

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - V PROAP

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DO SETOR DE
ORÇAMENTAÇÃO DE SERVIÇOS GRÁFICOS DA IMPRENSA
OFICIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Denílson Marins de Matos

Belo Horizonte
Escola de Governo da Fundação João Pinheiro
2009

Denilson Marins de Matos

**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DO SETOR DE
ORÇAMENTAÇÃO DE SERVIÇOS GRÁFICOS DA IMPRENSA
OFICIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração Pública (V PROAP) da Fundação João Pinheiro como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Cláudia Beatriz Machado Monteiro de
Lima Nicácio
Escola de Governo
Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte
Escola de Governo da Fundação João Pinheiro
2009

Dedico este trabalho à Professora Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio, orientadora, que demonstrou, através de sua atenção, interesse, simplicidade, sabedoria e comprometimento e que me possibilitou chegar com êxito ao final deste trabalho.

À Deus e à minha família que sempre me apóiam em meus projetos acadêmicos e na vida.

Agradeço a Deus pelas portas que me abre sempre. A todos aqueles que de alguma forma me possibilitaram concluir o curso V PROAP. Agradeço também aos meus colegas e companheiros de curso, a Coordenação do curso, aos professores e funcionários da Fundação João Pinheiro e a Elaine Amélia Martins, pelo apoio e atenção a mim dispensados. À minha mãe Geny, ao meu pai José Cerdeira e aos meus irmãos: Vinícius, Cristiane e Cláudia, que sempre me apoiaram.

O que o arar, o cavar, e o gradar são para a terra, o pensar, o refletir e o examinar são para o espírito.

Berkeley

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar as competências dos integrantes do Setor de Orçamentação de Serviços Gráficos da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais no ano de 2007. A gestão baseada nas competências tem sido um instrumento gerencial alternativo aos moldes de gestão tradicionalmente utilizada pelas organizações com vistas a conferir à organização certa vantagem competitiva. Nesta perspectiva, a Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, como as demais organizações, sejam elas públicas ou privadas, deve acompanhar a evolução da sociedade, oferecendo serviços de qualidade. Para tanto, torna-se necessário servidores com as competências adequadas para responder às exigências cada vez maiores da sociedade. O Setor de Orçamento de Serviços Gráficos da Imprensa Oficial lida com o público diretamente captando serviços, que exigem cada vez mais, maior capacidade e competências de seus servidores. Optou-se por uma pesquisa qualitativa com realização de entrevistas com os servidores do Setor de Orçamentação de Serviços Gráficos e da Diretoria Comercial da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais. Os resultados foram discutidos com base na técnica de análise de conteúdo. Concluiu-se a necessidade de qualificação de servidores, além da necessidade de uma maior interlocução dos servidores/diretoria em relação a assuntos administrativos gerenciais. Outro tópico identificado foi a necessidade de intercâmbio entre o setor de OSG com outros setores da Imprensa Oficial.

Palavras-chave: servidor de orçamentos da IOMG, competências, qualificação.

ABSTRACT

This study aimed to examine the main powers of the members of the Division of Budgeting Services Graphics Printing Bureau of the State of Minas Gerais in 2007. The management skills have been based on a management alternative to traditional ways of management used by organizations in order to give the organization a competitive advantage. Accordingly, the Press Bureau of the State of Minas Gerais, like other organizations, whether public or private, must accompany the evolution of society by offering quality services. Thus, it is necessary to servers with the appropriate skills to meet the increasing demands of society. And the Division of Budget Services Graphics Press Journal, dealing with the public directly capturing services, which require increased capacity and skills of their servers. We chose to conduct a qualitative research with interviews with the servers of the Division of Budgeting Services Charts and commercial director of the Printing Bureau of the State of Minas Gerais. The results were discussed based on the technique of content analysis. It was the need for qualification of servers, in addition to the need for greater interaction of servers / Directors on administrative management issues. Another topic identified was the need for exchange between the industry of OSG with other sectors of the Press Journal.

Keywords: server IOMG the budgets, skills, qualifications.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - AS TRÊS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA	22
FIGURA 2 - PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO	31
FIGURA 3 - ORGANOGRAMA DA IMPRENSA OFICIAL	41
FIGURA 4 - ORGANOGRAMA DA DIRETORIA COMERCIAL	44

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	10
2 O CONHECIMENTO	14
3 COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES	19
3.1 O TERMO COMPETÊNCIA	19
3.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA	28
3.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	32
4 A IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS	36
4.1 HISTÓRICO, PAPEL INSTITUCIONAL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	36
4.2 A IMPRENSA OFICIAL E O CHOQUE DE GESTÃO	42
4.3 GERÊNCIA DE ORÇAMENTAÇÃO EM SERVIÇOS GRÁFICOS	43
5 METODOLOGIA	46
6 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS SERVIDORES DO SETOR DE GERÊNCIA DE ORÇAMENTAÇÃO DE SERVIÇOS GRÁFICOS DA IMPRENSA OFICIAL	49
6.1 DIRETORIA COMERCIAL DA IMPRENSA OFICIAL	49
6.2 SERVIDORES DO SETOR DE GERÊNCIA DE ORÇAMENTAÇÃO DE SERVIÇOS GRÁFICOS	53
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
8 REFERÊNCIAS	61
9 APÊNDICE	64

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Século XXI caracteriza-se por profundas transformações sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e culturais, que atingem tanto as organizações públicas quanto organizações privadas. A globalização tem acirrado a concorrência entre as empresas, já que a competitividade, agora sem fronteiras, requer produtividade com qualidade. Assim, o processo de globalização introduz inúmeras transformações no mundo atual, exigindo um novo perfil de profissional em todas as áreas do conhecimento.

O que se percebe são organizações tentando remodelar estruturas arcaicas de princípios tayloristas-fordistas em empresas que valorizam o ser humano, o capital intelectual, o conhecimento, com trabalhadores qualificados e capacitados. As organizações identificam, assim, as competências necessárias, desenvolvem essas competências e alcançam resultados satisfatórios, repassando esses resultados em forma de produtos de qualidade aos seus clientes.

A gestão baseada nas competências tem sido um instrumento gerencial alternativo para os moldes de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Com o domínio de recursos raros e valiosos, esses moldes conferem à organização certa vantagem competitiva.

Não é recente a preocupação das empresas em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de uma função, mas, nos últimos anos, mais conscientes de que o sucesso virá quanto mais qualificação os funcionários obtiverem, as organizações passaram a atribuir maior relevância ao desenvolvimento das competências.

O servidor público não se encontra fora desse cenário. Além de estar capacitado, deverá estar apto para atender às constantes e novas demandas da sociedade. Desse modo, a Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais (IOMG), como as demais organizações, deve acompanhar a evolução da sociedade, oferecendo serviços de qualidade.

Com o início do Governo Aécio Neves, em 2003, muitas transformações ocorreram na forma de administrar o Estado. Em Minas Gerais, com o Programa Choque de Gestão, baseado no rigor administrativo, no enxugamento da máquina pública, na definição de metas para arrecadação fiscal e na implantação de sistemas de controle nas compras do governo, os servidores encontraram-se diante do desafio de buscar novos modelos que estimulassem suas capacidades de inovação e adaptação e que atendessem melhor às exigências do desenvolvimento econômico contemporâneo.

Para tanto, tornou-se e torna-se necessário a presença e atuação de servidores com as competências adequadas para responder às exigências cada vez maiores dos cidadãos. Nessa perspectiva, surgiu o interesse em abordar o tema “Gestão por Competências no Setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais” face à necessidade de essa gestão otimizar seus serviços e de adaptar-se às mudanças propostas pela nova administração pública. Vale realçar aqui que o Setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos da Imprensa Oficial lida com o público, diretamente, captando serviços que exigem cada vez maior capacidade e competências de seus servidores.

A teoria da gestão por competência será a base dessa pesquisa, tendo em vista que nenhuma organização consegue, atualmente, estabelecer-se e desenvolver suas atividades, caso não se preocupe com as pessoas.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar as competências dos integrantes do Setor de Gerência de Orçamento de Serviços Gráficos da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais no ano de 2007.

A fim de cumprir o objetivo geral, formulam-se como objetivos específicos:

- 1) a) identificar as atividades desenvolvidas pelos servidores do Setor de Gerência de Orçamento de Serviços Gráficos da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais;
- 2) b) identificar as competências necessárias para a organização na visão dos Gerentes, Diretor da Diretoria Comercial e dos próprios funcionários do Setor de Gerência de Orçamento de Serviços Gráficos da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais;
- 3) c) levantar informações sobre as qualificações dos integrantes do Setor de Gerência de Orçamento de Serviços Gráficos.

A argumentação do tema proposto estrutura-se em cinco seções/tópicos. A primeira, “Considerações Iniciais”, corresponde a uma introdução geral.

A segunda seção, “O Conhecimento”, apresenta considerações iniciais acerca desse tema que será desdobrado na abordagem das competências, que será tratada na terceira seção, “Competências nas Organizações”, que entrará no campo de gestão de competências e sua ocorrência na Administração Pública. Essa seção contém o caminho teórico percorrido, com foco na *Gestão por Competência*, que enfatiza o assunto da pesquisa de acordo com as teorias e tendências abordadas.

A quarta seção apresenta a Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais (IOMG), com ênfase na estrutura e funcionamento do o Setor de Gerência de Orçamento de Serviços Gráficos, visando refletir sobre a gestão de competência na Administração Pública a partir dessa instituição. Reflexão essa que será embasada ainda

na “Análise das Competências Técnicas dos Servidores do Setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos da Imprensa Oficial”, que integra a sexta seção, com base na análise de dados, a partir das entrevistas realizadas. Na tentativa de alcançar os objetivos propostos, optou-se pela pesquisa qualitativa.

A quinta seção, “Metodologia”, esclarece as escolhas metodológicas julgadas pertinentes tendo em vista o objeto de estudo da pesquisa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com realização de entrevistas semi-estruturadas e interpretação de dados mediante análise de conteúdo.

Por último, as “Considerações Finais”, primeiramente, estabelece algumas considerações sobre os resultados e as implicações deste estudo, com base no referencial teórico utilizado e na análise e interpretação dos dados colhidos nos depoimentos dos entrevistados. Num segundo momento, aponta algumas propostas para futuras investigações.

2. O CONHECIMENTO

Esta seção inicia-se com uma breve discussão sobre o conceito de “conhecimento”. Para tanto, surge a necessidade da compreensão das influências de várias teorias do conhecimento estabelecendo parâmetros de avaliação, critérios de verdade, objetivação, metodologia para verificar os vários modos de conhecimentos.

Conhecimento, num primeiro momento, pode ser compreendido como a relação que se estabelece entre o sujeito que conhece, ou deseja conhecer, e o objeto a ser conhecido, ou que se dá a conhecer.

Os Celtas já haviam descrito os deuses da religião, da ciência, da profecia e da magia (BARROS, 1996). Diferentemente das nossas práticas atuais, os Celtas não separavam o “saber” do “agir”, isto é, o conhecimento e a ação eram vistos de forma integrada.

Na Grécia Antiga já temos várias visões e métodos de conhecimento. Os filósofos gregos separavam a vida da cidade (*polis*) da vida de casa (*oikos*). A casa era o local da atividade privada, onde as mulheres e escravos cuidavam das atividades produtivas e da economia. Por outro lado, a *polis* era o espaço público, onde os cidadãos exerciam a política por meio do discurso e da persuasão. Ali, o poder era exercido por meio da palavra:

O que implica o sistema da polis é primeiramente uma extraordinária preeminência da palavra sobre os outros instrumentos do poder. Torna-se instrumento político por excelência, a chave de toda autoridade no Estado, o meio de comando e domínio sobre outrem (VERNANT, 2002, p. 53-54).

A *polis* era, então, o espaço da imperecibilidade, onde os homens buscavam a imortalidade (ARENDR, 1995). Conforme André Berten foi através de Platão que surgiu o conceito de conhecimento como “crença verdadeira e justificada” (BERTEN, 2004). O autor cita Sócrates, que estabelece seus métodos de ironia e maiêutica, Platão, que estabelece a ciência baseada na opinião, e ainda aborda Aristóteles, para quem a ciência é fundamentada na observação – “episteme” –, experiência. De acordo com o Berten, Aristóteles começa distinguindo, de um lado, a *tekné* e a *phrônesis*, formas do conhecimento “que somente se aplicam às coisas que podem ser diferentemente do que elas não são”, e do outro lado, a *theoria* (ciência) que é “o julgamento feito sobre coisas universais e sobre coisas cuja existência é necessária”. Ainda segundo Berten, a *teckné* (termo grego de onde vem a palavra “técnica”) é um conhecimento que podemos descrever como um saber-fazer (*savoir-faire*). Esse seria, conforme o autor de *Filosofia política*, um conhecimento orientado para a produção de uma obra, de um objeto que não tem seu princípio, sua origem em si mesmo, mas em um agente que o produz. Percebe-se, assim, que os filósofos gregos deixaram algumas contribuições para a construção da noção do conhecimento, pois estabeleceram a diferença entre o conhecimento sensível e conhecimento intelectual, a diferença entre aparência e essência, a diferença entre opinião e saber.

Na Idade Média, Santo Agostinho concilia o pensamento cristão ao pensamento platônico e São Tomás de Aquino realiza a junção da filosofia aristotélica ao pensamento cristão com o estreitamento da relação fé e razão. Porém ainda no final desse período, ocorre uma notável separação entre filosofia e teologia, através do esvaziamento dos conceitos metafísicos e teológicos tendo como expoentes Duns Scotto e Guilherme de Oclkam.

Na Idade Moderna, ocorre a revolução científica, que trouxe várias mudanças para o pensamento, em que pode ser destacada a mudança da visão teocentrista – “Deus é o centro do conhecimento” –, para a visão antropocentrista – “o homem é o centro do conhecimento”. Nesse cenário, podemos constatar o racionalismo de René Descartes, que traz a máxima cartesiana “*Cogito ergo sum*”, e o empirismo de John Lock, baseado na experiência e o criticismo kantiano.

Conforme Ana Maria Bianchi, em *A Pré-história da Economia*, a partir de Adam Smith (1723-1790), que foi um dos fundadores da economia clássica, os pressupostos de produtividade e eficiência ganham espaço (BIANCHI, 1988). Assim, começa a ser legitimada pela ciência moderna a busca pela riqueza. Desta feita, Adam Smith em “A riqueza das nações” (1776) valoriza a teoria do valor do trabalho. Para ele, a fonte de toda a riqueza é o trabalho.

Posteriormente, Karl Marx (1818-1883), crítico da obra de Adam Smith, em *O Capital*, consolida a teoria do valor do trabalho, segundo a qual o valor da mercadoria corresponde à quantidade de trabalho nela contida. O trabalho seria assim a fonte de toda produtividade.

Nesse momento da história do pensamento ocidental, invertem-se as prioridades vigentes desde a Grécia Antiga, que consideravam a contemplação (*vita contemplativa*) superior a ação (*vita activa*). Pois, com Marx, a ação passou a ter prioridade sobre a contemplação. Surge aqui o *homo faber*, que pode transformar e até destruir a natureza para geração infinita de riquezas. A pensadora alemã Hannah Arendt, em *A condição humana* (ARENDR, 1995), questiona a concepção hegemônica do trabalho de Karl Marx, rejeitando a diferenciação entre a *vita activa* e a *vita contemplativa* e reiterando que a *vita activa* não é sinônimo de trabalho.

Segundo Arendt, nenhum dos autores que estudaram o tema “trabalho”, especialmente Francis Bacon, Adam Smith e Karl Marx, não fizeram distinção entre “labor” e “trabalho”, que, segundo a pensadora, são conceitos distintos. Ou seja, de um lado, labor representaria o sentido natural e animalesco do trabalho, abarcando tudo àquilo que o homem faz para suprir suas necessidades de sobrevivência e reprodução. O produto laboral não possuiria, então, durabilidade, é destruído durante o uso e se volta especificamente para o consumo.

Por outro lado, trabalho representaria o sentido de construção de objetos de uso e de arte que tem durabilidade e pelo qual o homem constrói o mundo e busca perpetuar-se, conquistar, e se tornar senhor de toda a natureza, o senhor de si e de todos os seus atos. Aqui, a natureza se torna objeto, ou seja, um meio utilizado nos processos de fabricação. Porém, os produtos do trabalho tendem a se tornar perecíveis, assemelhando-se aos produtos do labor.

Outro componente não observado pelos pensadores modernos foi à ação política, de acordo com Arendt. Segundo ela, a ação política está associada à condição humana do nascimento, da criação. Refere-se ao preceito da liberdade, que vem ao mundo com a criação do homem e observa que a ação é a única atividade que se exerce entre os homens sem a mediação das coisas ou das matérias, visto que a ação existe por meio da palavra, da argumentação, do discurso. Jürgen Habermas, com seu livro *A inclusão do outro* (HABERMAS, 2007), contribui com a crítica precisa que estabelece os limites, os princípios éticos e a vinculação da construção de raízes sociais. Concebe uma razão comunicativa livre, racional e crítica como superação da razão instrumental. Dessa forma, Habermas se interessa em restabelecer vínculos entre o socialismo e a democracia através da ação comunicativa. Nessa ação comunicativa, ocorre uma

coordenação de planos de dois ou mais atores via assentimento a definições tácitas de situação, não permitindo, dessa maneira, uma visão reducionista do mero diálogo.

Com a análise de todas as contribuições teóricas sobre o termo conhecimento, podemos perceber que o conhecimento é considerado um recurso supremo. Porém as ações políticas deverão ter a capacidade de gerar novos conhecimentos e de agregá-los ao processo produtivo. A utilização do conhecimento e das habilidades das pessoas para a produção inovadora de recursos que possibilitem o alcance de resultados satisfatórios: esse é o desafio dos novos atores da administração pública.

3. COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

O objetivo dessa seção é discutir o conceito de “competência”, além de abordar teorias e colocações de diferentes autores quanto ao modelo de gestão por competências.

A gestão por competência trata-se de uma nova abordagem, dentro da temática de gestão de pessoas, que pretende responder aos constantes desafios e mudanças do cenário organizacional e que se materializa nas estruturas organizacionais, em tecnologias utilizadas e comportamentos exigidos dos seus colaboradores.

3.1 O TERMO COMPETÊNCIA

A palavra competência é utilizada no senso comum para definir a capacidade de uma pessoa para exercer uma atividade com eficiência, atingindo-se os objetivos propostos. Por outro lado, o oposto da competência significa algo negativo, depreciador, chegando mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou encontrar-se-á brevemente marginalizada nos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2001).

Na Idade Média, o termo competência dizia respeito ao contexto jurídico, quando era atribuído a alguém ou a alguma instância, a apreciação e o julgamento de determinadas questões. Já no contexto da Revolução Industrial, com as transformações do mercado de trabalho e das relações sociais, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, passando a referir-se à habilidade com que determinada pessoa era capaz de desempenhar uma atividade específica.

Segundo o dicionário *Michaellis*, competência é: “1. capacidade legal, que um funcionário ou tribunal tem, de apreciar ou julgar um pleito ou questão; 2. faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto; 3. aptidão, idoneidade” (MICHAELLIS, 1998, p. 546).

Já o dicionário *Webster* define competência, na língua inglesa, como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa” (WEBSTER, 1981, p. 63). Essa definição bastante genérica menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário de língua portuguesa *Aurélio* enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito (FERREIRA, 1999, p. 512).

No uso popular, uma pessoa competente é aquela que faz bem aquilo que se espera que ela faça, que execute uma atividade dentro de padrões de tempo e qualidade esperados e, ainda, que possui atitudes e valores para executar uma atividade com esmero. Esse uso está mais próximo das segunda e terceira acepções apresentadas no dicionário *Michaellis*.

Muitos estudos e pesquisas abordaram o assunto e, com isso, o termo competência acabou assumindo diferentes conotações no campo da administração organizacional. Para Durand, por exemplo, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à concepção de determinado propósito, dentro de uma organização (DURAND, 2000). Desse modo, o termo competência, em sua definição, baseia-se em três dimensões: conhecimentos,

habilidades e atitudes, englobando, assim, aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Segundo Durand, conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo e referir-se ao saber que uma pessoa acumulou ao longo da vida. Thomas Davenport, em *Capital humano*, explica que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de um conjunto de dados (DAVENPORT, 2001). Segundo esses autores, dados são séries de fatos ou eventos isolados; informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, tem relevância, propósito e causam impacto em seu julgamento ou comportamento; e conhecimentos são o conjunto de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente. Para Benjamin Bloom e outros, conhecimento é algo relacionado à lembrança de idéias e fenômenos, alguma coisa registrada na mente da pessoa (BLOOM *et tal*, 1979).

A habilidade, por sua vez, está relacionada à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar informações e utiliza-las em uma ação, com vistas atingir um propósito específico (DURAND, 2000). Ainda conforme Bloom, a definição mais comum de habilidade é aquela que o indivíduo pode buscar em suas experiências anteriores conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios, e técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema qualquer.

A atitude, finalmente, diz respeito a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Conforme Durand, atitude faz parte do que Bloom e outros denominaram domínio

afetivo, ou seja, aquele relacionado a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da pessoa aos outros, a objetos ou a situações.

A figura abaixo mostra a analogia entre as dimensões da competência, que são três: “conhecimentos”, “habilidades” e “atitudes”. O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo (escolaridade, cursos, especializações, conhecimentos técnicos etc.) que lhe dá a dimensão do saber. A habilidade está associada ao saber-fazer (experiência), sendo a capacidade da aplicação e do uso do conhecimento adquirido em propósitos específicos. E a atitude seria a dimensão do querer, do saber e do fazer, no que diz respeito aos aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho. E essas três dimensões das competências estão entrelaçadas e interdependentes.

Figura 1 – As três dimensões da competência

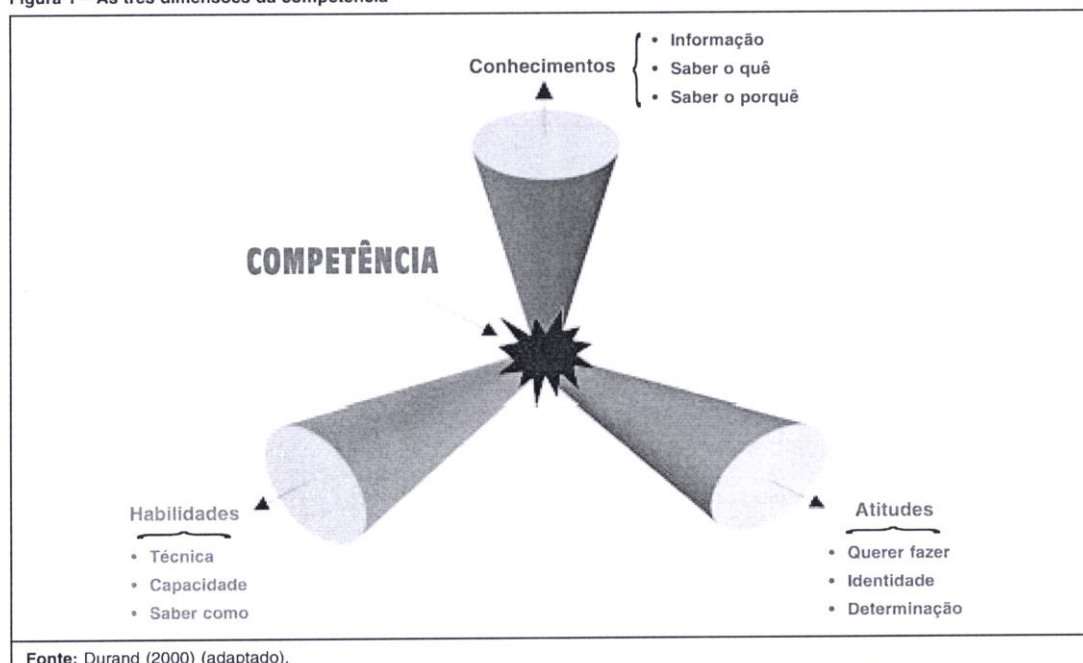


FIGURA 1 – As três dimensões da competência.
Fonte: BRANDÃO; GUMARÃES, 2001, p. 10.

Essas dimensões da competência são interdependentes e complementares, uma vez que, para a demonstração de uma habilidade, pressupõe-se que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas e queira fazer. A adoção de determinado comportamento de uma pessoa no trabalho exige dela a detenção de habilidades, mas também conhecimentos e atitudes apropriadas.

Alguns autores destacam o conceito das equipes de trabalho nesse processo. Philippe Zarifian, em *O objetivo competência*, por exemplo, sustenta que cada grupo de trabalho manifesta uma competência coletiva, que é mais do que a simples soma das competências de seus membros (ZARIFIAN, 2001). Isso porque há um efeito de sinergia entre essas competências individuais e as interações sociais existentes no grupo. Prahalad e Hamel, por sua vez, tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo que conferem vantagem competitiva à organização e gera um valor distintivo percebido pelos clientes (PHAHALAD; HAMEL, 1990).

Diante dessa gama de abordagens, é possível classificar competências como “humanas e profissionais” – aquelas relacionadas a indivíduos ou equipes de trabalho – e “organizacionais” – aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas. Nesse âmbito, ressalta-se que o conjunto de competências profissionais, aliado aos processos de trabalho e outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional.

Ao definir competência, Sparrow e Bognanno enfatizam um repertório de atitudes que possibilita ao profissional adaptar-se com agilidade a um ambiente dinâmico e competitivo, tendo como norte a inovação e o aprendizado constante (SPARROW; BOGNANNO, 1994). Para esses autores, competências seriam atitudes

que representam algum diferencial na obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, dentro de uma carreira profissional, ou no cenário de uma estratégia corporativa.

Para Pedro Paulo Carbone e outros pesquisadores, em *Gestão por competências e gestão do conhecimento*, competência é entendida:

Não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE *et al*, 2005, p. 43).

Philippe Zarafian, autor de *Objetivo competência*, considera que competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações (ZARAFIAN, 2001). O estudioso realça, ainda, a importância da análise das mutações no trabalho e nas organizações para que se possa entender a importância do termo competência.

De acordo com a definição de A. Fleury e M. Fleury, competência seria um “saber agir responsável e reconhecido que implicam mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2001, p. 39).

Para Raimundo Brígido, as competências são classificadas em três categorias: as específicas que correspondem aos conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas para o desempenho numa atividade profissional específica; as genéricas que

são comuns ao conjunto de setores, mas correspondem a uma mesma ocupação e as essenciais, também chamadas de habilidades, que se referem à resolução de problemas, comunicação, atitudes pessoais, uso da informação tecnológica e uso da linguagem moderna (BRÍGIDO, 2001).

Para o professor e pesquisador Allan Claudius Barbosa, em pesquisa sobre gestão de competências (BARBOSA, 2002), a questão da competência tratada em nível individual, remete, por um lado, à reorientação das práticas empresariais, agora mais do nunca centradas na criação de valor e em resultados e, por outro lado, às pressões de um contexto cada vez mais complexo e turbulento.

Para Philippe Perrenoud, em *A gestão de competências gerenciais*, competência é uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles, e que, o desenvolvimento e a construção de competências sempre exigem algum tipo de conhecimento, mas para isso, precisa de tempo, sendo este um problema da escola (PERRENOUD, 1999).

De fato, é possível constatar que o interesse atual pelo tema “competência” segue parâmetros distintos dos “modelos salvadores” que, via de regra, transforma-se em a “moda” do momento no ambiente empresarial. Se na sua origem, na década de oitenta, a questão ficou circunscrita ao universo empresarial e as discussões de especialistas, atualmente, porém, “ela [a lógica competência] entra no debate social público” (ZARIFIAN, 1996, 2001).

A pesquisadora Acácia Kuenzer, no seu artigo “Conhecimento e competências no trabalho e na escola”, considera, que a competência passa a assumir outro significado a partir da ampliação do trabalho abstrato, do trabalho não material

(KUENZER, 2002). A autora sustenta que o conhecimento é um elemento que está relacionado com o desenvolvimento das competências e destaca, também, que o conhecimento deve envolver um conhecimento tácito, derivado da articulação entre os saberes diversos e experiência laboral e entre conhecimento de senso comum e conhecimento teórico, em que a ciência e a ideologia se mesclam.

Assim, o profissional deverá ter a capacidade para:

Articular a situação a ser enfrentada com outras situações que contiverem elementos similares, bem como a capacidade para articular conhecimentos teóricos a conhecimentos práticos, reafirmando a compreensão de que a simples existência de conhecimentos, sejam tácitos, ou seja, teóricos, não é suficiente para desencadear ações competentes. E esta competências vividas, os conhecimentos adquiridos, o acesso a informações, e assim por diante (KUENZER, 2002, p.6).

Guy Le Boterf enfatiza que “o profissional não é aquele que possui conhecimentos e habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional” (BOTERF, 2006, p. 37). Fica claro que a competência requer uma articulação de saberes e capacidades, mas não se reduz a essa articulação. Ou seja, a preocupação está no desenvolvimento de determinadas ações em um determinado contexto, o que o autor chama de “mobilização de recursos”. Essa mobilização engloba vários outros elementos, além daqueles conhecidos como técnicos. O autor entende ainda que, frente ao aumento das complexidades nas situações de trabalho, espera-se que o profissional “saiba administrar tal complexidade”. Isso significa saber administrar panes, contingências e processos. Dessa maneira, como não é mais possível o operador saber antecipadamente o que é preciso fazer e como, ele deve criar reconstruir, inovar: “pede-se ao profissional que saiba navegar na complexidade” (BOTERF, 2006, p. 38).

Wrana Maria Panizzi, em *Universidade para quê?*, destaca que o desenvolvimento de competências, como aspecto relevante de formação educacional, não é apenas uma nova forma de expressar os resultados de aprendizagem (PANIZZI, 2006). Ainda segundo a estudiosa, o desenvolvimento de competências inclui, para além dos conhecimentos, um conjunto de atitudes e atividades que o mundo do trabalho e da vida em sociedade passa a exigir dos indivíduos. Coloca que a capacidade de um profissional de tomar decisões com base nos conhecimentos, nas habilidades e atitudes associadas à profissão, para solucionar os problemas complexos que se apresentam no campo de sua atividade terão êxito se estiverem articulados e interligados.

Joel de Souza Dutra, em *Gestão por Competência*, afirma que há um ponto em comum em diversas abordagens pela qual a competência vem sendo definida (DUTRA, 2001). Nesse ponto comum, o termo competência pode ser conceituado como um conjunto de qualificações que permite a um indivíduo ter um desempenho superior em uma situação de trabalho.

Para uma síntese do conceito de competências, podemos analisar o trabalho de Cláudia Cristina Bitencourt, *A Gestão de Competências Gerenciais*, o que relaciona os seguintes aspectos: desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação); capacitação (aptidão); práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos (ação); articulação de recursos (mobilização); busca de melhores desempenhos (resultados); questionamento constante (perspectiva dinâmica); processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser do indivíduo (auto-desenvolvimento); relacionamento com outras pessoas (interação). Essa autora, entende que competência é um conceito que engloba o auto-desenvolvimento, práticas voltadas ao ambiente externo da empresa e auto-realização (BITENCOURT, 2004).

3.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A gestão de competências abrange conhecimentos e esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação, com vistas a desenvolver respostas inéditas, criativas e eficazes. A descrição das competências deve partir da análise de situações, da ação, e daí resultarem em conhecimento. Portanto, elas devem estar associadas a contextos culturais, profissionais e sociais, visto que os indivíduos não vivenciam as mesmas situações e tão pouco se defrontam com os mesmos problemas.

É importante salientar que as competências só se manifestam na prática, quando o indivíduo aceita assumir uma atividade de trabalho e se responsabilizar por ela. E é por meio da prática que decorre a avaliação das competências utilizadas. Nessa perspectiva, é possível verificar que os estudos das Ciências Sociais Aplicadas, nos quais se inserem a maioria dos autores trabalhados, estão envolvidos na tentativa fornecer matéria de suporte teórico e técnico para a competitividade das empresas, seja demonstrando como podem tirar proveito por meio de suas inter-relações, na qualidade de seus bens e serviços, ou com a gestão de competências.

Ademais, dentre as diversas preocupações em que os teóricos têm se aprofundado, destacam-se a relevância atribuída à área de recursos humanos das empresas e a leitura de como o método de recrutamento e seleção pode influenciar o resultado desta. Já alguns fatores assumem papel importante nessa análise e podem ser tão objetivos como experiência profissional e grau de escolaridade, ou tão subjetivos quanto liderança, facilidade de aprendizado, boa comunicação, habilidades para agir em situações adversas.

Em virtude dessa importância, explicações sobre o recrutamento e capacitação de pessoas têm sido buscadas de forma a atender às necessidades de uma sociedade em constantes e rápidas transformações, para que as organizações não só sobrevivam, como sejam sustentáveis. Isso leva à consciência do valor de formar pessoas disseminadoras de conhecimento.

A gestão de recursos humanos pode ser uma boa aliada do planejamento estratégico. Uma empresa traça uma meta de produção, de capacitação, de contratação e de aperfeiçoamento de mão-de-obra, mas, às vezes, esquece de um fator relevante: o colaborador. É importante saber se a pessoa a ser capacitada possui características e disposição para a função que vai exercer, pois poderá haver perdas financeiras e desgastes do colaborador que foi mal recrutado ou que foi alocado em função não compatível com suas características.

Existem teorias que visam à melhor prática da gestão não só de recursos humanos, mas como um todo. Entre essas teorias, pode ser citada a “Teoria das Competências ou Gestão de Competências”. A partir de um pensamento voltado para as habilidades intrínsecas dos profissionais, realiza-se uma prática voltada à captação das habilidades que podem ser desenvolvidas a partir das já existentes.

Diante disso, são perceptíveis que as pessoas bem capacitadas, se exercendo função adequada, são colaboradores motivados. A motivação organizacional baseada na gestão de competências é uma alternativa proposta por alguns autores para se atingir a competitividade desejada. Para isso, é necessário saber como essa prática organizacional pode afetar nos resultados financeiros da empresa.

Assim, cabe salientar que a forma utilizada para que as capacidades individuais sejam desenvolvidas, trabalhadas e aperfeiçoadas é capaz de influenciar na variação do desempenho. Isso pode acontecer positivamente ou negativamente, conforme os objetivos e metas da organização no que diz respeito a esse assunto. Portanto, observa-se que o planejamento estratégico está atrelado, de forma direta e significativa, ao desempenho individual dos colaboradores. Para haver sucesso nessas instituições, as competências devem estar em constante aperfeiçoamento e atualização.

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal, funcional e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Brandão e Guimarães realizaram uma análise crítica sobre tais modelos e suas aplicações no campo organizacional, concluindo, entre outros aspectos, que o desempenho humano ou organizacional representa em última instância, uma expressão da competência de indivíduos, grupos ou organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Esses autores explicitam a necessidade de o processo de gestão de competências considerar o caráter de complementaridade e interdependência entre a competência e o desempenho.

Nessa perspectiva, Brandão e Guimarães sugerem um diagrama que procura integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.

Figura 3 – Processo de gestão de desempenho baseada nas competências

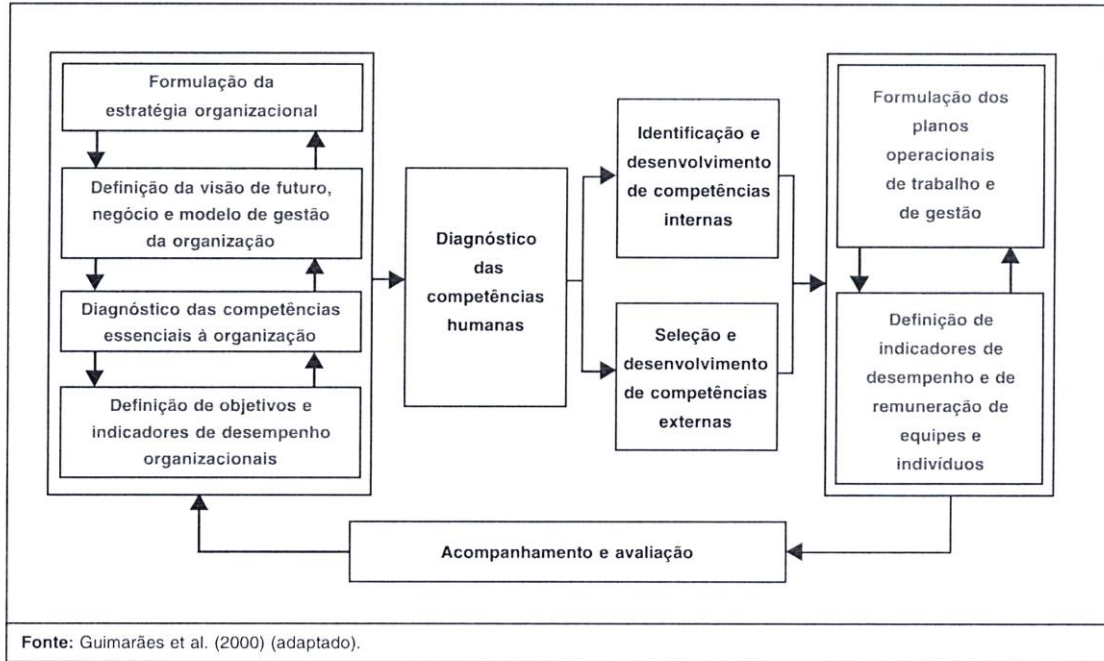


FIGURA 2 - Processo de gestão de desempenho.
 Fonte: BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001, p. 14.

Atualmente, o tipo de profissionais que estão sendo exigidos pelas organizações é aquele que apresenta um perfil abrangente e que envolve, além do domínio de conhecimentos técnico e científico específico relacionado com sua área de trabalho, uma postura ética, comprometimento com as questões sociais e com o desenvolvimento de competências que lhe permitam ser o que está estabelecido no perfil de um profissional competente, na sua respectiva área de atuação.

As organizações deverão identificar as competências de que dispõem e as competências necessárias para suprir as novas demandas, já que os trabalhadores qualificados são as diferenças nas empresas, a partir dos novos conhecimentos adquiridos, das novas formas de inteligência e do aperfeiçoamento dos conhecimentos já obtidos. A nova sociedade globalizada exige isso.

Na vida profissional, conforme enfatiza Raimundo Brígido, a noção de posto de trabalho foi substituída pela de certificação no ofício exigindo a noção de conhecimentos, de competências e capacidades (BRÍGIDO, 2001). Na visão desse autor, as competências constituem um perfil reconhecido e bem identificado e as capacidades se traduzem em competências mensuráveis e observáveis. Seguindo esse raciocínio, ele enfatiza que o trabalhador, ao invés de se adaptar às tarefas propostas ou ao conteúdo exigido, deverá ter as habilidades e capacidades de desempenho para desenvolver uma função produtiva. Nesse âmbito, o autor também chama a atenção para o fato de que o sistema educativo ficou responsável por emitir diplomas sobre os conhecimentos básicos das profissões e o sistema produtivo ficou responsável pela capacitação da competência desenvolvida.

3.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em primeiro lugar, para abordar o tema da gestão por competência na administração pública, é mister fazer um breve histórico sobre o surgimento de um novo modelo de Estado e a experiência internacional à respeito das tentativas de “Reforma Administrativa”.

Após o segundo período de pós-guerra mundial do século XX, observa-se uma expansão da intervenção governamental no mundo inteiro nos domínios econômico, social e cultural. Na década de 1950, alguns teóricos defendiam a premissa básica de que o corpo burocrático do Estado poderia ser usado para promover as mudanças estruturais, acelerar a industrialização, modernizar a agricultura e fornecer infra-estrutura necessária à urbanização (ABRUCIO, 1997).

A relação entre Estado e Mercado propiciou a expansão do escopo da burocracia estatal. O governo passa, nesse momento, a ser o responsável pelo planejamento, pela previsão e pela programação da economia, além de assumir outras atividades antes desempenhadas pelo Poder Legislativo, aumentando, assim, sua missão. Com o aumento de tantas prerrogativas e tarefas, o Estado é obrigado a aumentar sua estrutura. Só depois na década de 1970, inicia-se na Europa e nos EUA a redefinição do papel do Estado e da redução no âmbito de sua atuação, o que foi uma resposta às pressões econômicas, social, política e administrativa.

Nesse cenário, verificam-se no Brasil grandes dificuldades de programar as novas ações atribuídas ao Estado, ou seja, verifica-se uma completa defasagem no conhecimento do corpo administrativo e uma notável dificuldade de superação de tendências seculares na administração pública. Segundo a pesquisadora Regina Luna Cardoso, a primeira dificuldade que se mostra reflete a necessidade urgente de conhecer o quadro atual dos servidores públicos, para se propor uma coerente redefinição do perfil do funcionário público (CARDOSO, 1997). A qualidade dos empregados da administração pública, em termos de aferição de média de escolaridade, ainda é superior àquela do restante da sociedade. Ainda consoante a pesquisadora, percebe-se que a média dos funcionários públicos tem mais preparo em termos de educação formal do que a média da população brasileira e que a maior parte desses servidores públicos possuem o nível médio de escolaridade. Esse quadro, então, deve ser levado em conta na formulação das políticas de treinamento, dimensionamento de quadros e motivação. Regina Luna Cardoso pondera, também, que a atual situação de motivação e interesse do funcionário público deve ser observada.

França (1993) enfatiza que o funcionalismo público não foi objeto de estudos específicos, sistemáticos e aprofundados, sendo ele, quase sempre, considerado dentro do conjunto maior da “classe média”, expressão que abrange um leque muito amplo de profissionais com interesses divergentes: professores, médicos, bancários, microempresários, operários especializados. Isso reforça a permanência de mitos e estereótipos gerados no imaginário popular sobre o lado mau da burocracia: rotina, ineficiência, desinteresse, conformismo. Mas como seria a autoconsciência desses funcionários? Segundo pesquisa de França, cerca de metade deles afirmou que os membros da categoria são “acomodados, desestimulados, ociosos, faltosos”, mas nenhum deles se identificou pessoalmente com essa imagem, e 20% deles consideravam-se “sofredores, sacrificados, frustrados” e 10% viram-se como “verdadeiros heróis, batalhadores esperançosos”. Os servidores consideraram como os principais aspectos positivos “a estabilidade, a aposentadoria diferenciada e a flexibilidade dos horários”, estes capazes de compensar o baixo nível salarial, que é responsável que cerca de 30% tenham de recorrer a bicos, para complementar a renda.

Dessa maneira, constata-se que a gestão de competência na administração pública está longe de atingir um perfil desejável do servidor e que precisa investir muito num amplo leque de reformas, tais como: seleção de lideranças, treinamento, avaliação, implantação de mecanismos de incentivo à produtividade, além da valorização dos princípios éticos e enfatizando o cidadão, o humano. Percebe-se, assim, que os incentivos que favorecem o enfoque nas necessidades do cidadão passam necessariamente pela modificação da estrutura legal vigente, ou melhor, pela reestruturação estratégica das organizações públicas e pela implantação de políticas mais abrangentes de recursos humanos no setor público. E, dessa forma, boa parte

dessas ações depende da aprovação de emenda Constitucional, Medidas Provisórias, Decretos, Instruções Normativas e Portarias.

Guy Le Boterf, em seu artigo “Avaliar a competência de um profissional”, traz uma contribuição para a gestão de competência quando observa que “os recursos humanos são parte fundamental nesse processo, visto que a competência organizacional é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências profissionais dos membros da organização” (LE BORTEF, 2006, p. 49). As organizações públicas e privadas estão percebendo que o sistema tradicional de gestão de pessoas não oferece respostas adequadas às suas necessidades, não conseguindo traduzir a realidade, cada vez mais complexa.

Para buscar a excelência na prestação de serviços, no atual contexto sócio-econômico, as organizações definem como requisito de qualidade o reconhecimento e o desenvolvimento das pessoas, já que elas são quem realmente fazem à diferença. A gestão por competências na administração pública, de acordo com Philippe Perrenoud, deverá mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc.) para atuar como uma ferramenta de desenvolvimento dos saberes críticos para o sucesso de uma organização: o saber ser, conviver e agir, que resulta em atitudes desejadas, contribuindo para a formação de lideranças e para o fortalecimento da imagem organizacional (PERRENOUD, 1999).

4. A IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Esta seção contextualiza a Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais no cenário do Choque de Gestão, abordando seu histórico, seu papel institucional e sua estrutura organizacional, além de apresentar a Gerência de Orçamentação e Serviços Gráficos.

A Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais é uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado de Governo e à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Possui em seu quadro 387 servidores assim discriminados: 187 servidores efetivos, 54 servidores de recrutamento amplo, 138 servidores inativos (aposentados) e 8 servidores detentores de função pública. O órgão tem como missão publicar os atos e ações dos poderes do Estado de Minas Gerais e atender à sociedade com produtos e serviços de qualidade e, ainda, a pretensão de ser referência como veículo de comunicação dos poderes estaduais e na prestação de serviços à sociedade.

4.1 HISTÓRICO, PAPEL INSTITUCIONAL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

A idéia de lançar o Diário Oficial em Minas Gerais é bem antiga, localizando-se na raiz do Brasil Império, arrastando-se desde o reinado de D. Pedro I. Uma oficina tipográfica e editora, autorizada pela realeza, já era reclamada em 1824 como porta-voz legítima dos atos dos administradores da Província, dois anos após os acontecimentos políticos ligados à Proclamação da Independência.

A Imprensa Oficial de Minas Gerais foi fundada em seis de novembro de 1891, através da Lei nº. 8, em Ouro Preto, então capital do Estado, ainda no período do Brasil Império, sob a regência do príncipe Dom Pedro. O primeiro “administrador” da

Imprensa Oficial foi Major Luís Maria da Silva Pinto. Naquela época, publicavam-se tipografias lusas e/ou cariocas, devidamente licenciadas.

Atualmente, a Imprensa Oficial é responsável pela publicação do diário oficial do estado, o *Minas Gerais*, pela produção de impressos como livros, revistas, jornais, folders, cartazes, documentos técnicos e publicações em geral de os órgãos e entidades do Governo de Minas e de terceiros. Em cumprimento a diretrizes estatutárias também imprime edições de natureza cultural, como a publicação do *Suplemento Literário*, que é produzido quinzenalmente.

O principal produto da Imprensa Oficial é o *Minas Gerais*, um jornal de caráter oficial para divulgação de atos do governo, decretos e regulamentos que devem ter execução no Estado, compreendendo os cadernos: “O Noticiário”, “Diário do Executivo”, “Diário do Legislativo”, “Diário do Judiciário” e publicações de terceiros. A partir de 31 de agosto de 2008 conforme Portaria-conjunta nº. 119/2008, foi instituído o “Diário do Judiciário Eletrônico” (DJe) como órgão de comunicação oficial do Poder Judiciário de Minas Gerais, sendo responsável pela publicação do “Diário do Judiciário” em versão digital que substituiu integralmente a impressa e se tornou a única disponível para publicação e divulgação dos atos processuais e administrativos, para todos os efeitos legais.

Em 1966, estreou o "Suplemento Literário", sistema de publicação que antigamente foi utilizado como alteração do feitiço do jornal, ou seja, em caderno separado, refletindo a produção cultural estadual. Em maio de 1969, com a publicação da Lei Nº. 5.189, iniciaram-se as publicações de mais dois periódicos: “Suplemento Rural” e “Revista Minas Gerais”. Redatores, ensaístas, pensadores, romancistas,

prosadores e poetas como Carlos Drumond de Andrade, Juscelino Kubtschek, Eduardo Frieiro, Emílio Moura, Cyro dos Anjos, Moacir de Andrade, José Guimarães Alves, Laís Correa de Araújo, Affonso Ávila, Ayres da Mata Machado Filho, Murilo Rubião, Mário Matos, Vivaldi Moreira, dentre muitos outros, passaram pela Imprensa Oficial, deixando sua marca impressa. Ao longo das décadas, o órgão teve como colaboradores de destaque também escritores estrangeiros. O “Suplemento Literário” foi e é referência para pesquisadores e apaixonados pela literatura por conter textos inéditos de vários autores.

Desde 1967, numa experiência pioneira, a Imprensa Oficial abriga em seu quadro servidores portadores de necessidades especiais, oficializando seus trabalhos nas oficinas de acabamento de serviços gráficos. Entretanto, diante do avanço tecnológico, especialmente nos segmentos das artes gráficas, algumas atividades foram extintas restringindo aquelas praticadas anteriormente culminando na necessidade de novos rumos com vistas a garantir o futuro aproveitamento deles. Como consequência, órgão investiu na constante atualização do desenvolvimento profissionalizante desses servidores, surpreendendo-se com verdadeiras revelações de competência e desempenho notáveis, não só nas atividades exercidas, mas também no acompanhamento do processo de modernização tecnológica.

Mais tarde, no ano de 1974 iniciaram-se avaliações técnicas para implantação de novo sistema em seu parque gráfico baseadas na tecnologia européia, especificamente na tecnologia alemã, culminando com adoção e implementação do projeto de impressão de *offset*. O primeiro caderno impresso em *offset* foi o "Suplemento Literário", de 06 setembro de 1980, seguido do caderno “Publicações de Terceiros”, parte III do "Minas Gerais", em 21 de fevereiro de 1981.

Da linotipia – processo de impressão manual, no qual os caracteres eram inseridos letra por letra – ao processo de impressão *offset* e, recentemente, com investimentos fundamentais, como a sistematização e informatização dos processos de trabalho, a reciclagem e o aprimoramento profissional, o "Minas Gerais" escreve uma história que deixa marcas de um ritmo crescente e múltiplo. Sendo o único jornal, ou quase único que circula em todos os municípios mineiros, o "Minas Gerais" leva até seus usuários/leitores a mais clara transparência dos atos administrativos dos Poderes Públicos, os traços mais preciosos de nossa cultura além da ampla informação parlamentar, legislativa e judiciária.

Em janeiro de 1993, a Imprensa Oficial, órgão até então vinculado à Secretaria de Estado do Governo, ganhou autonomia administrativa e financeira ao tornar-se uma autarquia através da Lei nº. 11.050. Passou a possuir personalidade jurídica de direito público, com prazo de duração indeterminado e sede e foro na capital do Estado.

A Imprensa Oficial dispõe de uma Orquestra Sinfônica e de um Coral, compostos por servidores da entidade. Suas atividades musicais, que se prestam à interação de seu quadro de pessoal, integram o leque de manifestações de comunicação social da Imprensa, além de prestadora de serviço ao Estado, também se consolida como agência de comunicação social.

A instituição vem se aprimorando para oferecer produtos e serviços de qualidade. Para tanto, já adquiriu *hardwares* com tecnologia de ponta; desenvolveu projetos para recebimento de matérias *on line*, projetos de editoração eletrônica e composição automatizada; informatizou seus sistemas administrativos. O "Minas

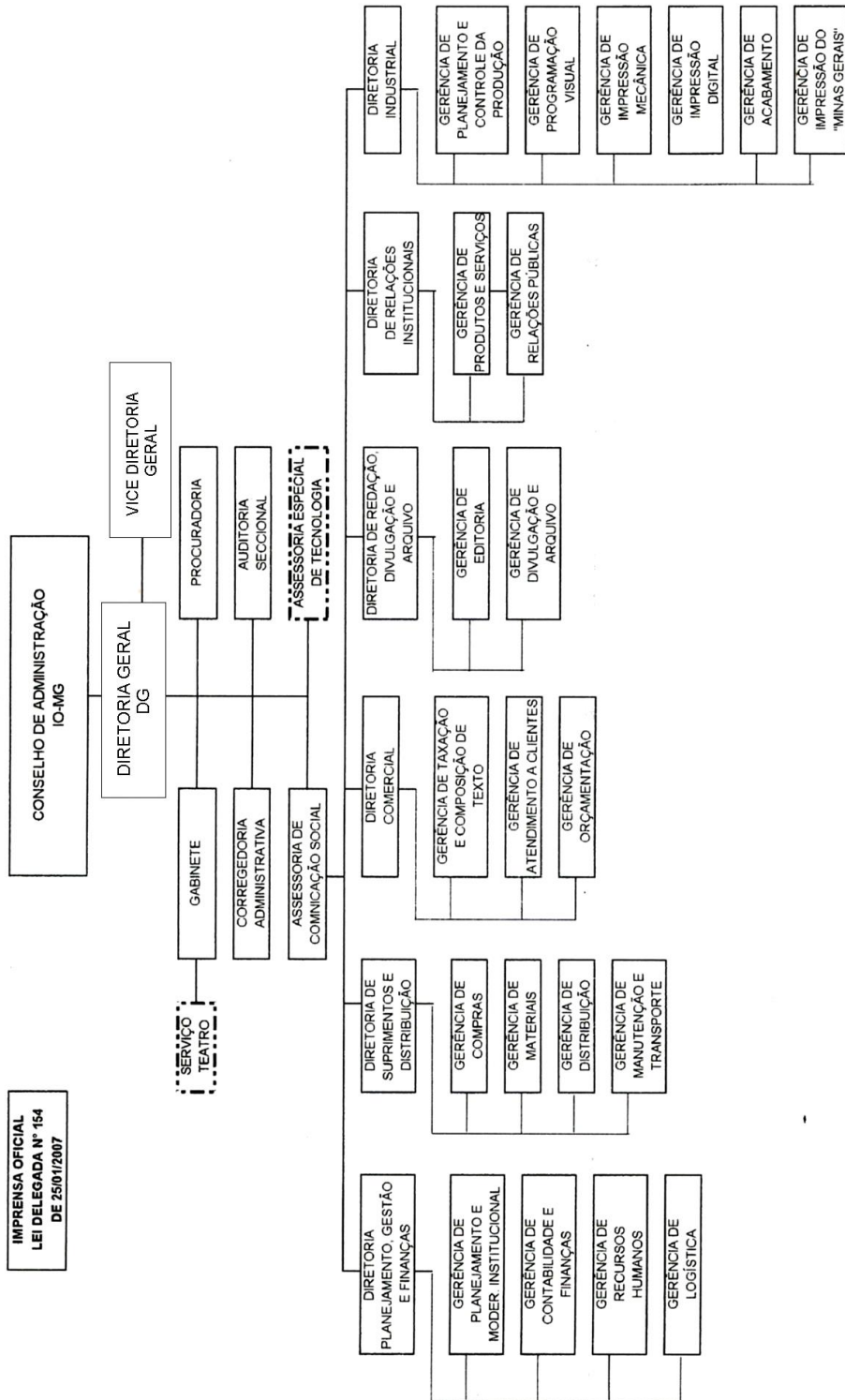
Gerais" é, atualmente, disponibilizado na Internet pelo site www.iof.mg.gov.br e está sendo preparado em novo formato para que seja oferecido em CD-ROM. Além disso, a Imprensa oferece também a venda de cópias de publicações do “Minas Gerais” de qualquer período, ou seja, números atrasados podem ser acessados facilmente em suas dependências, com seus servidores disponíveis para auxiliar os clientes externos. Recentemente, a instituição adquiriu novos equipamentos que possibilitarão melhores produtos gráficos, bem como um jornal com maior qualidade de impressão.

A Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais tem como missão publicar os atos e ações dos poderes do Estado e atender à sociedade com produtos e serviços de qualidade. Sua visão é ser referência como veículo de comunicação dos poderes do Estado e de prestação de serviços à comunidade. Ela pretende assegurar a confiabilidade das informações veiculadas, disponibilizar produtos diversificados, de qualidade, com preço justo e no prazo acordado, atender o cliente com excelência, assegurar a publicidade e acessibilidade ao conteúdo do *Minas Gerais* com agilidade.

Nessa perspectiva, pretende-se aprimorar a estratégia de divulgação de serviços gráficos, otimizar a captação de recursos e otimizar os gastos, investir na capacitação permanente do pessoal, aperfeiçoar a sistemática de comunicação interna e melhorar a estrutura de tecnologia e segurança da informação.

IMPrensa Oficial

ESTRUTURA BÁSICA



4.2 A IMPRENSA OFICIAL E O CHOQUE DE GESTÃO

O Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, com o intuito de reformar o aparelho institucional, introduziu o projeto estruturador “Choque de Gestão” para desburocratizar, modernizar, racionalizar gastos, avaliar ações e os resultados das intervenções governamentais.

Como parte do “Choque de Gestão”, existe previsão legal para o Acordo de Resultados (Contrato de Resultados) entre o governador e as unidades administrativas, ou seja, o governo e as unidades administrativas celebram acordos baseados em resultados, metas. Os acordos de resultados envolvem mecanismos como o prêmio de produtividade para incentivar a realização de metas contratadas.

Nesse contexto, a Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, sendo uma autarquia subordinada ao Poder Executivo, segue as diretrizes administrativas do Governo do Estado e tem alcançado os resultados esperados e pactuados. Dentro desses resultados esperados, a autarquia formulou as seguintes metas a serem alcançadas, conforme expresso no “Termo Aditivos de Acordo e Resultados”, divulgado em dezembro de 2008:

- a) Assegurar a confiabilidade das informações veiculadas;
- b) Disponibilizar produtos diversificados, de qualidade, com preço justo e no prazo acordado;
- c) Atender o cliente com excelência;
- d) Assegurar a publicidade e acessibilidade ao conteúdo do Diário Oficial com agilidade;
- e) Aprimorar a estratégia de divulgação de produtos;

- f) Otimizar a captação de recursos;
- g) Assegurar a Produtividade e a Qualidade dos serviços prestados e produtos elaborados;
- h) Aprimorar a gestão orçamentária;
- i) Aplicar boas práticas de gestão;
- j) Otimizar gastos;
- k) Investir na capacitação permanente do pessoal;
- l) Aperfeiçoar a sistemática de comunicação interna;
- m) Melhorar a estrutura de tecnologia e segurança da informação.

A Imprensa Oficial alcançou seus objetivos durante o ano de 2007, obtendo nota satisfatória, 9,40 pontos, juntamente com a Secretaria de Governo (SEGOV) e com a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), órgãos do Executivo Estadual envolvidos do Programa de Acordos e Resultados, e conseguiu, assim, premiar seus servidores que colaboraram para esse resultado.

4.3 GERÊNCIA DE ORÇAMENTAÇÃO DE SERVIÇOS GRÁFICOS

A Gerência de Orçamento de Serviços Gráficos da Imprensa Oficial (OSG) está diretamente subordinada à Diretoria Comercial (DC) e foi criada por meio do Decreto nº. 44.466 de 2007, que estabelece a estrutura orgânica das entidades autárquicas e fundacionais do Poder Executivo Estadual.

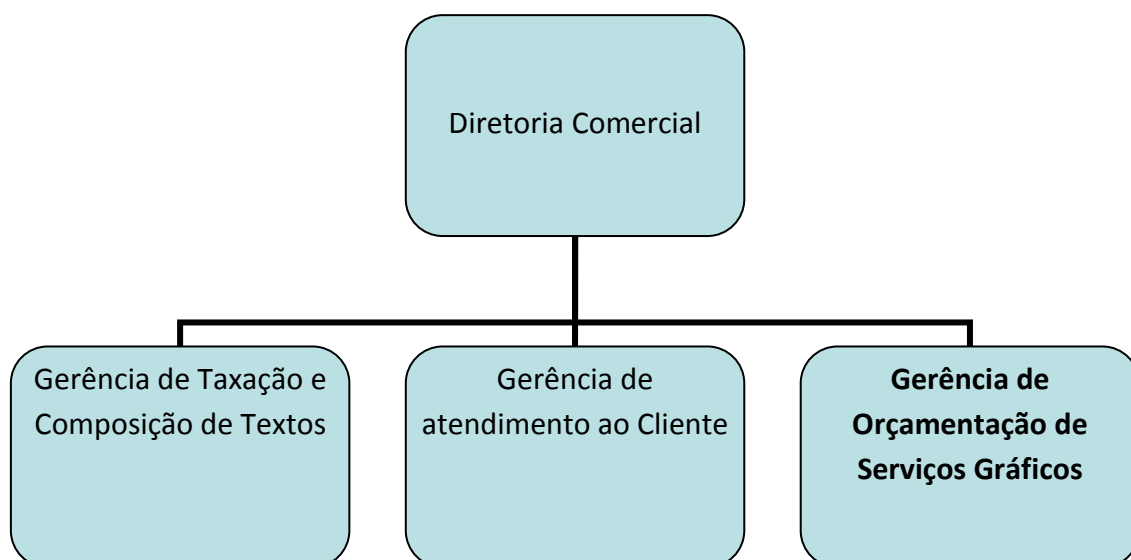


FIGURA 4 - Organograma da Diretoria Comercial.
Fonte: Lei Delegada n.º 154 de 25 de janeiro de 2007.

A Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos possui como objetivo operacional elaborar orçamento de serviços gráficos da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais e como competências tem o objetivo de receber pedidos de orçamentos de clientes dos setores privado e público, executando-os com eficiência e eficácia.

A referida gerência conta com um sistema de informações que fornece suporte ao desenvolvimento de suas atividades. Possui cinco funcionários, sendo dois funcionários estatutários efetivos, um funcionário com cargo de recrutamento amplo e dois funcionários portadores de necessidades especiais (síndrome de *down*), contribuindo, assim, com a inclusão social. A Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos é subordinada à Diretoria Comercial e recebe do cliente informações detalhadas, tais como: quantidade de páginas que deverá ter o livro, revista, folheto, jornal; a gramatura que deseja que seja confeccionado o produto; se o produto será em policromia ou duas cores; se o produto necessitará de tratamento de imagens; se o produto deverá ser formatado ou se vem em arquivo fechado (PDF); se o produto deverá

ser plastificado (brilhante ou fosco), costurado, colado, grampeado, em espiral, entre outras informações.

Esses pedidos deverão ser enviados à Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos devidamente acompanhados dos originais e em arquivos fechados com a devida revisão de texto, sendo que qualquer alteração estará sujeita a novo orçamento gráfico. Se a proposta for confirmada, gera-se uma Ordem de Serviço (O.S.) que é encaminhada ao Setor de Programação Gráfica e Visual.

5. METODOLOGIA

Nesse tópico, serão abordadas as opções metodológicas empregadas para o desenvolvimento desse estudo, no qual se realizou por intermédio de uma pesquisa qualitativa. A pesquisa foi realizada através de entrevistas com a Diretoria Comercial da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais e com os servidores do Setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos, focalizando as competências organizacionais e individuais.

Os estudos embasados na teoria da gestão por competência demonstram a importância desse marco teórico para as organizações detectarem as competências necessárias para o atendimento da sociedade, bem como os instrumentos para a obtenção de resultados de qualidade, eficiência e eficácia, agregando assim, valores humanos para o funcionário e econômico para a organização.

Observa-se que para atuação na área de orçamentos de serviços gráficos é necessário que o servidor tenha a competência técnica adequada e específica. Daí infere-se o seguinte problema: Quais as competências relevantes aos profissionais que atuam no setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos?

Melhorar o atendimento ao cliente oferecendo produtos de qualidade dentro do prazo exige processos de gestão confiável, buscando seguir as diretrizes do plano político implantado no Estado. Essa seria uma das respostas. Para tanto é necessário a supremacia do interesse público, sendo a Administração Pública regida por princípios que se encontram discriminada no artigo 37 da Constituição Federal. Esses princípios devem ser à base de toda a atividade administrativa e regulam as ações dos órgãos públicos e de seus administradores e servidores. Segundo Hely Lopes Meireles,

O princípio da eficiência importa no dever que tem o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. Este dever de eficiência, bem lembrado por Carvalho Simas, corresponde ‘ao dever da boa administração’ da doutrina italiana, o que se acha consagrado, entre nós, pela Reforma Administrativa Federal do Decreto Lei 200/67 (MEIRELES, 1996, p. 90).

Para melhorar o atendimento ao cliente é necessário o empenho e compromisso das pessoas aliado a uma administração preocupada não só com as ações a curto e médio prazo, mas também com aquelas a longo prazo, já que a atuação administrativa do Setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos depende, como verificado na pesquisa, de uma constante qualificação de seus servidores e do aumento do seu corpo de servidores, bem como uma melhor comunicação entre os setores envolvidos na produção gráfica.

Quanto aos objetivos, eles foram o de detectar as competências necessárias dos servidores do setor de Orçamentação de Serviços Gráficos e as competências organizacionais. Para isso, foram realizadas: entrevistas com os servidores e gerentes desse setor e com a Diretoria Comercial, pesquisa documental no Setor de Orçamentação, em jornais publicados pela Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, e pesquisas e leituras em diversos livros e revistas acadêmicos sobre o tema.

A pesquisa realizada é qualitativa, tendo em vista que expõe características dos procedimentos adotados pelos servidores, compreensão da complexidade dos serviços gráficos no caso dos servidores do Setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos e da Diretoria Comercial da Imprensa Oficial do Estado de Minas

Gerais. Foram entrevistados cinco servidores do Setor de Gerência de Orçamento de Serviços Gráficos, um Diretor Comercial e um Assessor Comercial. Segundo Arilda Godoy:

a abordagem qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Foi também empenhada uma pesquisa bibliográfica consistente, uma vez que a fundamentação teórica foi obtida por intermédio de estudo com base em material publicado em livros, jornais, revistas, artigos e sites da internet.

6. ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS SERVIDORES DO SETOR DE GERÊNCIA DE ORÇAMENTAÇÃO DE SERVIÇOS GRÁFICOS DA IMPRENSA OFICIAL

Essa seção consolida os resultados da pesquisa qualitativa realizada sobre a análise das competências técnicas dos servidores do setor de Gerência de Orçamento de Serviços Gráficos da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, mediante aplicação de entrevistas a dois grupos de funcionários do órgão – um grupo formado por servidores que atuam diretamente atendendo o público externo e outro grupo formado pelo Diretor Comercial e pelo Assessor – (vide apêndices A e B), bem como análise documental.

Na análise e interpretação dos dados, formaram-se definidos dois subitens, sendo o primeiro referente à Diretoria Comercial e o segundo, aos servidores do Setor de Gerência de Orçamento de Serviços Gráficos. Foram definidas também as categorias de entrevistas: C1 (Diretoria Comercial) e C2 (Servidores do Setor de Gerência de Orçamento de Serviços Gráficos), e os Servidores foram categorizados de OSG01 a OSG05.

6.1. DIRETORIA COMERCIAL DA IMPRENSA OFICIAL

Ao grupo da Diretoria Comercial da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais foram aplicadas duas entrevistas: uma realizada com o Diretor Comercial e outra realizada com o Assessor.

a) Percepção da atuação dos profissionais do Setor de Gerência de Orçamento de Serviços Gráficos

As Chefias pesquisadas consideraram que os servidores lotados no Setor de Gerência de Orçamento de Serviços Gráficos atendem às exigências para o atendimento ao cliente dentro do prazo.

Os servidores atendem com eficiência e eficácia os clientes com serviços executados dentro do prazo. (C1)

O desempenho dos servidores lotados na Gerência atende as exigências para elaboração dos orçamentos gráficos solicitados pelos órgãos da Administração Pública do Estado e, suplementarmente, a terceiros. (C2)

b) Cumprimento das atribuições:

A análise das entrevistas sugeriu a percepção de que o Setor contribui de forma efetiva, pois possui tecnologia para execução das tarefas.

Sim. Porque o setor possui tecnologia informacional e operacional para executar suas tarefas. (C1)

Dado o programa informatizado, os orçamentistas têm cumprido toda demanda requisitada pelos nossos clientes. (C2)

c) Competências necessárias:

Analisando-se as competências, foi detectado o conhecimento dos programas e *softwares* do Setor além do conhecimento de todo o processo gráfico até o acabamento final, ou seja, os servidores possuem cursos na área de informática além do apoio técnico da Companhia de Processamento de Dados do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE), bem como conhecimento do processo gráfico: programação gráfica, montagem, impressão mecânica, impressão de *Offset* até o acabamento.

Conhecimento dos serviços gráficos, tipos de papéis, impressão, até do acabamento final dos serviços. (C1)

O responsável pela preparação de orçamentos, além de conhecer o programa próprio, deve ter noções e conhecimentos gráficos, tipo de impressão, acabamento, papéis e outros insumos utilizados na execução dos serviços. (C2)

d) Estratégicas desenvolvidas:

De acordo com os entrevistados, a Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais desenvolveu um trabalho, junto ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), de qualificação dos servidores do setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos, oferecendo cursos tanto sobre a parte orçamentária, como sobre todo o processo gráfico abrangendo: tipos de papéis e gramaturas, fotolito, *cromalin*, conhecimento das peculiaridades dos jornais, revistas, folhetos, livros, cartazes, cartões de visita e oficiais e seus respectivos formatos, assim como todo o processo de impressão dos serviços e acabamento final.

Treinamento constante, como por exemplo, os cursos junto ao SENAI. (C1)

Para os orçamentistas, foi desenvolvido programa de treinamento junto ao SENAI. (C2)

e) Contribuição da Imprensa Oficial para melhorar o desempenho das atividades:

Foi detectado através das entrevistas que a Imprensa Oficial tem oferecido cursos na área de papel e impressão.

Utilizando melhor o Setor de RH para propiciar treinamento e capacitação dos seus servidores. (C1)

A Imprensa Oficial, através de seu DRH/ Treinamento, tem oferecido cursos nas áreas de papel e impressão. (C2)

f) Sugestão/ Observação:

De acordo com as observações apresentadas pela Diretoria Comercial da Imprensa Oficial, existe a necessidade de um maior número de profissionais para o Setor, apesar de possuir funcionários qualificados, uma vez que o setor encontra dificuldades no período de férias de seus funcionários. Percebe-se a falta de um servidor que gerencie melhor o setor no sentido administrativo, para uma melhor interlocução com a Diretoria.

Necessita de qualificar mais servidores para o setor, para substituição e maior segurança e qualidade dos serviços. (C1)

A gerência necessita de um responsável pelos serviços, dependendo de definição da Diretoria, bem como mais um servidor para que possa dar segurança e cobertura no período de férias de um dos servidores. (C2)

O programa “Choque de Gestão” é baseado em uma política de que visa à promoção do desenvolvimento mediante a reversão de quadros de déficits orçamentários, da reorganização e modernização do aparato institucional do Estado e da busca e a implementação de novos modelos de gestão, exigindo desta maneira dos órgãos públicos transparência em suas ações.

Dessa forma, a Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais tem um papel importante nesse “Choque de Gestão”, já que é um órgão que oferece serviços de qualidade à sociedade mineira, deverá ter como reflexo a transparência, eficiência e eficácia.

Dessa maneira, faz-se necessário, como observado no último tópico da entrevista com a Diretoria Comercial, o aumento do corpo de servidores do setor de Orçamento e Serviços Gráficos. Essa necessidade foi percebida, ainda, no momento das entrevistas, visto que a maioria dos servidores do setor já possuem tempo para a aposentadoria.

6.2 SERVIDORES DO SETOR DE GERÊNCIA DE ORÇAMENTAÇÃO DE SERVIÇOS GRÁFICOS

Neste grupo, foram realizadas cinco entrevistas com funcionários que atuam diretamente no atendimento ao público do Setor de Orçamento de Serviços Gráficos.

a) Atividades desenvolvidas:

Todos os entrevistados exercem a mesma atividade que é orçar os serviços gráficos da Imprensa Oficial. Essa atividade influencia todo o processo de confecção dos serviços gráficos, uma vez que os setores de programação gráfica e visual,

montagem e arte, impressão de *Off-Set* e acabamento poderão não exercer suas atividades com eficiência, se o setor de Orçamentação de Serviços Gráficos não observar os pedidos, as revisões, os materiais fornecidos pelo cliente e os pedidos de cancelamento.

Orçamento de serviços gráficos como: jornais, livros, revistas, cartazes e outros impressos. (S2)

Orçar serviços gráficos tendo como referência o serviço de qualidade e dentro do prazo estipulado. (S3)

Atendimento ao público interno e externo. (S5)

b) Competências necessárias dos funcionários:

A maioria dos funcionários salientou que possui as competências necessárias embasadas na experiência. Entretanto, somente um funcionário destacou a importância da realização de novos cursos.

Sim, pois possuo uma grande experiência em indústria gráfica. (S1)

Possuo, inclusive já gerenciei o setor. (S2)

Possuo, mas acredito que a Imprensa deveria melhorar os softwares para melhor atendimento aos clientes, e realizar novos cursos. (S3)

Possuo, já que atuo no setor há quinze anos. (S4)

c) Competências necessárias para o desenvolvimento das atividades no setor:

Para a maior parte dos entrevistados, o conhecimento de todo o processo de confecção dos serviços gráficos, desde o orçamento até o acabamento, é fundamental, sendo até mais importante do que simplesmente fazer o orçamento. Além disso, as entrevistas enfatizaram a importância de dar ao cliente opções adequadas de acordo com suas necessidades.

Conhecimento dos serviços gráficos, tipos de papéis, impressão, até o acabamento final dos serviços. (S1)

Conhecimento de gramatura de papéis, formato de papéis, diferença entre trabalhos que exigem tratamento de imagens e trabalhos simples. (S2)

Conhecer todo o processo gráfico, ou seja, conhecer não só o orçamento, mas como funciona o setor de programação visual, a montagem, o setor de impressão de Off-set e o setor de acabamento. (S3)

Ter o conhecimento de todo o processo gráfico, desde o orçamento até o acabamento final, é necessário dar ao cliente opções adequadas de acordo com suas necessidades.(S4)

d) Cursos relacionados com o desempenho das atividades do setor de OSG:

A metade dos entrevistados possui cursos de qualificação realizados junto ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) como: “Custos e orçamentos na Indústria Gráfica”, “Impressão em *Off-Set* (teoria)” e “Papel e Tinta”. A outra metade, que ainda não fez esses tipos de cursos, gostaria de ter a oportunidade da realização dos referidos cursos.

Fiz os cursos de orçamentos na indústria gráfica, impressão *off-set* na teoria e papel e tinta. (S1)

Não, mas trabalho no setor há dez anos e tenho experiência com os trabalhos desenvolvidos, pode ser que necessite posteriormente. (S2)

Não tenho cursos. O tempo de trabalho no setor me dá condições de exercer as tarefas, mas nas próximas demandas de cursos gostaria de fazer. (S3)

Pelo Senai: custos e orçamentos na indústria gráfica; impressão em *Off-Set* (teoria); papéis e tintas. (S5)

e) Contribuição da Imprensa Oficial para o desempenho adequado da função:

Todos os entrevistados salientaram a importância de organização Imprensa Oficial de Minas Gerais oferecer novos cursos para agilização dos orçamentos gráficos e novos equipamentos.

Promover cursos de reciclagem e equipar o setor de orçamentos com equipamentos mais modernos. (S1)

Oferecer equipamentos e *softwares* mais avançados. (S2)

Promover outros cursos, já que a tecnologia gráfica está em constante desenvolvimento. (S4)

Promovendo capacitação e reciclagem dos servidores. (S5)

f) Sugestões e observações:

Dentro desse tópico da entrevista, a maioria dos entrevistados destacou a importância da integração e do alinhamento de procedimento interno entre os outros setores envolvidos com os serviços gráficos.

Melhor integração com os demais setores da Imprensa. (S1)

Demais integração direta com o setor de programação visual que é o primeiro setor depois do setor de orçamento, e depois com outros setores da tecnologia gráfica. (S2)

Uma integração dos servidores subordinados à Diretoria Comercial com os servidores da Diretoria Industrial. (S3)

Integrar e conjugar melhor os setores da Imprensa Oficial, alinhando os procedimentos internos com informações mais eficazes. (S4)

Promovendo maior entrosamento entre as áreas envolvidas em um serviço gráfico, desde o primeiro contato com o cliente, que é o orçamento, até sua finalização. São várias as etapas. Falta de entrosamento perfeito entre os outros setores envolvidos no trabalho a ser executado. (S5)

A Administração Pública requer de seus agentes públicos serviços prestados com transparência, ética, eficiência e eficácia. Desta forma, o setor público deverá qualificar seus servidores valorizando o capital humano, as condições de trabalho, visando o aumento da produtividade.

As entrevistas sugeriram a necessidade de qualificação dos servidores e o aumento de seu corpo, ainda que, segundo os servidores pesquisados, o Setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos realize seus trabalhos de maneira eficaz. Nesse sentido, cabe realçar a proximidade da aposentadoria da maioria dos entrevistados. Foi detectado nas entrevistas que a média do tempo de serviços prestado por esses servidores é de 27 anos. Os integrantes do referido setor também observaram a importância da integração e um melhor entrosamento entre os diversos setores da instituição, sendo que esse problema foi abordado com ênfase por todos os entrevistados.

Segundo Joel de Souza Dutra:

as pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como a capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de exploração de oportunidades de negócios (DUTRA, 2001, p. 27).

Percebe-se, aqui, segundo o autor, a importância da capacidade de resposta que os funcionários oferecem às organizações. E, no que se refere a essa observação associada à entrevista, percebe-se que esses funcionários observam e registram as necessidades da organização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou identificar a competências dos servidores do Setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos e da Diretoria Comercial da Imprensa Oficial, devido à necessidade de otimizar seus serviços e promover adaptação frente às novas mudanças propostas pela Administração Pública.

No cenário da atualidade, o setor público tem buscado agir com eficiência e eficácia, seguindo o movimento de busca de produtividade. A adoção do modelo de Gestão por Competência surge como alternativa de um modelo de gestão flexível, empreendedor e que credencia as Instituições Públicas para acompanhar a aceleração do desenvolvimento tecnológico e a demanda crescente por maiores níveis de produção e serviços de melhor qualidade.

Sendo o Setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos um setor que atende diretamente ao público externo, foi necessário não somente a identificação das competências dos servidores, mas também das competências organizacionais e contribuições da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais para o melhor desempenho de seus servidores frente à sociedade.

Estudando as competências dos servidores envolvidos, foi apurado que a grande maioria dos servidores possui qualificação para atender a sociedade e que eles desejam continuar o processo de qualificação. Mas não basta, dentro do que foi apurado, qualificar somente esses servidores, mas também outros para eventuais substituições, considerando que os efetivos necessitam de férias regulamentares, férias-prêmio e que sua grande maioria está se aproximando do período de aposentadoria.

Entretanto, cabe destacar que as competências são extremamente dinâmicas, podendo tornar-se obsoletas no futuro, e por isso elas devem ser constantemente revistas e renovadas.

Foi identificado, ainda, de acordo com a Diretoria Comercial, a necessidade de qualificação de servidores, além da necessidade de uma maior interlocução dos servidores/Diretoria em relação a assuntos administrativos gerenciais. Outro tópico identificado foi à necessidade de intercâmbio entre o setor da Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos com outros setores da Imprensa Oficial.

Os resultados obtidos permitem concluir que o processo de gestão de recursos humanos que se desenvolve dentro da instituição apresenta debilidades, pois não se percebe políticas que atendam essas necessidades, considerando que a gestão de recursos humanos deveria possuir políticas para prever as carências de servidores e prover as capacitações e qualificações que estão sendo exigidas.

Ao mostrar a realidade presente com relação à gestão de competências no Setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, os resultados da pesquisa permitem sugerir que outros estudos sejam efetuados, visando obter um maior aprofundamento nessa questão, com ênfase nas ações do Setor de Recursos Humanos em dar suporte ao Setor de Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos e suas relações com a Diretoria Comercial e, ainda, com os setores envolvidos com o produto final que perpassa toda a área gráfica da Imprensa Oficial.

Dessa maneira, o orçamentista de serviços gráficos teria uma comunicação efetiva os setores de Diretoria Comercial, Diretoria Industrial, Gerência de Programação Visual, Gerência de Impressão Mecânica, Gerência de Acabamento, Gerência de

Impressão do Minas Gerais e Gerência de Distribuição, aumentando assim a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Considera-se que o objetivo do trabalho foi alcançado e espera-se que os resultados deste estudo ajudem a Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais a utilizar o potencial de seus profissionais na consecução de suas metas organizacionais, buscando um serviço mais qualificado, eficiente, com um ambiente de trabalho dinâmico, comprometido e que valoriza e aperfeiçoa seus profissionais.

8. REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. *O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1997. (Cadernos ENAP; n. 10).
- ARENDT, Hannah. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. *Gestão de competências e o impacto na gestão de pessoas: uma análise em grandes organizações de Minas Gerais*. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2002, 144 p. Relatório.
- BARROS, M. de N. *Tristão e Isolda: o mito da paixão*. São Paulo: Mercuryo, 1996.
- BERTEN, A. *Filosofia Política*. Paulus: 2004.
- BIANCHI, Ana Maria. *A pré-história da economia*. São Paulo: Hucitec, 1988.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BLOOM, Benjamim S.; ENGELHART, Max D.; FURST, Edward J.; HILL, Walker H.; KRATHWOHL, David R. *Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo*. Porto Alegre: Globo, 1979.
- BOURDIEU, Pierre. *Coisas ditas*. Tradução de Cássia Silveira e Denise M. Pegorin. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n.1, p. 08-15, jan.-mar. 2001.
- BRÍGIDO, Raimundo V. Certificação e normalização de competências: origens, conceitos e práticas. *Boletim Técnico do Senac*, Rio de Janeiro, v.27, n.1, jan./abril. 2001
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CARDOSO, Regina Luna Santos. Competências críticas para a redefinição do perfil do funcionário público (ou quem está na lista de Schindler?). *4º Concurso de Casos e Textos sobre Administração Pública*, Brasília, Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP), 1997. Disponível em: http://www.anesp.org.br/userfiles/file/estudos/competencias_criticas.pdf Acesso em 23/02/2009.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº. 57 de 18 de dezembro de 2008. Brasília, 2008.

DAVENPORT, Thomas H. *Capital humano*. São Paulo: Nobel, 2001.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, France, n. 127, p. 84-102, jan.-fév. 2000.

DUTRA, Joel Souza (org.). *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio: o dicionário da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, Bárbara Heliadora. *O Barnabé: consciência política do pequeno funcionário público*. São Paulo: Cortez, 1993.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, abr. 1995.

HABERMAS, Jürgen. *A inclusão do outro: estudos de teoria política*. São Paulo: Loyola, 3.ed. 2007.

http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/acordo_resultado/governo/2_etapa_ar_2009_iomg.pdf

KUENZER, Acácia Z. Conhecimento e competências no trabalho e na escola. *Boletim Técnico do Senac*, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p. 2-11, maio-ago. 2002.

LE BOTERF, Guy. Avaliar a competência de um profissional. *Reflexão RH*, São Paulo, p. 60-63, jun., 2006. Disponível em: <http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf> Acesso em: 15/02/2009.

MEIRELES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 1996.

MICHAELIS. *Moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos, 1998.

Mensagem do Governador à Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais apresentada na reunião inaugural da primeira sessão legislativa ordinária da décima quinta legislatura. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 2003, 273 p.

MINAS GERAIS. *Caderno Comemorativo da abertura do ano do Centenário da Imprensa Oficial*. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 04 jan. 1991.

MINAS GERAIS. *Caderno de Noticiário*. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 15 mai. 2008.

MINAS GERAIS. Lei Delegada n. 154 de 25 de janeiro de 2007. *Minas Gerais*, Belo Horizonte, 25 jan. 2007.

MINAS GERAIS. Lei nº. 11.050 de 19 de janeiro de 1993. *Minas Gerais*, Belo Horizonte, 19 jan. 1993.

PERRENOUD, Philippe. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed, 1999. p. 19-33.

PHAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Harvard, v. 68, n. 3, p. 79-91, May-June. 1990.

PANIZZI, Wрана Maria. *Universidade para quê?* Porto Alegre: Libretos, 2006.

SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. *Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment*. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.) *Managing learning*. London: Routledge, 1994. p. 57-69.

TERMO ADITIVO AO ACORDO DE RESULTADOS 2.^a ETAPA: IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Belo Horizonte, dezembro, 2008. Fonte: http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/acordo_resultado/governo/2_etapa_ar_2009_iomg.pdf Acesso em: 15/01/2009.

VERNANT, J. P. *As origens do pensamento grego*. Rio de Janeiro: Difel, 2002.

WEBSTER. *Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged*. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

ZARAFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

9. APÊNDICES

APÊNDICE A

Entrevista com os funcionários do setor Gerência de Orçamentação de Serviços Gráficos da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais – IOMG.

Nome:
Graduação:
Idade:
Função:
Tempo na função:
Tempo de serviço:

1. Quais as atividades que você desenvolve no setor de Orçamentação de Serviços Gráficos?
2. Em sua opinião você possui as competências necessárias para o desempenho destas atividades? Explique.
3. Em sua opinião quais as competências necessárias para o desenvolvimento nas atividades no setor de Orçamentação de Serviços Gráficos?
4. Você possui algum curso que contribua diretamente para o desempenho de suas atividades? Quais?
5. Como a IOMG pode contribuir para o desempenho adequado de sua função?
6. Você tem alguma sugestão ou observação que gostaria de acrescentar?

APÊNDICE B

Entrevista com a Diretoria Comercial da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais – IOMG.

Nome:
Graduação:
Idade:
Função:
Tempo na função:
Tempo de serviço:

- 1) Como você percebe a atuação dos profissionais do setor de Orçamentação de Serviços Gráficos?
- 2) O setor tem cumprido de forma efetiva suas atribuições, observado as demandas da instituição na área orçamentária? Explique.
- 3) Em sua opinião quais as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades no setor de Orçamentação de Serviços Gráficos?
- 4) Que estratégias estão sendo desenvolvidas na IOMG para a associação de competências relativas às atividades orçamentárias?
- 5) Como a IOMG pode contribuir para melhorar o desempenho adequado das atividades?
- 6) Você tem alguma sugestão ou observação que gostaria acrescentar?