado. A figura a seguir mostra esse modelo.

Figura 2: Modelo proposto para a gestão da performance governamental



Fonte: Leite e Rezende (2010, p. 467).

Os autores denominaram a estrutura central desse modelo como “painel de bordo da estratégia” baseado no *balanced scorecard* – *BSC* (ferramenta de planejamento estratégico que estabelece com clareza estratégias e metas com a intenção de mensurar o desempenho de uma empresa), enfatizando os aspectos relacionados ao planejamento estratégico tal como o alinhamento a ser aplicado na máquina pública. Esta estrutura foi criada, especificamente para as organizações públicas, as prefeituras municipais, sendo o instrumento fundamental “[...] de gestão e controle do planejamento estratégico [...] explicitando os objetivos e permitindo o acompanhamento de sua execução”. (LEITE; REZENDE, 2010, p. 468). Ainda na concepção dos autores, o modelo proposto é viável na parte interna da organização no momento em que auxilia na administração dos processos que ocorrem dentro dela. Isso ocorrerá adaptando-se a utilização do *business process management* – *BPM* (Gerenciamento de Processos de Negócios).

A escolha de uma ou de várias opções estratégicas (dependendo das necessidades que o levaram a formulá-las) faz com que os gestores preocupados com o impacto das mudanças reflitam desde o início da implantação à fase final. Costa (2007) trata da gestão estratégica fazendo uma abordagem definida como *empresa que temos para a empresa que queremos*. Dentre as especificidades discutidas pelo autor, é suposto um “triângulo estratégico” envolvendo o propósito, ambiente externo e a capacitação. As estratégias como centro

consistiram em “o que se deve fazer”. Segundo o autor, é exatamente a partir desse questionamento que corre a formulação das estratégias consistindo na construção do que se almeja para o amanhã. As mesmas “[...] devem ser planejadas em termos de diretrizes gerais, grandes linhas ou formas de atuação”. (COSTA, 2007, p. 43).

Dentro da perspectiva de compreensão acerca desse amplo contexto que é o processo de adaptação estratégica, Costa, Pereira e Souza (2004) citam a definição dada por De Greene (1982) de uma organização apta para a adaptação estratégica. A mesma precisa:

[...] (1) ser flexível e capaz de rápida recuperação; (2) ser aberta a ideias, com atenção tanto no presente quanto nas mudanças ambientais do futuro; (3) aprender através de experiências; (4) ser rápida nas respostas. Contudo, a organização adaptativa num ambiente turbulento precisa ter uma avançada capacidade de (1) antecipar as reconfigurações organizacionais e ambientais; (2) solucionar problemas; (3) administrar dificuldades e crises. (DE GREENE, 1982 *apud* PEREIRA; COSTA; SOUZA, 2004, p. 2).

Em uma visão acerca da gestão estratégica, Costa (2007) também coloca seu ponto de vista conceituando maior complexidade no conceito da adaptação estratégica em comparação ao planejamento estratégico. O autor cita que esse conceito:

[...] engloba desde as avaliações de diagnóstico e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização. (COSTA, 2007, p. 55).

Organizações que desejam crescer precisam aproveitar suas oportunidades, mesmo em tempos de crise. Embora pareça ser raro, mas existem organizações que conseguem tirar proveito dos piores momentos que enfrentam. É nisto que as organizações adaptativas também se concentram. Para Robbins (1990 *apud* COSTA; PEREIRA; SOUZA, 2004, p. 2-3) existem algumas dessas organizações que conseguem visualizar oportunidades em meio as “turbulências ambientais”. Diante desta colocação, percebe-se que o êxito no processo de estratégia organizacional depende, entre outros motivos, da forma como o condutor e executor dela a visualiza. Pires e Macêdo (2006) alegam que:

No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade. (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

3.2 A ORIGEM DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES: TEORIAS AMBIENTAIS

Existe um debate entre estudiosos do processo de adaptação estratégica em busca do esclarecimento da sua origem, ou seja, sob qual ponto de partida o dirigente da estratégia se baseia para a sua decisão perante a mudança a ser realizada. As visões são variadas e, portanto, apresentam olhares em possíveis características capazes de influenciar esses dirigentes nas escolhas dentre as possibilidades que lhes são apresentadas. As principais teorias apresentadas na bibliografia referente ao processo de adaptação estratégica são classificadas em teorias *determinista* e a *voluntarista* ou da *escolha estratégica*.

Na visão determinista é o ambiente que determina a escolha da estratégia adotada. Costa, Pereira e Souza (2004) citam a discordância de Pettigrew (1990) quanto à essa visão defendida por alguns autores da área. Certo é que as pressões do ambiente onde a organização atua dificultam bastante as decisões do gestor quanto as opções que lhes são disponíveis. Porém, para o autor, diante das dificuldades e limitações encontradas no ambiente essas organizações ainda possuem possibilidades de optar pelas ações estratégicas.

Na visão voluntarista são os dirigentes que fazem escolhas dentre as possibilidades que se lhes apresenta. Contrária à visão determinista, esta teoria vai de encontro ao posicionamento de Pettigrew (1990) quando acredita na liderança como capaz de fazer suas próprias escolhas na montagem da estratégia mesmo que pareça inviável a situação do ambiente com as exigências impostas por ele. O processo de escolha estratégica apresentado por Child (1972) aponta a possibilidade e o conceito de escolha estratégica, ressalta o papel dos tomadores de decisão das organizações e faz acreditar ser viável rastrear as decisões tomadas em determinados períodos da vida da organização.

Ainda na explicação das duas visões, Freitas e Neto (2012) as definem citando que:

O processo de adaptação estratégica organizacional pode ser explicado por diferentes teorias, as quais podem partir de diferentes pressupostos sobre as implicações do ambiente sobre tal processo, variando em um contínuo com extremos; de um lado, o determinismo ambiental, do outro, a escolha estratégica ou voluntarismo. No determinismo ambiental, o ambiente aparece como um grande imperativo sobre as organizações, impondo seu processo de seleção natural, estas no máximo podem reagir, por algum tempo, tendendo a desaparecer. Enquanto que no voluntarismo, embora reconhecendo a força impositiva do ambiente, as organizações não apenas reagem, mas também podem vir a se impor e modificar as forças ambientais, escolhendo estratégias e assumindo uma postura mais proativa. (FREITAS; NETO, 2012, p. 216).

No estudo sobre a visão determinista são destacadas algumas teorias tais como, Contingência estrutural, Custo de transação, Neoclássica, Institucional, enquanto que na visão voluntarista, a Dependência dos Recursos, Neo-institucional, Configurações Estruturais são algumas das teorias apresentadas nessa visão, discutidas por vários autores. Para esta discussão, a definição das teorias é apresentada por Bataglia *et al.* (2009). Os autores conceituam as teorias identificando suas classificações como de natureza determinista ou não-determinista (visão voluntarista ou de escolha estratégica), conforme abordadas anteriormente. O Quadro 4 mostra uma visão detalhada dessas teorias.

Quadro 4 - Visão das teorias ambientais sobre a natureza da relação organização-ambiente

TEORIA	RELAÇÃO AMBIENTE-ORGANIZAÇÃO	PRINCIPAIS IDEIAS SOBRE A RELAÇÃO AMBIENTE-ORGANIZAÇÃO
CONTINGÊNCIA ESTRUTURAL	Determinista	As características organizacionais são determinadas pelo ambiente externo.
NEOCLÁSSICA	Determinista	Retoma as ideias da teoria clássica, flexibilizando-as. O planejamento é localizado como um instrumento de mediação entre o ambiente e a gestão, modelando a organização para que atenda às restrições ambientais.
ECOLOGIA ORGANIZACIONAL	Determinista	As firmas são encaradas como atores racionais limitados, com alto grau de inércia organizacional (estrutural), que interagem em um ambiente competitivo. O ambiente impõe adaptações à população de firmas, selecionando aquelas que estão mais aptas a sobreviver.
DEPENDÊNCIA DE RECURSOS	Não determinista	Os gestores buscam compreender o ambiente organizacional e tomam decisões estratégicas que visam controlar os recursos de que necessitam a partir de ações políticas sobre os demais atores ambientais.

CUSTOS DE TRANSAÇÃO	Determinista	A dinâmica industrial é estabelecida pelos custos de transações e as firmas são vistas como estruturas que reagem a essa dinâmica, buscando reduzir a incerteza e manter o menor custo possível.
CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS	Não determinista	As organizações alteram seus parâmetros situacionais e estruturais a fim de manter sua congruência.
INSTITUCIONAL	Determinista	As empresas estão inseridas em uma matriz institucional que as levam a ajustar continuamente a forma organizacional às forças ambientais determinadas pela coalizão dominante de organizações.
NEO-INSTITUCIONAL	Não determinista	As relações cotidianas entre os atores ambientais em processos de competição, conflito, negociação e poder geram a construção de um ambiente “negociado”.

Fonte: Bataglia *et al.* (2009, p. 320-321).

Pressupõe-se que a abordagem de cada uma dessas visões representam formas de determinar a estratégia organizacional tendo em vista a administração dos riscos pela qual está exposta a passar em função das exigências ambientais e as limitações da organização. A forma como o gestor visualiza o ambiente é de total relevância. Cardoso (2005) ressalta que organizações precisam ter conhecimento de como gerenciar a mudança para que continuem no mercado. Afirmar ainda que “gerenciar uma organização, nestes tempos pressupõe gerenciar a mudança. Isto significa enfrentar alterações rápidas e complexas, confrontar-se com ambiguidade, compreender as necessidades de novos produtos, mercados e serviços”. (CARDOSO, 2005, p.48).

3.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO PARA A MELHORIA DE PRÁTICAS PROCESSUAIS NA GESTÃO

O planejamento pode ser, basicamente, definido como um instrumento útil na formulação de ações para curto, médio ou longo prazo com o intuito de alcançar, da melhor forma possível, objetivos traçados. Ele pode ser realizado em vários contextos, como: pessoal, familiar, profissional, acadêmico, empresarial etc.

Estudado nas organizações, o planejamento estratégico é bem abrangente em sua compreensão. Segundo Kotler (1992, p. 163 *apud* BARBOSA; BRONDANI, 2005, p. 110), ele é definido como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre

os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”, enquanto que para Mário e Silva (2015) ele é compreendido como:

[...] o processo que inicia com a formulação de estratégias elaboradas com vistas ao alcance de uma visão de futuro, passa pela implementação das iniciativas e deve ser continuamente monitorado de modo a possibilitar a verificação do alcance das metas em relação ao que foi planejado, finalizando com o feedback dos resultados aos *stakeholders*. (SILVA; MÁRIO, 2015, p. 1408).

Mário e Silva destacam a maneira como a mudança tem impactado na forma executiva de trabalho das organizações públicas. Uma das mudanças provocadas repercutiu no gerenciamento das pessoas e dos processos buscando ferramentas de gestão para o aperfeiçoamento da administração pública e uma delas foi justamente o planejamento estratégico.

Em organizações públicas ou privadas, o planejamento estratégico é visualizado distintamente entre os líderes. Alguns estão mais preocupados com o futuro organizacional e, por isso, pensam e repensam as ações planejadas, antecipadamente. Outros já possuem uma visão mais tranquila preferindo planejar somente conforme as necessidades vão surgindo, sem ser de longo prazo. Segundo Costa (2007), as respostas são variadas quando eles são questionados sobre sua visão de futuro. Analisando a abordagem de planejamento estratégico dada pelo autor, pode-se identificar algumas posturas típicas relativas aos dirigentes quanto a sua visão.

Quadro 5 - Posturas típicas em relação ao planejamento

Postura 1	Alguns simplesmente não aceitam nenhum planejamento de longo prazo. Para eles, o nosso país, as economias nacionais e a mundial mudam com tanta rapidez e de forma tão imprevisível que qualquer planejamento para a organização acaba ficando desatualizado e mesmo obsoleto no dia seguinte, ou até no mesmo dia; portanto, eles vão improvisando, sem se preocupar muito com o futuro.
Postura 2	Outros têm ideias próprias sobre o futuro da organização, mas que não são compartilhadas com os demais executivos ou dirigentes; por isso, preferem não leva-las para as reuniões, evitando serem mal interpretados pelos companheiros ou superiores, o que poderia causar atritos e conflitos “desnecessários”.
Postura 3	Há, ainda, os que têm números e orçamentos, planejados mês a mês, para o ano seguinte, demonstrando a você que a organização pode crescer, penetrar em novos mercados, aumentar sua rentabilidade etc. Entretanto, não são capazes de estabelecer uma conexão entre esses números e o futuro no médio prazo ou longo prazo para sua organização.
Postura 4	Existem também aqueles que acham o cotidiano da organização tão repleto de demandas e problemas que não encontram tempo para nem disposição para refletir sobre o futuro.

Postura 5	Há até aqueles que são capazes de explicar, com riqueza de detalhes, as suas próprias ideias sobre como a organização deveria expandir as suas instalações físicas, as máquinas, os equipamentos, os produtos ou os serviços, porém não são capazes de explicar como os investimentos necessários para isso estariam ligados a resultados futuros, à sobrevivência ou, ainda, ao crescimento da organização.
-----------	--

Fonte: Adaptado de Costa (2007, p. 9).

Após essa descrição de tipologias dos gestores em relação ao ato de planejar, Costa (2007, p. 9) faz um questionamento seguido de resposta e explicação: “*Qual deles tem uma atitude positiva, correta e construtiva em relação ao futuro da organização?* A resposta: infelizmente, nenhum deles”. O autor discute isso demonstrando a necessidade de haver incentivo aos gestores para a realização de planejamento tendo em vista uma formação de futuro para o ambiente organizacional.

Em conformidade com a teoria, as atividades gerenciais refletem nos resultados posteriores da organização, sejam eles negativos ou positivos. Essa é a razão básica para se pensar em planejar, surgindo assim ações, estrategicamente, planejadas. Falando um pouco da origem do planejamento estratégico, Coral (2002) diz que está:

[...] metodologia tradicional surgiu nos Estados Unidos nos anos 60, visando auxiliar as empresas a criar e implementar as estratégias que iriam aumentar a sua competitividade, estabelecendo uma divisão clara entre o planejamento e a implementação. O resultado deste processo é um plano estratégico com instruções detalhadas para sua execução. (CORAL, 2002. p. 50).

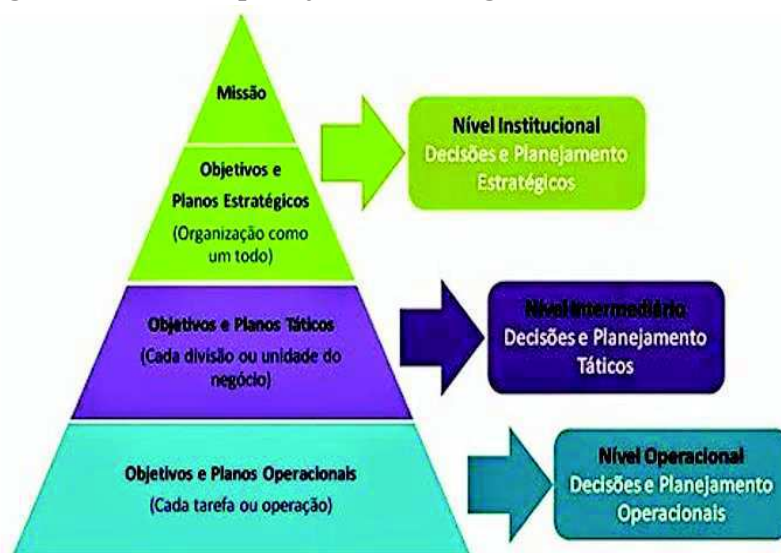
Devido sua grande repercussão no contexto acadêmico, vários modelos de planejamento estratégico foram criados. Alguns deles são, o Modelo de Ansoff (1997), Modelo de Ackoff (1976), Modelo de Andrews (1980), Modelo de Cunha (1996), dentre muitos outros. Para uma visão mais compreensível e específica sobre o porquê de toda a relevância dessa ferramenta chamada planejamento estratégico, Coral (2002) destaca os objetivos deste:

Identificar ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos da organização; Obter informações sobre o mercado, indústria, concorrentes e da própria empresa; Reduzir os riscos de escolhas mal feitas; Direcionar os negócios; Analisar o macro-ambiente e traçar objetivos e metas para toda organização; Preparar a empresa para enfrentar situações de crise; Identificar informações relevantes e estruturá-las para a tomada de decisão; Assegurar o alcance de uma posição futura desejada através do planejamento dos recursos; Posicionar a empresa numa condição de liderança em relação aos seus principais concorrentes; Induzir a elaboração e implantação de estratégias diferenciadas. (CORAL, 2002, p. 51).

Conforme se pode observar, o planejamento é útil em vários aspectos e, por isso, é tido como um instrumento de apoio da organização em meio aos futuros riscos que podem surgir. Por essa razão, “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos organizacionais que afetam a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, se mostrará insuficiente, pois não se trabalha apenas com as ações mais imediatas e operacionais”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 31). Obviamente, gestores que se preocupam com o “amanhã” da empresa irão planejar com estratégias traçadas.

O planejamento organizacional é ainda dividido em três níveis, que são o *Planejamento estratégico, tático e operacional*, observados na figura a seguir.

Figura 3 – Níveis de planejamento na organização



Fonte: Portal da administração.

Observa-se o planejamento estratégico no topo da pirâmide indicando objetivos e planos estratégicos traçados para toda a organização impactando-a e gerando resultados futuros conforme o êxito obtidos na implantação dele.

Nas organizações, em geral, o planejamento organizacional é caracterizado de maneira distinta. A compreensão deste nas organizações privadas torna-se mais aberta, de fácil entendimento tendo em vista a grande competitividade existente no mercado empresarial que faz com que os empresários planejem ações de forma a garantir uma vantagem competitiva em relação às outras. As estratégias para atrair o consumidor aos serviços prestados ou produtos vendidos pela empresa são essenciais para essas organizações que têm o lucro como visão. Já nas organizações públicas, os descasos na administração por atos ilegais praticados pelos

dirigentes levam à suposição de que há menos preocupação em planejar ações estratégicas em busca do desenvolvimento contínuo das ações prestadas executando apenas os processos rotineiros típicos de uma organização pública. Segundo Souza (2010 *apud* CASSIMIRO, 2016, p. 8), o novo modelo de administração pública, o gerencial, proporciona a utilização de “[...] diversas ferramentas gerenciais, entre elas a mudança na postura estratégica das organizações públicas”. Um dos métodos criados para isso é o Planejamento Estratégico Situacional – PES.

Criada pelo economista Carlos Matus, do Chile, o PES é uma ferramenta de planejamento que tem como alvo unir as ideias das autoridades políticas em prol da resolução de problemas sociais, em geral. O mesmo permite que os atores envolvidos (gestores, políticos, partidos, grupos sociais etc.), mesmo sem habilidades de planejamento estão aptos para planejar ou exercer alguma influência no planejamento de ações governamentais (GENTILINI, 2014).

Diante desse exposto, pode-se perceber que o modo de planejar na gestão pública e privada tendem a necessitar cada vez mais da inclusão de mudanças estratégicas.

4 APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Fazendo uma analogia entre os processos de adaptação estratégica e de aprendizagem de competências gerenciais é notado que o segundo é uma condição fundamental para que o primeiro possa ter eficácia durante o período em que ocorre. Então, a adaptação estratégica das organizações depende, em grande parte, da preparação profissional dos líderes para enfrentar as “turbulências” à qual a organização pode vivenciar. Por essa razão, torna-se preponderante compreender um pouco desse processo dentro das organizações.

Para Bitencourt (2001), a gestão de competências têm sido abordada com grande relevância na academia e também nas próprias organizações. O gerenciamento de mudanças representa um dos motivos para essa discussão. A autora ressalta o papel fundamental da competência, uma vez que influencia no posicionamento das pessoas quanto às práticas de execução de seu trabalho e na percepção dos mesmos.

4.1 CONCEITOS GERAIS SOBRE A COMPETÊNCIA

Fleury e Fleury (2001 *apud* D’AMELIO, 2007, p.38) trazem a definição de competência partindo de Le Boterf afirmando que esta “é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Essa definição de competência enfatiza a responsabilidade como característica das ações realizadas por pessoas e/ou organizações competentes. Além desta, é possível compreender a competência por intermédio da ótica de vários autores que estudam este aspecto nas organizações. Tendo em vista essa variedade de conceitos, foram selecionados alguns principais visualizados no quadro a seguir.

Quadro 6 – Conceitos de Competência

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
SPENCER; SPENCER (1993, P. 9)	A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.	Formação e resultado
BOTERF (1997, p. 267)	Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Mobilização e ação.
RUAS	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos	Ação e resultados.

(1999, p. 10)	de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.	
FLEURY; FLEURY (2000, P. 21)	Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Ação e resultado
ZARIFIAN (2001, p. 66)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber - fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la, e fazê-la evoluir.	Aptidão, ação, resultado.

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001, p. 27-29).

Segundo Rabelo e Araújo (2015), os conhecimentos e competências são dois processos distintos considerando que:

É certo que uma forte exigência do processo de construção de competências seja a utilização de conhecimentos; entretanto, quanto mais as ações humanas exigem o aprofundamento ou a organização de conhecimentos, mais tempo se necessita para o desenvolvimento de competências. (RABELO; ARAÚJO, 2015, p. 451).

Os autores ainda ressaltam que:

Aprender a identificar, mobilizar, gerenciar e utilizar esses conjuntos de recursos, articulados a habilidades, saberes, conhecimentos e outras características pertinentes, é o que oportuniza a visibilidade de uma competência. A abordagem por competência torna-se uma ferramenta que estabelece uma relação mais flexibilizada entre a construção do conhecimento e a transposição desse conhecimento para ações cotidianas. (RABELO; ARAÚJO, 2015, p. 451).

Existem várias categorias de competências analisadas pelos estudiosos da área, tais como, as *competências essenciais, dinâmicas, organizacionais ou das unidades de negócios, distintivas e de suporte*. (Mills *et al.*, 2002, p. 13 *apud* ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009).

No contexto organizacional, conforme analisado neste trabalho, o perfil de competências gerenciais é quesito essencial para oportunidades profissionais nas empresas nos processos seletivos. Isso representa a forma de análise realizada na visão da organização conforme distingue Bitencourt (2001) quando explica a existência de duas visões de competência: a visão da empresa (ênfase nos conceitos estratégicos, negócios e

competitividade) e das pessoas (formação e desenvolvimento das pessoas). É um dos aspectos analisados pela empresa na procura por funcionários qualificados. Isso é típico das empresas privadas. Diório (2008) contribuem com esse pensamento afirmando que:

Ainda hoje existem empresas, pessoas e organizações que escolhem produzir com ações individuais, mas isso deve ser alterado com urgência, para que o conhecimento e a informação não fiquem nas mãos de uma única pessoa, pois a saída desta pessoa da organização pode implicar em amnésia organizacional. Por isso, as organizações não devem deixar que o conhecimento fique nas mãos de uma única pessoa e vai embora quando esta sair da empresa, causando prejuízo frente a os seus clientes e investidores. Hoje o que está em moda é a palavra “time”. Muitas empresas estão adotando e investindo nisso, pois um time possui objetivos comuns para atingir um resultado. E, para isso, seus componentes precisam ter afinidades e competências que se complementam. (DIÓRIO, 2008, p. 20).

As organizações atuais com grande nível de produção possuem um padrão de qualificação mantido em relação à pessoas trabalhando nelas. Diego (2010) se baseia em Carrilo e Iranzo (2000) e contextualiza as várias habilidades como aspecto de exigência de qualificação profissional exigido pelas “novas organizações produtivas”.

Estudando as competências dos gestores de universidades federais, Ésther (2011, p. 649) afirma que “no âmbito da gestão empresarial, há muito se discute a questão das competências gerenciais, cuja articulação deve culminar com o alcance dos objetivos organizacionais, expressos, geralmente, em forma de resultados quantitativos e econômicos”. Nas organizações, as competências gerenciais influenciam intensamente, começando das simples atividades desenvolvidas no dia a dia. Quando desenvolvidas com competências, ou seja, com a utilização dos devidos conhecimentos técnicos e habilidades dos indivíduos, as atividades rotineiras só levarão a organização à uma tendência de desenvolvimento e crescimento da organização como todo.

Ruas e Silva (2016) utilizam várias abordagens para fazer referência à competência coletiva. Esse conceito é muito discutido quando se fala em competência. Os autores se baseiam no pensamento de Hansson (2003) para explicar a formação da competência coletiva, afirmando que a mesma é composta pela “competência prática e a interpessoal”. A primeira se refere a execução das tarefas e a segunda à interação social útil para a realização das atividades. (RUAS; SILVA, 2016, p. 259).

Para uma melhor compreensão, Ruas e Silva (2016, p. 259) se baseiam no conceito dado por Zarifian (2001) e dizem que o conceito da competência coletiva “também começa pelos indivíduos cuja sinergia pode provocar interações sociais ativas no interior de um

grupo, gerando uma dinâmica coletiva importante para a organização”. Além dessa definição de competência coletiva dada pelos autores, Bündchen, Rossetto e Silva (2011, p. 402) conceituam a competência dinâmica afirmando que:

Os elementos precedentes, a instabilidade, a complexidade e um ambiente repleto de mudanças, fomentam a noção da competência dinâmica, caracterizada pela relação prática do indivíduo com a situação profissional e como ele enfrenta a situação.

Ao estudar as competências encontram-se definidas as suas categorias classificadas como técnico-profissionais, de negócio e sociais. Bündchen, Rossetto e Silva (2011) trazem a definição destes tomando por base os conceitos dados por Fleury e Fleury (2001):

Competências técnico-profissionais: ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;

Competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente;

Competências sociais: competências necessárias para interagir com pessoas, como por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times. (FLEURY; FLEURY, 2001 *apud* BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011, p. 405).

Falando da competência em si, Fleury e Fleury (2001, p. 185) citam que:

[...] o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Os autores indagam sobre a maneira de fazer com que haja o desenvolvimento de competências nas organizações. Como resposta, ressaltam a necessidade de acompanhamento da aprendizagem dos indivíduos para a grupal. Ainda nessa contextualização, eles fazem uma representação explicativa do valor da competência para o indivíduo e para a organização, conforme mostra a figura 4.

Figura 4 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Nesta figura, demonstra-se a relação da competência estabelecida quanto ao indivíduo e a organização. A competência, com seus principais conceitos centralizados, agrega valor social para o indivíduo enquanto para a organização ela produz valor econômico.

Brandão (2007) discute a complexidade no conceito da competência, pois a mesma possui várias óticas de visualização e por haver sentido ambíguo. Por essa razão, é visível as muitas possibilidades que podem surgir na discussão acerca da competência. Analisando os argumentos de Cassandre, Endrici e Vercesi (2008, p. 25), que também discutem esse assunto, vê-se que a competência influencia na escolha estratégica, pois a mesma “[...] é feita a partir das competências essenciais, mas também vai propiciar o desenvolvimento de novas competências essenciais; [...]”.

No cenário empresarial, as competências são fundamentais para a seleção de pessoas. Isso tem trazido bons resultados para as organizações já que estas ocupam o cargo de acordo com a exigência de CHA’s (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). (CASANOVA, 2013). Diante disso, são definidos os níveis de competências conforme se pode visualizar no quadro a seguir.

Quadro 7 - Níveis de competências organizacionais

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fins.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Fleury e Fleury (2011 *apud* CASANOVA, 2013, p. 19).

Belfort, Santos e Tadeucci (2012) enfatizam em um de seus trabalhos a competência na gestão como um modelo inovador de gerenciamento. Uma gestão por competências é o ideal para as organizações modernas. “O gerenciamento baseado nas competências representa uma transformação cultural no caminho de um maior senso de responsabilidade e autogerenciamento dos colaboradores. Além disso, é uma maneira simples de aprimorar o desempenho”. (BELFORT; SANTOS; TADEUCCI, 2012, p. 45).

4.2 UMA BREVE REFLEXÃO SOBRE O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Apesar da existência de estudos sobre o processo da aprendizagem, há necessidade de haver mais conhecimentos acerca desse processo ressaltando a importância de compreender a forma de aprendizagem do indivíduo. Isso é o que explicita o pensamento de Raupp *et al.* (2013). Junior, Zouan e Almeida (2014, p. 23) citam que “a busca pelo perfil de competências e habilidades ideal para um gerente vem sendo objeto de investigação acadêmica há várias décadas”. No âmbito dessa discussão, há uma pergunta e uma aparente resposta que Fleury e Fleury (2001, p. 190) fazem, a saber: [...] como eu aprendo?” Como resposta, os autores afirmam que “esta questão aparentemente simples implica uma viagem interior, que recupera momentos em que o conhecimento se mistura com a emoção, sinalizando situações positivas e situações tensas e angustiantes”. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 190).

Um dos conceitos permite a compreensão da aprendizagem como “o processo de utilizar uma interpretação prévia para construir uma interpretação nova ou revisada do significado da experiência de alguém para guiar futuras ações”. (MEZIRROW, 1998, p. 190 *apud* CLOSS; ANTONELO, 2010, p.29).

Existem muitas teorias a respeito do processo de aprendizagem. Fleury e Fleury (2001) definem dois modelos principais apresentados na teoria que é o Modelo behaviorista e o Modelo cognitivista. Ambos os modelos foram definidos pelos autores conforme apresenta o Quadro 8.

Quadro 8: Modelos de aprendizagem

MODELO	DEFINIÇÃO
MODELO BEHAVIORISTA	Seu foco principal é o comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e as respostas, planejar o processo de aprendizagem implica estruturar este processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica
MODELO COGNITIVO	Pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas; procura utilizar tanto dados objetivos e comportamentais, como dados subjetivos, levando em consideração as crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 191).

Silva (2008) segue a linha discursiva sobre o processo de aprendizagem gerencial também retratando a complexidade existente nessa compreensão devido as mudanças ocorridas na gestão e no ambiente onde atua. A autora destaca o desenvolvimento das competências através das práticas como objetivo desse processo, enquanto que o gerenciamento da aprendizagem ocorre pelas experiências pessoais e profissionais adquiridas. Baseado nos estudos de Tamkin e Barber (1998), Silva (2008, p. 35) identifica cinco categorias da aprendizagem, que são: *Conhecimentos técnicos, habilidades gerenciais, Compreensão da organização, Compreensão do impacto nos outros e compreensão de si*. Além disso, o autor traz à discussão a existência de programas que auxiliem no processo de aprendizagem citando que:

O grande desafio dos programas de aprendizagem gerencial é compatibilizar a educação e o desenvolvimento do gerente, de modo que este possa desenvolver as competências necessárias para enfrentar os desafios que encontra em sua prática profissional. (SILVA, 2008, p. 36).

O processo para adquirir a aprendizagem é explicado por um conjunto de teorias, onde se aprendem os conceitos técnicos, e as atividades exercidas na prática que levam às experiências ganhas nas situações vivenciadas, conforme a explicação de Silva (2008) quando fala do gerenciamento da aprendizagem. Moraes, Silva e Cunha (2004) afirmam que o processo de aprendizagem depende, em grande parte, de duas vertentes que são o “contexto social e experiências que este proporciona”. Os autores destacam um importante conceito dentro desse contexto da aprendizagem dos gerentes, citando o seguinte:

Um dos conceitos que mais tem influenciado a teoria e prática da aprendizagem gerencial é aquele que concebe a aprendizagem de adultos como um processo autodirecionado. Tal conceito decorre de uma corrente pragmática da educação de adultos que acredita que o adulto autodireciona sua aprendizagem de modo a encarar melhor as mudanças que fazem parte de sua vida diária. (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004, p. 7).

Mesmo com vários estudos existentes, Fiol e Lyles (1985 *apud* PINTO, 2014, p. 32) destacam três áreas de consenso quanto ao estudo da aprendizagem organizacional, que são: “i) a relevância do alinhamento ambiental; ii) a distinção entre aprendizagem individual e organizacional; iii) a presença de fatores contextuais que criam, reforçam e são criados pela aprendizagem (cultura, estratégia, estrutura e ambiente)”. Essas áreas são de grande repercussão, pois apresentam pontos estratégicos para se contextualizar a aprendizagem e a forma como ela interfere. Por essa razão, surgem muitas explicações sobre esse processo tão complexo de ser compreendido, tendo em vista as várias perspectivas pelas quais o mesmo é analisado.

Antonello *et.al* (2011) escrevem sobre a aprendizagem organizacional e a discutem sobre várias perspectivas separando-as em psicológica, sociológica, antropológica, da ciência política, histórica, econômica e da ciência da administração. Os autores deixam a afirmação de que “as diferentes abordagens para AO estão arraigadas a ampla variedade de estruturas teóricas e dificilmente haverá uma plataforma teórica que possa servir como base comum para desenvolvimento”. (ANTONELLO *et al.* 2011, p.41).

Um método bastante utilizado na compreensão do processo de aprendizagem gerencial é a história de vida. O mesmo é analisado e discutido por autores como Closs e Antonelo (2011), Atch e Wisniewski (1995) e Bertaux (1980). Estes primeiros autores se baseiam nos segundos e citam os contextos abordados nesse método que são “pessoal, histórico, social, institucional e e/ou política de narrativas, que busca descortinar essas forças que moldam, distorcem e alteram experiências vividas”. (ATCH; WISNIEWSKI, 1995;

BERTAUX, 1980 *apud* ANTONELO; CLOSS, 2011, p. 49). Relatando um pouco do método da história de vida dentro do processo de aprendizagem, Antonello e Closs (2012) citam que:

A compreensão dos processos de aprendizagem de gestores adquire vital importância no mundo contemporâneo. Para explorar temas como este que envolvem a compreensão de fenômenos complexos, surge o uso de novos métodos de investigação, especialmente os qualitativos e interpretativos, capazes de explorá-los de forma multifacetada, permitindo a visualização de diferentes perspectivas sob um olhar plural e não reducionista. A abordagem de história de vida é uma destas alternativas. Embora já utilizada há várias décadas em outros campos das ciências sociais, sua aplicação nos estudos organizacionais é recente. (CLOSS; ANTONELO, 2012, p. 108).

Antonelo e Closs (2011) afirmam a potencialidade do método no estudo da aprendizagem proporcionando uma “visão multidisciplinar” desse processo e citam o seguinte:

Vislumbra-se, desse modo, a possibilidade de os relatos de histórias de vida auxiliarem na compreensão de processos de aprendizagem que ocorrem a partir de práticas de trabalho, envolvendo diversos níveis de interação e uma série de aspectos, tanto objetivos (dados do contexto econômico, político, histórico, social) como subjetivos (papel do espaço, do tempo, das emoções), resultando em construções sociais e de sentido, inerentes a indivíduos e coletividades situados em contextos organizacionais específicos. (ANTONELO; CLOSS, 2011, p. 53).

Outra abordagem teórica para a explicação do processo de aprendizagem é a Teoria da aprendizagem transformadora. Esta teoria envolve a formalidade e informalidade no processo da aprendizagem aos adultos (CRANTON, 2006 *apud* ANTONELO; CLOSS, 2011). A educação formal é um dos meios pelos quais os gestores optam para obter novos conhecimentos e os programas de MBA tem sido opção para estes quando a intenção é o nível profissional. (WOOD JR; PAES DE PAULA, 2004 *apud* ANTONELO; CLOSS, 2010). Quanto à aprendizagem informal, Antonello e Flach (2010) dizem que:

Existem basicamente abordagens de pesquisa em aprendizagem nas organizações: cognitiva, comportamental, e sócio-cultural. A perspectiva cognitiva considera a aprendizagem a partir do processamento de informações que ocorre dentro da cognição de cada indivíduo, partindo do nível mais baixo (operacional) ao mais alto (conceitual), ou ainda pela visão do single loop, double loop e deuterio-learning. A visão comportamental foca sua análise na ação, ou seja, na ação ou resposta realizada pelo indivíduo após o estímulo para um processo de aprendizagem. Desta maneira, considera os elementos estímulo e resposta, a mudança de comportamento. (ANTONELO; FLACH, 2010, p. 196).

Conforme se observa na literatura, a variedade de estudos permite entender o processo de aprendizagem em vários contextos. É possível ter uma visão mais generalizada sobre as principais teorias brasileiras através do Quadro 9.

Quadro 9: Estudos sobre aprendizagem gerencial realizados por pesquisadores brasileiros entre 2000-2006.

AUTOR/ANO – TIPO TRABALHO - OBJETIVO DO ESTUDO ABORDAGEM METODOLÓGICA	PRINCIPAIS ACHADOS
MORAES, L. (2000) - Dissertação UFSC Investigar o processo de aprendizagem de gerentes em organizações hospitalares Abordagem metodológica: Estudo de caso qualitativo	- aprendizagem gerencial é um processo dinâmico, ocorre ao longo da trajetória, com ajustes em estágios de transição, dependendo das demandas e desafios do trabalho e das dimensões: individual (história de vida e padrões culturais e psicológicos), do trabalho (a organização, sua cultura e as interações entre membros) e social (aspectos políticos, econômicos e sociais que influenciam as atividades da organização e a ação do indivíduo). - aprendizagem dos executivos transcende a classificação formal e informal; maior parte das aprendizagens foi incidental; - formas de aprendizagem: projetos de aprendizagem, compartilhar relacionamentos, atualização profissional, reflexão, observação, ação e mudança de consciência (central por contribuir para atualizar a estratégia empresarial e a transformação pessoal).
SILVA, A.; REBELO, L.; CUNHA, C. (2006) - Artigo Enanpad Compreender o processo de aprendizagem sob a perspectiva da experiência vivida - como ocorreu o processo de transformação da passagem de empregados a dirigentes vivenciado por dois 2 sócios-proprietários. Abordagem metodológica: Fenomenologia Hermenêutica	- existência de cinco dimensões de experiências vividas que influenciaram a aprendizagem: a família, a escola, a comunidade, a vida como empregado e a vida como gerente; - esses fatores contribuem para o desenvolvimento das habilidades e atitudes necessárias no processo de aprendizagem gerencial, direcionando decisões e ações dos gerentes durante sua vida; - no processo de aprendizagem houve uma transformação nas perspectivas de significados e esquemas; - processo de reflexão crítica esteve presente nas ações dos gerentes; uma das características marcantes do processo de transformação foi a capacidade de ambos realizarem a “reflexão-na-ação”; - influência marcante dos valores de base, centrados na família.
BITENCOURT, C. (2001) - Tese PPGA/ UFRGS Identificar e caracterizar a gestão de competências gerenciais e analisar a contribuição de elementos de aprendizagem Organizacional neste processo, tomando-se por base a investigação e exploração de práticas de	- importância das práticas informais e experiências que envolvem outros ambientes, não apenas o organizacional; - importância da construção de uma consciência social; - elementos que dificultam desenvolvimento de competências: volume de trabalho e burocracia do sistema; abstração e excesso de planejamento x ação; - situações significativas para formação e desenvolvimento: autodesenvolvimento; relacionamento interpessoal; desafios; satisfação social; experiência voltada a modelos de liderança; práticas do dia-a-dia; vivência no exte

gestão em organizações do RS/Brasil e Queensland/ Austrália. Abordagem metodológica: Estudo de caso qualitativo	rior; papel da universidade; sistemas de gestão e projetos que estimulam a visão processual e a equipe multifuncional; importância da família. - importância da reflexão em ação (questionamento constante, busca de melhorias contínuas);
ANTONELLO, C. (2004) - Tese PPGA/ UFRGS Identificar e analisar a contribuição de processos de aprendizagem coletivos formais e informais no desenvolvimento de competências gerenciais, a partir das percepções de participantes de programas de especialização e mestrado profissional em administração realizados no âmbito da UFRGS. Abordagem de pesquisa: Exploratória, longitudinal, grounded theory	- resultados destacam a importância das práticas de trabalho e a possibilidade de sua articulação aos cursos de formação gerencial no desenvolvimento de competências numa dimensão individual e coletiva, a partir da abordagem da aprendizagem experiencial; - aprendizagem formal e informal estão indissolúvel mente inter-relacionadas; - desenvolvimento de competências a partir de seis elementos: reflexão; diálogo; autodesenvolvimento; aprendizagem experiencial; significado do trabalho; espaço organizacional de aprendizagem; - importância dos microprocessos de aprendizagem e das interações dos indivíduos nos pequenos grupos para compreensão da articulação entre os níveis individual e organizacional de aprendizagem.
LEITE, I.; GODOY, A.; ANTONELLO, C. (2006) Artigo de Dissertação - Universidade Mackenzie Compreender como gerentes aprendem o exercício da função gerencial por meio da sua experiência. Abordagem metodológica: Qualitativa	- aprendem habilidades gerenciais com experiências vivenciadas, não apenas as marcantes, mas também em atividades corriqueiras; - desafios forçam gerentes a experimentar novos comportamentos e consequências, levando ao aprendizado pela experiência; - entre as formas de aprender pela experiência destacam-se a observação, experiências contadas por outros e a aprendizagem por tentativa e erro, o que pode implicar em comprometimento da inovação e da criatividade na busca de alternativas para solução de problemas; foram enfatizadas ainda a trajetória profissional em cargos diferentes e o treinamento explícito. - as principais fontes de aprendizagem incluem a família, representada pelo pai, os colegas de trabalho e superiores hierárquicos.

Fonte: Adaptado de Closs e Antonello (2008, p. 63-64).

4.3 CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS NO PERFIL DO GESTOR DIANTE DOS DESAFIOS

Com os vários avanços de extensão mundial, as organizações públicas e privadas foram impactadas e, portanto, sofreram e sofrem mudanças significativas quanto aos aspectos tecnológico, cultural, econômico, etc. A tendência é que as mesmas estejam sempre revisando

suas características na busca pelo atendimento das exigências do mercado (principalmente no caso das empresas privadas) e governamentais (empresas públicas).

O conceito de gestor não é recente estando integrado na abordagem organizacional discutida ao longo do tempo (SILVA, 1999). A definição de administrador é contextualizada de diversas maneiras. O perfil do gestor é visualizado com mais exigências, conforme demonstra Bresser Pereira (1996, p. 90) ao citar:

É claro que em certos casos o administrador patrimonial ou político pode realizar um treinamento formal ou informal e transformar-se em um administrador competente, tão competente quanto o profissional. Em todos os países do mundo, inclusive no Brasil, isso tem ocorrido. Constitui, todavia, a exceção. Não só o número desses administradores é absolutamente insuficiente para ocupar os postos administrativos abertos pelo crescimento e multiplicação das empresas, como também boa parte deles não consegue adaptar-se às novas exigências tecnológicas, o que os obriga a ceder seus postos aos administradores profissionais.

Em continuação a esse contexto, Bresser Pereira ainda afirma que:

Os administradores profissionais surgem, assim, como resultado de uma imposição tecnológica. A elaborada e complexa tecnologia das grandes organizações modernas só pode ser administrada - Vale dizer, só podem ser tomadas decisões sobre suas operações - Por administradores profissionais. Essa é uma condição de eficiência, e o que distingue as grandes organizações modernas, particularmente as empresas, é o fato de para sobreviverem terem de ser administradas segundo critérios de eficiência. (PEREIRA, 1996, p. 91).

Citados por Silva (1999) Stoner e Freeman (1995) citam as funções básicas de “planejamento, organização, liderança e controle” para fazer referência ao administrador. Essas funções são típicas da administração e, por isso, o gestor necessita tê-las como base de trabalho. Isso também relembra a relevância dos princípios básicos da administração pública contidos no art. 37 da Constituição Federal, a saber: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, publicidade e Eficiência.

No âmbito da administração pública, Pacheco (2002) se direciona ao estudo dos dirigentes públicos no Brasil dizendo que o seu perfil sofre constantes modificações, porém demonstra que há pouca repercussão na discussão acerca dessas muitas mudanças. Neste contexto de discussão, a autora ainda afirma que há uma discordância nas características dos gestores da máquina pública com o que descreve a teoria referente a organizações de nível internacional. Pacheco discute duas hipóteses relacionadas ao perfil do dirigente público na administração pública federal do Brasil. A primeira delas consiste na ideia de que os gestores, em grande parte, são possuidores de competências técnicas enquanto que na segunda, em

contraposição, existem falhas na direção pública devido à ausência de preparação profissional propriamente voltada para a administração sendo relevante para o atendimento das demandas públicas ocasionando o déficit mais destacado.

Sendo lógico o conhecimento profissional como requisito indispensável na ocupação de cargos empregatícios de caráter público ou privado:

O profissional inserido no mundo do trabalho contemporâneo busca contínuo aperfeiçoamento, estando em permanente processo de aprendizagem e de desenvolvimento de competências, que não ocorre exclusivamente nas situações formais de educação. (NETO, 2010 p. 14).

Assim, os desafios para o gestor se tornaram maiores à medida que as mudanças externas foram causando impactos dentro da organização. Pereira e Silva (2011) identificam desafios e possibilidades dos gestores na área pública. Como desafios os autores colocam “demanda social crescente, desenvolver atitudes adequadas (perfil proativo e comportamentos éticos), revitalizar a cultura organizacional, implantar a gestão por competências” e como possibilidades tem-se a “adaptação ao contexto e manejo dos problemas futuros, aprendizagem organizacional, cultura organizacional flexível, elaboração de modelo de desenvolvimento p/ IFES”. (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 633).

Baseado no pensamento de Dunphy e Stace (1988), Pereira, Costa e Souza (2004, p.1) demonstram a forma como as organizações devem lidar com as grandes mudanças proporcionadas pelo ambiente onde atua afirmando que em “tempos radicais” também são necessários “remédios radicais”. Isso significa que as organizações devem estar capacitadas para adaptar-se à essas modificações. Para isto, o perfil do gestor deve estar de acordo com os desafios ao qual uma organização tende a enfrentar.

No caso de organizações públicas é conhecida a questão que quando da nomeação de dirigentes públicos os chefes do executivo procuram escolher líderes nos setores da saúde, educação, agricultura, meio-ambiente, administração e outras áreas, inerentes a setores específicos da atuação pública. Dessa forma, as pessoas que ocupam cargos administrativos, muitas vezes, não têm a devida formação para assumir a direção de uma organização pública, possuindo, em certos casos, nível superior, porém com especialidade em outras áreas. Isso tem dificultado muito o êxito na eficiência e eficácia dos serviços prestados gerando má utilização dos recursos públicos e consequente, insatisfação da população alvo desses serviços. Recentemente, a formação específica em gestão pública vem sendo ofertada pelas Instituições de Ensino Superior (IES) nas modalidades de Ensino presencial e também de Educação a Distância (EaD).

A formação do perfil profissional do gestor é determinada, antes de tudo, por ele mesmo à medida que ele percebe o processo de aprendizagem como necessidade, interesse ou valorização própria. Uma das características básicas que ele deve possuir é a própria liderança atuante em favor de resultados futuros. Pereira e Silva (2011) fazem a seguinte contextualização sobre o gestor público:

O gestor público tem a possibilidade de construir um caminho seguro da situação presente a uma situação desejada. Assim, os gestores configuram - se como os principais agentes na condução das transformações dos processos de trabalho rumo à situação almejada e exercem um papel fundamental no processo de transposição o das competências individuais (encontradas nos servidores) ao nível das organizacionais (associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão, objetivos e metas), possibilitando a execução de responsabilidades e atribuições cada vez mais complexas. (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 631).

Um bom administrador, necessariamente, tem que possuir um conjunto de habilidades compostas em seu perfil. Chiavenato (2004) classifica essas habilidades como *técnicas* (conhecimentos específicos e habilidades técnicas), *humanas* (habilidade em trabalhar com pessoas) e *conceituais* (visão da organização), tomando por base Kartz (1955). Chiavenato também identifica dez papéis do administrador, conforme mostra o quadro a seguir.

Quadro 10: Os dez papéis do administrador

Categoria	Papel	Atividade
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos
Decisorial	Empreendimento	Inicia projetos, identifica novas idéias, assume riscos, delega responsabilidades de idéias para outros
	Resolução de conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

Fonte: Chiavenato (2004, p. 7).

Além de habilidades que formam o perfil do gestor, os atributos também são relevantes na caracterização desse profissional. Baseado em De Deus (2004) Machado *et al.* (2014, p. 101) explicita alguns desses atributos como *domínio da informação, liderança e comunicação, planejamento, visão sistêmica, decisão, ética, empreendedorismo, trabalho em equipe, espírito crítico, trabalho em equipe, adaptação à mudança, lógica e criatividade, equilíbrio emocional, delegar poderes, organização e controle, administração de pessoas, administração financeira e contábil, administração de produção e administração de marketing.*

É relevante conhecer os esforços para a promoção da formação essencial ao gestor/administrador/gerente das organizações. Nesta perspectiva, e pelo aspecto público aderido neste estudo, faz-se relevante conhecer as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração Pública, Bacharelado, por intermédio da Resolução nº 1, de 13 de Janeiro de 2014, fazendo-se conhecer a obrigação legal de promover na formação profissional dos gestores, as competências e habilidades exigidas. As mesmas são as seguintes.

Quadro 11: Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração pública, Bacharelado

INCISOS	DESCRIÇÃO
I	Reconhecer, definir e analisar problemas de interesse público relativos às organizações e às políticas públicas;
II	Apresentar soluções para processos complexos, inclusive de forma preventiva;
III	Desenvolver consciência quanto às implicações éticas do exercício profissional, em especial a compreensão do ethos republicano e democrático, indispensável à sua atuação;
IV	Estar preparado para participar, em diferentes graus de complexidade, do processo de tomada de decisão e da formulação de políticas, programas, planos e projetos públicos e para desenvolver avaliações, análises e reflexões críticas sobre a área pública;
V	Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com métodos quantitativos e qualitativos na análise de processos econômicos, sociais, políticos e administrativos;
VI	Expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e socioculturais, desenvolvendo expressão e comunicação adequadas aos processos de negociação e às comunicações interinstitucionais;
VII	Ter iniciativa, criatividade, determinação e abertura ao aprendizado permanente e às mudanças.

Fonte: Resolução nº 1, de 13 de Janeiro de 2014.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

As metodologias de pesquisas são definidas como instrumentos viáveis na condução de todo o processo realizado pelo pesquisador. As mesmas são adotadas de acordo com a necessidade dele, tendo em vista aspectos como aprofundamento dos dados, exploração do caso, estruturação das respostas, aspecto de quantidade ou qualidade nos dados desejados, experimentos envolvidos, base bibliográfica de sustentação das ideias etc.

5.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA

As especificidades gerais de métodos adotados nas pesquisas científicas são classificadas em metodologia de Pesquisa qualitativa e Pesquisa quantitativa. A primeira é dividida, principalmente, em documental, estudo de caso, etnografia, etc. Esse tipo de pesquisa se caracteriza como estudo mais flexível buscando a descrição de determinado fenômeno. Além disso, a pesquisa qualitativa se direciona à interpretação dos fatos que ocorrem e que, por curiosidade e/ou necessidade conduziram o pesquisador à um questionamento com hipóteses levantadas. Godoy (1995) faz uma abordagem desse tipo de pesquisa e afirma que seu centro de estudo são os dados empíricos coletados na naturalidade do ambiente estudado. A autora enfatiza os instrumentos úteis na coleta dos dados que são anotações em papel, aparelhos para áudio e vídeo que possam registrar os fatos relatados ou observados. Segundo Godoy, para os pesquisadores que utilizam essa metodologia:

[...] um fenômeno pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte. Aqui o pesquisador deve aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados. (GODOY, 1995, p. 62).

A entrevista realizada na pesquisa qualitativa pode ser estruturada, não-estruturada ou semiestruturada. A utilização da bibliografia é bastante utilizada nesta metodologia de pesquisa e o questionário é um dos instrumentos úteis na coleta dos dados práticos. Com todos os desafios encontrados durante a busca por informações qualitativas, Martins (2004, p. 294) diz que “esse mergulho na vida do grupo e em culturas às quais o pesquisador não pertence depende de que ele convença o outro da necessidade de sua presença e da importância de sua pesquisa”.

Contrária à pesquisa qualitativa, a pesquisa quantitativa demonstra a quantificação nos dados a serem coletados para mensurações posteriores. Segundo Gunther (2006, p. 202),

“difícilmente um pesquisador adjetivado como quantitativo exclui o interesse em compreender as relações complexas. O que tal pesquisador defende é que a maneira de chegar a tal compreensão é por meio de explicações ou compreensões das relações entre variáveis”. As informações resultantes dessa metodologia são mensuradas por intermédio da análise das variáveis coletadas. A intenção do pesquisador ao utilizar esse método pode ser a de quantificação ou medição acerca do objeto estudado.

Segundo Merriam (1998), as questões sobre processo (entender como ou por que algo acontece), bem como questões de entendimento (entender o que aconteceu, o que significou para os envolvidos na situação), comumente guiam a pesquisa qualitativa. Embora seja regularmente utilizada pelos antropólogos e sociólogos, somente nos últimos trinta anos é que a pesquisa qualitativa começou a ganhar um espaço reconhecido em outras áreas, como a Psicologia, a Educação e a Administração. (GODOY, 1995).

Para a pesquisa quantitativa, a entrevista estruturada com questões fechadas é mais útil para a coleta e análise dos dados. Nesse método, é comum a utilização de tabelas e gráficos na formação dos resultados finais. Perante esse contexto explicativo das metodologias abordadas, a escolha do pesquisador irá de acordo com sua necessidade diante da exploração do conhecimento do fato ou ambiente a ser estudado.

5.2 TIPO DE PESQUISA ADOTADA NO ESTUDO DE CASO

Diante das metodologias apresentadas na literatura científica, a pesquisa qualitativa descritiva foi a adotada nesse estudo, buscando a descrição dos processos de adaptação estratégica e aprendizagem de competências dos gestores, objetivo geral da pesquisa. Portanto, a pesquisa assim denominada não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, característica da pesquisa quantitativa.

Tendo em vista a abordagem predominantemente qualitativa que será dada ao problema de pesquisa, essa pesquisa também é apreciada como estudo de caso.

Godoy (1995, p. 25) afirma que “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Ainda ressalta que este aborda um detalhe minucioso do sujeito, ambiente ou situação. Merriam (1998) também defende que o mesmo é utilizado para obter o entendimento em profundidade de um fenômeno e dos significados nele contidos. O interesse do estudo é no processo mais do que em resultados, no contexto mais do que numa variável específica, na descoberta do que na confirmação.

Ademais, o aspecto qualitativo desta pesquisa foi adotado como método essencial na busca por informações referentes aos processos estudados.

Outra metodologia utilizada neste trabalho é a pesquisa bibliográfica útil no embasamento teórico dos processos pesquisados. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 166), “a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo [...]”.

5.3 COLETA DE DADOS

Para a compreensão da mudança organizacional tal como a forma de adaptação em meio à elas, os fatores intervenientes nesse processo, as estratégias utilizadas, e a utilidade do conhecimento adquirido pelo gestor ao enfrenta-la, foram utilizados instrumentos viáveis para a coleta dos dados para uma análise posterior. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 149), a fase da coleta de dados envolve “[...] a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Para obtenção de êxito nas pesquisas deste trabalho, serão conservados os aspectos definidos por Bogdan (1982 *apud* TRIVIÑOS, 1987) que melhor caracterizam a pesquisa qualitativa: o ambiente natural (secretaria) como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; ênfase na descrição; a preocupação do pesquisador com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; os dados analisados indutivamente; e a captação de significados como preocupação essencial. O caso estudado se dará em uma organização pública localizada no município de Mulungu, um dos compostos no Maciço de Baturité, Ceará. A mesma será a Secretaria de Educação.

A coleta de dados foi realizada por intermédio de entrevista semiestruturada, com perguntas abertas e fechadas. Para isto, houve a aplicação de questionário como instrumento necessário na profundidade da pesquisa. O roteiro da entrevista foi elaborado com questões baseadas na bibliografia mantida no estudo e foi elaborado, principalmente, na intenção de alcançar os objetivos traçados. A prioridade foi formar perguntas que requeressem respostas viáveis e capazes de serem interpretadas pelo pesquisador possibilitando resultados positivos em contraste à problemática levantada. O roteiro foi dividido em perguntas referentes ao processo de adaptação estratégica e processo de aprendizagem dos gestores.

5.4 ANÁLISE REALIZADA A PARTIR DOS DADOS OBTIDOS

Após a realização da entrevista foi feita a análise dos relatos obtidos através das questões abertas e mensuração instantânea dos dados das questões fechadas, já que apresentam maior facilidade no processo de análise. Para facilitar a compreensão específica do resultado da pesquisa, foram definidas categorias de análise fazendo separação da interpretação de cada aspecto relevante com suas devidas características encontradas no órgão pesquisado.

Os aspectos analisados no processo de adaptação estratégica tiveram como base algumas fundamentações teóricas acerca do: 1) *Conceito de adaptação estratégica*; 2) *Ambiente interno e externo*; 3) *Papel do líder e Conteúdo da mudança baseados nas explicações de Pettigrew*; 4) *Planejamento estratégico*; 5) *Processo de decisão do líder*; e 6) *Visão do processo de adaptação estratégica*. Assim, os aspectos de análise foram:

- Conceito de adaptação estratégica na visão do gestor;
- De onde (Ambiente interno e externo) surgem as principais mudanças;
- Reação do gestor frente as mudanças;
- Opinião individual acerca do papel e das características do gestor em relação a adaptação estratégica;
- Visão (determinista ou voluntarista) do processo de adaptação na secretaria;
- Tipos de mudanças encontradas;
- Dificuldades na implantação de mudanças;
- Como a secretaria planeja suas estratégias;
- Piores experiências que afetaram a secretaria;
- Liderança;

No processo de aprendizagem de competências dos gestores, a teoria utilizada para os aspectos de análise se referem à: 1) *Conceito de Competência*; 2) *Formalidade e informalidade no processo de aprendizagem*; 3) *Conhecimentos específicos de administração*; 4) *Impacto da aprendizagem na gestão*; e 5) *Como aprender*. Para este, analisou-se os seguintes aspectos:

- Influência na profissão de dirigente;
- Atividades desenvolvidas antes de assumir a secretaria;
- Decisão de se tornar dirigente da secretaria;
- Conhecimentos e experiências em administração antes de assumir a secretaria;

- Orientação institucional para exercer o cargo de direção;
- Aperfeiçoamento na Aprendizagem contínua de gestão;
- Meios de aprendizagem utilizados;
- Aprendizagem das atividades ligadas a administração da secretaria;
- Competências adquiridas para ser um gestor municipal;
- Envolvimento com grupos que incentivaram na decisão de ser secretário (a);

6 DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 BREVE HISTÓRICO DO MUNICÍPIO ONDE FOI REALIZADA A PESQUISA

Segundo dados do ano de 2016 referenciados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município de Mulungu possui atualmente uma área de 134,568 km² com uma população de 11.485 habitantes. O mesmo representa um dos municípios que constituem o Maciço de Baturité. O município recebe este nome devido a história contar que, alguns comboeiros que faziam comercialização de seus produtos em Canindé passavam para descansar e tomar um pouco de sombra debaixo da árvore chamada Mulungu. Com o passar do tempo, o município que nada era começou a formar um povoado e mais tarde começam a surgir características que permitiam identifica-lo como “município”. Isso foi decretado pela criação da Lei Nº 3.556 assinada pelo governador Paulo Sarasate em 14 de março de 1957. Tempos depois também foi empossado o primeiro gestor público de Mulungu, o Senhor Hermenegildo Rocha Pontes.

O atual município conta com uma gestão formada pela prefeitura e oito secretarias, dentre as quais está a Secretaria de Educação, organização escolhida para a pesquisa neste trabalho. A mesma tem como principal finalidade *desenvolver políticas educacionais que levem em conta os objetivos do desenvolvimento do indivíduo no seu meio; elaborar planos e programas municipais de educação.*

6.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA REALIZAÇÃO DAS PESQUISAS

É possível descrever o processo de adaptação estratégica e o processo de aprendizagem de competências de direção dos dirigentes? O que os nomeados aprenderam, como aprenderam as competências de direção que nortearam suas ações durante a gestão? Que adaptações estratégicas e mudanças foram conduzidas pelos gestores em seu período de gestão? Esses são alguns dos questionamentos pensados como ponto de partida para iniciação das pesquisas nesse estudo de caso. Após a conclusão das etapas da pesquisa, a resposta é: sim. Foi possível responder esses questionamentos colocados. Por essa razão e, pela relevância da compreensão de como os processos de adaptação estratégica e aprendizagem de competências dos gestores ocorrem, especificamente, no contexto público foi que surgiu o interesse de aprofundamento científico no assunto.

Quanto à bibliografia, não existiram dificuldades que interferissem, negativamente, nos processos estudados, porém, vale ressaltar que a literatura referente à adaptação estratégica é bem mais ampla em comparação a da aprendizagem de competências. Contudo, as referências

utilizadas foram suficientes e fundamentais para a contextualização formada neste trabalho. Assim, pode-se dizer que a amplitude do assunto facilitou a abordagem aqui realizada.

Com relação a entrevista realizada com a secretária, pode-se dizer que teve-se êxito tendo em vista a boa receptividade da mesma. A mesma se disponibilizou e demonstrou interesse no âmbito da pesquisa por ser de cunho acadêmico, tendo em vista a demanda de outros estudantes da universidade (UNILAB) para a realização de estudos também na organização a qual administra. Em referência aos dados obtidos, houve dificuldade por parte da gestora em compreender um pouco a contextualização da adaptação estratégica. Porém, com auxílio isento da pesquisadora, a mesma respondeu os questionamentos.

6.3 ESTUDO DE CASO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ANALISADOS

O estudo de caso demonstrou resultados relevantes para a discussão sobre os processos estudados. Os tópicos mais relevantes da literatura acerca dos dois processos analisados foram contextualizados no questionário aplicado com os entrevistados. Isso foi necessário para comparar a teoria com as práticas encontradas nas secretarias.

6.3.1 Análise do processo de adaptação estratégica na secretaria

Segue a descrição dos aspectos analisados com as informações formuladas a partir dos relatos adquiridos na entrevista.

Quadro 12: Descrição de “como” a gestora se adapta às mudanças

ASPECTOS ANALISADOS	ANÁLISE APÓS RELATOS DA ENTREVISTADA
CONCEITO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA VISÃO DO GESTOR	Na concepção da secretária, esse é um processo que requer programação (através do plano de trabalho), reestruturação; é “estar preparado”; fazer o planejamento anual, para que se possa atender o que se espera.
DE ONDE (AMBIENTE INTERNO E EXTERNO) SURGEM AS PRINCIPAIS MUDANÇAS	Do ambiente interno, no caso da transferência de alunos e implantação de internet nas escolas, e externo em casos raros de mudança legislativa, o que demora ocorrer na secretaria devido seguir à reta a Lei das Diretrizes e Bases da Educação – LDB. As únicas mudanças relatadas são de âmbito municipal. Dificilmente ocorre no âmbito Federal.

REAÇÃO DO GESTOR E DA EQUIPE FRENTE ÀS MUDANÇAS	Total aceitação.
STAKEHOLDERS QUE AUXILIAM NAS MUDANÇAS	Não se obteve nenhuma resposta concreta, pois quase não há mudanças.
OPINIÃO INDIVIDUAL ACERCA DO PAPEL E DAS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR EM RELAÇÃO A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	A única resposta obtida foi: “o papel aqui é na questão de ser o conciliador (responsável pela maneira como vai conduzir a situação); ouvir e discutir”. Como características, a secretária relatou a paciência, cautela, replanejamento, diálogo.
TIPOS DE MUDANÇAS ENCONTRADAS	Não há muitas mudanças. As relatadas pela gestora são: transferência de alunos para outras escolas e mudança na legislação referente às séries (mudança não recente). Houve também a implantação de internet nas escolas das localidades de difícil acesso.
DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS	Não há muitas dificuldades devido a organização não enfrentar constantes mudanças. Para a gestora, quando é necessário alguma mudança, “tem que se adaptar; não tem que questionar, tem que cumprir” [...].
COMO A SECRETARIA PLANEJA SUAS ESTRATÉGIAS	Ocorre, geralmente, no final do ano, onde há a formulação de “estratégias, metas”. O mesmo também ocorre por intermédio de reuniões periódicas bimestrais para verificar se o que foi planejado está ocorrendo, o que deixou de acontecer no período planejado, etc.
PIORES EXPERIÊNCIAS QUE AFETARAM A SECRETARIA	Houve um problema no município que afetou a secretaria que foi um bloqueio judicial no ano anterior, bloqueando assim muitos recursos federais impedindo a realização de ações nas escolas (ex: parque infantil para as escolas, materiais, mobiliário).
LIDERANÇA	Líder Flexível (ouvir a equipe), mas não se referindo a adesão de novas mudanças.

Fonte: Elaborado a partir da análise dos dados coletados.

Não houveram dificuldades significativas no enfrentamento das mudanças, até porque as mesmas nas poucas vezes que ocorrem não causam grandes impactos e a visão da mesma sobre a adaptação é a determinista tendo em vista seguir, rigidamente, o que é estabelecido.

O conceito de adaptação estratégica conceituado pela secretária foi simples, com dificuldade de compreensão quando questionada sobre isso. Na definição básica de adaptação estratégica como um processo de ajustes entre a organização e o ambiente onde atua retratada

na visão de Pettigrew (1987), dada aqui neste trabalho, percebe-se que há coerência nos conceitos comparados entre teoria e prática na visão da gestora. No entanto, se aprofundado o conceito, pode-se ver que o mesmo vai muito além do simples planejar e se ajustar as mudanças. A teoria mostra várias visões de adaptação, inclusive a de que é possível que a organização tirar proveito para crescer em meio às mudanças. E neste caso da secretaria, notou-se que não há opção para “fazer algo além”, mas somente aderir à mudança imposta pelo ambiente que a provocou. Uma das justificativas utilizadas pela gestora é a de que na gestão pública é preciso seguir o estabelecido, portanto, não há muita margem de flexibilidade, por exemplo, no caso de obrigações legislativas típicas da gestão pública.

Nota-se também que há o planejamento geral, e a organização sempre está revendo suas ações e controlando-as através das reuniões frequentes. O perfil da secretária é descrito como líder flexível e democrático.

De forma geral, o processo de adaptação estratégica na Secretaria de educação apresentou-se muito raro e as concepções dadas pela gestora acerca deste é restrita em comparação à teoria.

6.3.2 Análise do processo de aprendizagem de competências na secretaria

No Quadro 13 contém os resultados sobre as formas de aprendizagem, e o conhecimento adquirido pela gestora para dirigir a secretaria. Foram constatados resultados relevantes acerca desse processo.

Quadro 13: Descrição de “como” a gestora aprendeu a dirigir a secretaria

ASPECTOS ANALISADOS	ANÁLISE APÓS DA ENTREVISTADA
ATIVIDADES DESENVOLVIDAS ANTES DE ASSUMIR A SECRETARIA	Iniciou como professora e em seguida trabalhou como secretária escolar, vice-diretora de escola municipal de ensino fundamental e depois diretora da mesma.
DECISÃO DE SE TORNAR DIRIGENTE DA SECRETARIA	Não pretendia assumir o cargo de gestão. Sempre estava próximo aos diretores e acompanhava os processos. Foi um convite feito pelo prefeito. E então, assumiu a secretaria. A mesma disse que “gosta de desafios”. Antes disso, o prefeito elaborou uma lista de indicados procurando a opinião de professores sobre quem deveria assumir. O critério para eleger a secretária partiu do tempo de experiência, tendo 37 anos de trabalho na educação.

CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO ANTES DE ASSUMIR A SECRETARIA	Possuía algumas experiências na administração quando era secretária e diretora. Fez duas especializações em Gestão escolar com especificidades voltadas para a área pedagógica e a outra em administração. As mesmas foram realizadas por instituição particular e outra pelo Governo federal.
ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL PARA EXERCER O CARGO DE DIREÇÃO	Existe uma equipe técnica para auxiliar; no caso, os assessores nas áreas de contabilidade, licitação, etc.
APERFEIÇOAMENTO NA APRENDIZAGEM CONTÍNUA DE GESTÃO ATRAVÉS DE MEIOS FORMAIS E INFORMAIS	Fez cursos, parcerias, teve auxílio de outros secretários (que já haviam administrado a secretaria e de gestores de outros municípios), participação em fórum com secretários, leitura, amigos, palestras promovidas pela União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME, consultores, e com erros e acertos.
APRENDIZAGEM DAS ATIVIDADES LIGADAS A ADMINISTRAÇÃO DA SECRETARIA	Ocorreu, com as poucas experiências obtidas anteriormente, e depois que assumiu a gestão com o auxílio dos assessores e através de estudos individuais.
OPINIÃO SOBRE AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA SER UM GESTOR MUNICIPAL.	O líder tem que saber ouvir, respeitar as opiniões. A secretária considera já ter adquirido ambas mesmo antes de se tornar gestora municipal.
ENVOLVIMENTO COM GRUPOS QUE INCENTIVARAM NA DECISÃO DE SER SECRETÁRIO (A)	Aconteceu em decorrência de suas atividades na área da educação.

Fonte: Elaborado a partir da análise dos dados coletados.

A gestora obteve conhecimentos mais específicos de administração quando aceitou o convite para assumir a secretaria tendo que estudar e também na própria prática de trabalho. Nota-se que não há uma carreira específica na área da administração, mas experiências administrativas em decorrência da profissão de docente. O envolvimento da gestora com os grupos influenciou na indicação para atuar na gestão municipal de educação.

Os meios formais e informais foram úteis na aprendizagem da secretária quando assumiu a organização se deparando com a necessidade de adquirir os conhecimentos necessários para administrar uma secretaria municipal.

No processo de aprendizagem de competências, constatou-se que há necessidade de haver preparação profissional condizente com o cargo de administração pública. Pode-se supor que isso interfira negativamente na performance do gestor perante as adaptações estratégicas enfrentadas por uma organização do setor público. Isso leva em conta o fato de que não houve pretensão da gestora em assumir a secretaria.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se considerar que o estudo dos processos de adaptação estratégica e aprendizagem de competências, especificamente, na gestão pública é bastante articulado por pesquisadores da academia. Isso foi comprovado na utilização de referencial teórico referente aos processos estudados nesta pesquisa. Assim como em todo estudo de caso, esse estudo possibilitou uma analogia entre o que se observou na teoria e o que se encontrou nas práticas existentes na secretaria pesquisada.

Diante das pesquisas realizadas, pode-se dizer que os objetivos estabelecidos neste trabalho foram alcançados. A descrição dos processos demonstrou resultados relevantes e contributivos para o conhecimento científico referente as características administrativas na área da educação municipal da organização pública no município pesquisado. Nisto, pode-se ver que esses processos ainda são, lentamente, percebidos pela gestora.

Notou-se que o setor público desenvolve suas atividades deixando a desejar na priorização da formação profissional específica em administração dos gestores atuantes nos devidos órgãos públicos causando ineficiência e ineficácia nos serviços prestados e, conseqüente insatisfação da população; os eventos internos e externos que causam mudanças nas organizações públicas restringem, muitas vezes, a postura dos gestores em querer inovar com planejamento de novas estratégias mantendo a acomodação dos mesmos; e as formas de aprendizagem na gestão pública são mais informais do que formais tendo em vista a indicação de profissionais não específicos da área administrativa visando somente a ocupação do cargo. Essas foram conclusões obtidas em resposta aos objetivos traçados.

Conclui-se que há necessidade de ajustes na gestão pública requerendo a profissionalização dos ocupantes de cargos administrativos, ou seja, dos gestores a fim de que a mesma possa desenvolver suas atividades de forma coesa com as finalidades estabelecidas pelas leis e princípios referentes. Vale ressaltar a grande importância da adesão de profissionais preparados com competências para enfrentar adaptações de forma estratégica nesse processo de ajuste na máquina pública.

8 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Stanley Pacheco; FERREIRA, Maria Cristina. **O Impacto das Atitudes Frente às Mudanças Organizacionais nos Comportamentos de Cidadania.** *Revista psicologia: Ciência e profissão*. Conselho Federal de Psicologia: v. 30, n. 2, p. 492-503, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v30n3/v30n3a05>> Acesso em: 15 de out. 2016.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANTONELLO, Claudia Simone *et al.* APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E AS RAIZES DE SUA POLISSEMIA. In: _____ (Org). Aprendizagem organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARAÚJO, Claisy Maria Marinho; RABELO, Mauro Luiz. **Avaliação educacional: a abordagem por competências.** *Revista Avaliação (Campinas; Sorocaba)*. São Paulo: v. 20, n. 2, p. 443-466, jul. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v20n2/1414-4077-aval-20-02-00443.pdf>> Acesso em: 3 de nov. 2016.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. *Revista Eletrônica de Criatividade*. Universidade Federal de Santa Maria: v.1, n.2, p. 108-123, Dez/2004-Fev/ 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>> Acesso em: 28 de out. 2016.
- BATAGLIA, Walter *et al.* **Implicações das Teorias Ambientais para a Administração Estratégica.** *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. V.7, n.3, p. 314-330, Set/Dez 2009. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/5/2>> Acesso em: 26 de out. 2016.
- BELFORT, Rhecyelle Mota; SANTOS, Ediana di Frannco Matos da Silva, TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. *Revista UNI*. Imperatriz (MA): v.2, n.2, p.39-53, janeiro/julho, 2012. Disponível em: <http://www.unisulma.edu.br/Revista_UniEd2_Belfort1_Santos_Tadeucci2.pdf> Acesso em: 10 de out. 2016.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001, 319 f. Tese (Doutorado)- Programa De Pós-Graduação Em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>> Acesso em: 22 de out. 2016.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira.** *Revista Estudos de Psicologia*. V.12, n.2, p. 149-158, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a07v12n2.pdf>> Acesso em:
- BRASIL, Portal Administração. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>> Acesso em: 20 de out. 2016.

BRASIL, DECRETO Nº 1, 13 DE JANEIRO DE 2014. Disponível em: <
http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14957-rces001-14&category_slug=janeiro-2014-pdf&Itemid=30192> Acesso em: 20 DE OUT.
 2016.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <
<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=230910>>. Acesso em: 20 DE OUT.
 2016.

BÜNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Anielson Barbosa Da.
 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM AÇÃO - O caso do Banco do Brasil. REAd. vol. 17, n.
 2, p. 396-423, maio/ago. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v17n2/04.pdf>>
 Acesso em: 14 de out. 2016.

CARDOSO, João Antonio da Silva. ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL:
 o caso da instituição de educação superior – Centro universitário da cidade, da década de 80
 até a presente data. 2005. 155 f. dissertação de mestrado-pós-graduação *stricto sensu* em
 sistemas de gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005. Disponível em: <
http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2006-10-24T144823Z-522/Publico/Cardoso.pdf> Acesso em: 11 de out. 2016.

CASANOVA, Camila Corrêa. ESTÃO POR COMPETÊNCIAS: os desafios e possibilidades
 da seleção por competências. 2013. 50 f. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do
 Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em:
 <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70047/000875831.pdf?sequence=1>>
 Acesso em: 14 de out. 2016.

CASSANDRE, Marcio Pascoal; ENDRICI, João Otávio Montanha; VERCESI, Cristiane.
 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS PEQUENAS EMPRESAS DO APL DE BONÉS
 DA CIDADE DE APUCARANA (PR): seu entendimento e suas práticas em confronto com
 as perspectivas teóricas. *Revista De Administração Mackenzie*. Universidade Presbiteriana de
 Mackenzie: v. 9, n. 8, p. 15-38, nov./dez. 2008. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n8/a03v9n8.pdf>> Acesso em: 15 de out. 2016.

CASSIMIRO, Aline. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALINHADO AO BALANCED
 SCORECARD: um estudo no tribunal de contas do estado de Rondônia. 2016. 53 f. Trabalho
 de Conclusão de Curso-Departamento Acadêmico de Ciências Contábeis, Fundação
 Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2016. Disponível em:
 <http://ri.unir.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1067/TCC_VERS%c3%83O%20FINAL-ALINE%20CASSIMIRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 17 de out. 2016.

CHAMBEL, Maria José; SOUZA, Luís. ACEITAÇÃO DA MUDANÇA E DESEMPENHO
 DOS ENFERMEIROS: a importância do cumprimento das obrigações por parte do hospital.
Revista Psicologia. Lisboa: Vol. XXI, n. 1, 2007.
 Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/psi/v21n1/v21n1a09.pdf>> Acesso em: 17 de
 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro:
 Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHILD, Jonh. **Organizational structure, environment and performance**: The role of strategic choice. 1972. Disponível em: <<http://soc.sagepub.com/content/6/1/1.full.pdf+html>> Acesso em: 17 de out. 2016.

CHILD, Jonh; SMITH Chris. THE CONTEXT AND PROCESS OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION: Cadbury limited in its sector. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 566-593, Nov. 1987. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00464.x/pdf>> Acesso em: 18 de out. 2016.

CLOSS, Liziane Quadrado; ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem transformadora**: a reflexão crítica na formação gerencial. *Cadernos EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas*. Rio de Janeiro: v.8, n.1, p. 20-37, Mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n1/a02v8n1.pdf>> Acesso em: 18 de out. 2016.

CLOSS, Liziane Quadrado; ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem transformadora**: integrando a reflexão crítica na formação gerencial. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. Número Especial I ENEPQ, p. 59-69, Novembro 2008. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/11/7>> Acesso em: 8 de nov. 2016.

CLOSS, Lisiane; ANTONELLO, Cláudia Simone. HISTÓRIA DE VIDA: suas possibilidades para a investigação de processos de aprendizagem gerencial. *Revista Eletrônica de Gestão Governamental*. Vol. 10, n.1, p. 105-137, jan./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/218/227>> Acesso em: 25 de out. 2016.

CLOSS, Liziane Quadrado; ANTONELLO, Claudia Simone. **O Uso da história de vida Para compreender processos de aprendizagem gerencial**. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo: v. 12, n.4, p. 44-74, JUL./AGO. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n4/v12n4a03.pdf> Acesso em: 25 de out. 2016.

CORAL, Eliza. **MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**. 2002, 275 f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC), 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82705/189235.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 20 de out. 2016.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**: Da Empresa que Temos para a Empresa que Queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

D'AMELIO, Marcia. APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: um estudo com gestores de diferentes formações. 2007. 247 f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp041402.pdf>> Acesso em: 29 de out. 2016.

DIEGO, Szlechter. **Competencias en competencia: el gerente empresario en la gran corporación.** *Revista Venezolana de Gerencia*. Universidad del Zulia, *Año 15, No. 52, 2010*. Disponível em: <<http://www.scielo.org.ve/pdf/rvg/v15n52/art08.pdf>> Acesso em:

DIÓRIO, Heloísa Costa Pacheco. O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES. 2008. 67 f. Monografia (Especialização)-Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/heloisa%20costa%20pacheco%20di%20orio%20monografia.pdf>> Acesso em: 29 de out. 2016.

ÉSTHER, Angelo Brigato. **As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração.** *Cadernos EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas)*. Rio de Janeiro: v. 9, Edição Especial, artigo 10, p.648–667, Jul. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a11.pdf>> Acesso em: 29 de out. 2016.

FERREIRA, M. R.GALLO-PENNA, E. C. A EFICIÊNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE EM UMA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL DE UBERABA/MG: um estudo de caso. *FAZU em Revista*. Uberaba: n. 6, p. 121-192, 2009. Disponível em: <<http://www.fazu.br/ojs/index.php/fazuemrevista/article/view/27/21>> Acesso em: 23 de out. 2016.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone A. **A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações.** *Revista Eletrônica de Gestão Governamental*. V.8, n. 2, p. 193-208, Mai/Ago. 2010. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/195/176>> Acesso em: 23 de out. 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência.** *Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial 2001: 183-196. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> Acesso em: 23 de out. 2016.

GENTILINI, João Augusto. ATORES, CENÁRIOS E PLANOS: o planejamento estratégico situacional e a educação. *Cadernos de Pesquisa*. v.44, n.153, p. 580-601, jul. /set. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v44n153/a06v44n153.pdf>> Acesso em: 18 de out. 2016.

GODOY, Arilda Schmidt. INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES. *Revista de Administração de Empresas* São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GONÇALO, Cláudio Reis; LEZANA, Álvaro G. Rojas. **Estratégia de conhecimento organizacional: desenvolvendo uma concepção gerencial.** *In: Encontro Nacional de*

Engenharia de Produção, XXIII, 2003, Ouro Preto, MG, **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2003_TR0707_1213.pdf> Acesso em: 23 de out. 2016.

GUNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?**. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília, Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-21. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2>> Acesso em: 22 de out. 2016.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel. RESISTÊNCIA À MUDANÇA: uma revisão crítica. *Revista Administração de Empresas*. São Paulo: v.41, n.2, p. 31-45, Abr./Jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>> Acesso em: 20 de out. 2016.

HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M. CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA MEDIDA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO. *Revista Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: v.20, n.3, p. 59-68, jul./set. 1980. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05>> Acesso em: 10 de out. 2016.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; NETO, Luís Moretto. **Teorias da Administração II**. 2009. 170 f. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33587493/Apostila_de_Teorias_da_Administracao_II.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478802848&Signature=IuHLnsvYPGHkcYKTxPVOdUY1dIs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTEORIAS_DA_ADMINISTRACAO_II.pdf> Acesso em: 22 de out. 2016.

JUNIOR, Odair de Souza Gloria; ZOUAIN, Deborah Moraes; ALMEIDA, Gustavo de Oliveira. COMPETÊNCIAS E HABILIDADES RELEVANTES PARA UM CHEFE DE UNIDADE DESCENTRALIZADA DE PERÍCIA DA POLÍCIA FEDERAL. *Revista De Administração Mackenzie*. São Paulo: v.15, n.4, p. 15-46, JUL./AGO. 2014. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/5005/5072>> Acesso em: 22 de out. 2016.

JUNIOR, Thomaz Wood. MUDANÇA ORGANIZACIONAL: uma abordagem preliminar. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo: v.32, n.3, p. 74-87, Jul./Ago. 1992. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n3/a09v32n3>> Acesso em: 12 de out. 2016.

KARDEC, Alan; NASCIF, Júlio; BARONI, Tarcísio. **Gestão estratégica e técnicas produtivas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 22 de out. 2016.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. *Cadernos EBAPE.BR*. Rio de Janeiro: v. 9, nº 4, Dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n4/07.pdf>> Acesso em: 20 de out. 2016.

LEITE, Leonardo de Oliveira; REZENDE, Denis Alcides. **Gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental: formação do modelo**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro:

v.44, n.2, p. 459-93, Mar./abr. 2010. Disponível em: <
<http://www.tvassembleia.org/alepi/upload/modeloPrefeitura231351686707.pdf>> Acesso em:
 12 de out. 2016.

LÍDER AUTOCRÁTICO. Disponível em: <http://www.dadangkadarusman.com/wp-content/uploads/2016/06/managing-people-slidesharenet.jpg> > Acesso em: 07 de nov. 2016.

LÍDER DEMOCRÁTICO. Disponível em: < https://3.bp.blogspot.com/-ITWgmKaWj2U/V06W_RBwh1I/AAAAAAAAAHBM/YEbcjrkt1JU2XMCXMBfJry8q4DrLaIrAgCLcB/s1600/main-qimg-9fe1bf2ee8ed0616e2645ffcca821e85.gif > Acesso em: 07 de nov. 2016.

LÍDER MOTIVADOR. Disponível em: < https://encrypted-tbn1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRBzl_FffX_dMuXBrXIhJ_yaEs-OJ5WdAuwbrsHtYi75Q4rGt5nGg > Acesso em: 07 de nov. 2016;

LOPES, Paulo Cesar Barbosa; STADLER, Carlos Cesar; KOVALESKI, João Luiz. **GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**. *Publicatio UEPG: Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes*. Ponta Grossa: v.11, n.1, p. 51-57, jun. 2003. Disponível em: <
<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/viewFile/491/492>> Acesso em: 12 de out. 2016.

MACIEL, Silvana Carneiro *et al.* **Reforma Psiquiátrica e Inclusão Social**: um Estudo com Familiares de Doentes Mentais. *Revista Psicologia: Ciência e Produção*. Universidade Federal da Paraíba: v. 29, v. 3, p. 436-447. 2009. Disponível em: <
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v29n3/v29n3a02.pdf>> Acesso em: 23 de out. 2016.

MACHADO, Nelson Santos *et al.* OS ATRIBUTOS DO ADMINISTRADOR: o ainda controverso debate entre acadêmicos e empresários. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v. 9, n. 1, p. 95-114, jan./jun. 2014.

MARAVIESKI, Edilma Lechmann; REIS, Dálcio Roberto dos. **AValiação de Resistência à Mudança em Processos de Inovação**: a construção de um instrumento de pesquisa. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXVIII*, Rio de Janeiro, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em: <
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_087_569_11898.pdf> Acesso em: 16 de out. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em: 16 de out. 2016.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho**: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista Administração Pública*. Rio de Janeiro: v.50, n.1, p. 41-58, jan./fev. 2016. Disponível: <
<http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00041.pdf>> Acesso em: 7 de out. 2016.

MARQUES, Antônio Luiz *et al.* **Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais**. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro: v.1, n.2, p. 161-175, Mar./Abr. 2014. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n2/v18n2a04.pdf> > Acesso em: Acesso em: 16 de out. 2016.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. **Metodologia qualitativa de pesquisa.** *Revista Educação e Pesquisa*. São Paulo: v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v30n2/v30n2a07>> Acesso em: 28 de out. 2016.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education:** Revised and Expanded from Case Study Research in Education. 2. ed. San Francisco: Jossey-bass, 1998. Acesso em: 16 de out. 2016.

MINTZBERG, Henry. **Estratégias.** In: MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MORAES, Liege Viviane dos Santos de; SILVA, Maria Aparecida da; CUNHA, Cristiano J. C. A. APRENDIZAGEM GERENCIAL: teoria e prática. *Revista Eletrônica de Administração de Empresas*. Disponível em: <v. 3, n. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/raeel/v3n1/v3n1a09.pdf>> Acesso em:

NADLER, David; GERSTEIN, Marc S; SHAW, Robert B. **Arquitetura Organizacional:** a chave para a mudança empresarial. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. Acesso em: 6 de nov. 2016.

NETO, Antonio Soares. APRENDIZAGEM DE AUDITORES FISCAIS NO CONTEXTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL. 2010, 167 f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

Disponível em: <

http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_465.pdf> Acesso em: 8 de nov. 2016.

NETO, Antonio Rodrigues; FREITAS, Lucia Santana de. ANÁLISE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA PRODUTORA DE CACHAÇA À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL E DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS. *Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre: Edição 71, n.1, p. 211-241, janeiro/abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v18n1/v18n1a08.pdf>> Acesso em: 13 de out. 2016.

PACHECO, Regina Silvia. **Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública:** a perspectiva da ENAP — Brasil. *Revista do Serviço Público*. Ano 53, n.1, p. 75-88, Jan-Mar. 2002. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1914/2002%20Vol.53%2cn.1%20Pacheco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 13 de out. 2016.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior.** *Cadernos EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas)*. Rio de Janeiro: v. 9, Edição Especial, artigo 9, p.627–647, jul. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5445/4179>> Acesso em: 09 de nov. 2016.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. O Administrador profissional e as perspectivas da sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. 1996 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v6n20/v6n20a04.pdf>> Acesso em: 5 de nov. 2016.

PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandre Marino; SOUZA, Daniel Augusto de. **Adaptação Estratégica:** influências do Ambiente de Mudanças na formulação de Estratégias Organizacionais. In: Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico multifinalitário, 2004, Florianópolis.

PETTIGREW, Andrew M. **Context and action in the transformation of the firm.** *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p.649-670, 1987. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x/pdf>> Acesso em: 15 de out. 2016.

PETTIGREW, Andrew M. CONTEXTUALIST RESEARCH AND THE STUDY OF ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESSES. 1985. Disponível em: <<http://ifipwg82.org/sites/ifipwg82.org/files/Pettigrew.pdf>> Acesso em: 23 de out. 2016.

PETTIGREW, Andrew M. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*. V.1, n.3, p. 267-292, 1990. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/224952200_Longitudinal_Field_Research_on_Change_Theory_and_Practice> Acesso em: 20 de out. 2016.

PINTO, Alcides Oliveira. A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: estudo de caso no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (BANDES). 2014, 189 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Mestrado Profissional em Administração, Faculdade Alves Faria, Goiânia, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Convidado.teste-PC/Downloads/a-aprendizagem-organizacional-e-o-desenvolvimento-gerencial-estudo-de-caso-no-banco-de-desenvolvimento-do-esprito-santo-bandes.pdf> Acesso em: 28 de out. 2016

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: v. 40, n.1, p. 81-105, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/rap/v40n1/v40n1a05>> Acesso em: 14 de out. 2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MULUNGU. Disponível em: <<http://mulungu.ce.gov.br/>> Acesso em: 14 de out. 2016.

RAUPP, Denise Ferreira Ramos *et al.* **Competência Organizacional e Aprendizagem Organizacional:** A Relação dos Conceitos por meio das Rotinas Organizacionais. In: Encontro de Estudos em Estratégia, VI, Bento Gonçalves/RS, 19 a 21 de maio de 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es218.pdf> Acesso em:

ROBBINS, Stephen Paul. **Motivação no trabalho e recompensas.** In: _____ (Org). **ADMINISTRAÇÃO:** mudanças e perspectivas. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA; Luís Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves; ANEZ, Miguel Eduardo Moreno. **Cultura e clima organizacionais:** um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. *Revista Gestão e produção*. São Carlos: v. 20, n. 2, p. 455-468, 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Luiz_Rocha15/publication/262746499_Organizational>

culture and climate A study in Rio Grande do Norte's dairy industries/links/55baa93e08ae092e965dae11.pdf> Acesso em: Acesso em: 14 de out. 2016.

RUAS, Roberto Lima; SILVA, Francielle Molon da. **COMPETÊNCIAS COLETIVAS: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento.** *Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre: Edição 83, n. 1, p. 252-278, Janeiro/Abril 2016. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/54938/37608>> Acesso em: 27 de out. 2016.

SILVA, Anielson Barbosa da. **O CONTEXTO SOCIAL DA APRENDIZAGEM GERENTES.** *Revista de Administração Mackenzie*. Universidade Presbiteriana de Mackenzie: v. 9, n.6, p. 26-52, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n6/a03v9n6.pdf>> Acesso em: 23 de out. 2016.

SILVA, Anielson Barbosa da. **UM PERFIL DE ADMINISTRADOR NA ERA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.** 1999. 186 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Administração Mestrado em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1999. Disponível em: <www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_70.pdf> Acesso em: 23 de out. 2016.

SILVA, Flávia de Araújo; MÁRIO, Poueri do Carmo. **O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional.** *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: v.49, n.6, p.1401-1427, nov./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n6/0034-7612-1401.pdf>> Acesso em: 10 de out. 2016.

TREVISAN, Leonardo; VELOSO, Elza. **ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E PROCESSOS DE FUSÃO: estudo de caso sobre mudanças de estrutura em agências bancárias.** *Revista Administração em Diálogo*. Vol.12, n.3, p.60-79, Set/Out/Nov/Dez. 2010. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44820971/4707-11075-1-PB.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478804161&Signature=E9%2FGbEmQ6oiQTkuqcXSxkVf8OYI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEstrategias_Organizacionais_e_Processos.pdf> Acesso em: 09 de out. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. **VANTAGEM COMPETITIVA: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out./Dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>> Acesso em: 19 de out. 2016.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva; LIMA, Edson Pinheiro; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. **Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento.** *Revista Produto & Produção*, vol. 10, n. 1, p. 54 - 74, fev. 2009. 2009. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/7787/4706>> Acesso em: 2 de nov. 2016.

APÊNDICE



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA**

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PESQUISA:

**OS PROCESSOS DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA E
APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES PÚBLICOS.**

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O(A) GESTOR (A) DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA PESQUISADA

ÓRGÃO:

GESTOR (A):

ENDEREÇO:

MUNICÍPIO:

CARGO:

FORMAÇÃO PROFISSIONAL:

PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA DO GESTOR

1. Em sua opinião, o que significa adaptação estratégica?
2. Que tipo de mudanças um secretário de educação municipal tende a enfrentar?
3. Essas mudanças provêm do ambiente externo ou interno?
4. Quais as principais dificuldades encontradas quando é necessário implementar uma mudança dentro da secretaria?
5. Qual a reação do gestor (a) e equipe frente a essas dificuldades?

- ☐ Resistência
 - ☐ Aceitação
 - ☐ Neutro
6. Em qual cúpula governamental se provocam mais mudanças na secretaria? Quais?
- ☐ Municipal
 - ☐ Federal
 - ☐ Estadual
7. Que tipo de (stakeholders) agentes auxiliaram em algumas mudanças?
8. Como seu conhecimento, habilidades ajudaram durante os processos de adaptação ocorridos na secretaria?
9. No modelo de Pettigrew (1985a) o papel do líder é primordial para a adaptação e a mudança estratégica, pois é ele que dá início e conduz o processo. Como analisa seu papel no momento em que a organização tem que se adaptar a algo?
10. Como se dá o planejamento estratégico na secretaria e com que frequência ele ocorre?
11. Como ocorre o processo decisório da gestão?
- ☐ Com a opinião dos funcionários (democrática)
 - ☐ Somente com a opinião do líder (Autocrática)
12. Quais as piores experiências em que se houve mais dificuldades para a secretaria se ajustar a determinada mudança?
13. Diante das experiências, quais características são necessárias no gestor para enfrentar as mudanças radicais, intensas, momentâneas, contínuas?
14. Quais foram os fatos (ações, projetos, leis, parcerias) marcantes na história da Secretaria ao longo do tempo? Como foi o processo de adaptação à eles?
15. Como o (a) senhor (a) visualiza o processo de adaptação estratégica na secretaria? Explique.
- ☐ Visão determinista - onde o ambiente determina a escolha da mudança
 - ☐ Visão voluntarista - os dirigentes que fazem escolhas dentre as possibilidades que se lhes apresenta.
16. As ações tomadas no processo de adaptação à uma mudança costumam ser:
- ☐ Rígidas
 - ☐ Flexíveis
 - ☐ Outras

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS DO GESTOR

1. Quem influenciou para que se formasse na profissão que tem?
2. Descreva as atividades que desenvolveu antes de assumir a Secretaria?
3. Sempre pensou em ser um dirigente municipal? Por que?
4. Existiu algum mentor para sua carreira administrativa? Onde e como o encontrou e qual o papel dele para o seu envolvimento com a carreira administrativa?
5. Que conhecimentos e experiências com administração possuía antes de se tornar dirigente de na Secretaria Municipal?
6. Tinha participado de cursos, estudos ou programas de desenvolvimento?
7. Quando foi eleito secretário recebeu alguma forma de orientação institucional para sua posição administrativa? Existiam programas institucionais? De qual órgão?
8. Costuma fazer algo para aprender a dirigir a Secretaria Municipal? Caso sim, explique.
9. Através de que meios formais e informais aprendeu a dirigir e continua utilizando?
 - () Cursos
 - () Treinamentos
 - () Parceiros
 - () Consultores
 - () Amigos
 - () Leituras
 - () Palestras
 - () Especialização acadêmica
 - () Erros e acertos
10. Fale como aprendeu as tarefas administrativas tais como fazer orçamentos, lidar com questões pessoais de outros membros da instituição, tratar de questões ligadas a finanças etc.
11. Como e em que suas atitudes e base de conhecimento mudaram desde que se tornou dirigente de Secretaria Municipal?
12. Mesmo com toda a base de conhecimento adquirida, quais os aspectos compensadores e desafiadores na sua gestão?
13. Que competências um profissional deveria possuir, para assumir papéis gerenciais numa Secretaria Municipal? Quais considera que já possuía. Quais considera ter aprendido?
14. O envolvimento com grupos que o incentivaram a ser dirigente municipal ocorreu:
 - () De forma aleatória

- () Com a intenção de ser dirigente
- () Aconteceu em decorrência de suas atividades