



**Ministério da Educação – MEC**  
**Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES**  
**Diretoria de Educação a Distância – DED**  
**Universidade Aberta do Brasil – UAB**  
**Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP**

**BIANCA LIMA NASCIMENTO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: OS DESAFIOS E  
POSSIBILIDADES DA PROFISSIONALIZAÇÃO DOS  
GESTORES INTERNOS DA SECRETARIA DE ESTADO DE  
EDUCAÇÃO E ESPORTE- NÚCLEO DE CRUZEIRO DO SUL-  
ACRE**

Cruzeiro do Sul - AC  
2015

BIANCA LIMA NASCIMENTO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: OS DESAFIOS E  
POSSIBILIDADES DA PROFISSIONALIZAÇÃO DOS  
GESTORES INTERNOS DA SECRETARIA DE ESTADO DE  
EDUCAÇÃO E ESPORTE- NÚCLEO DE CRUZEIRO DO SUL-  
ACRE**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de Administração Pública - UNB/UAB, Polo de Cruzeiro do Sul – Acre, como requisito parcial para obtenção do Grau de Administrador Público – Bacharelado.

Professor Orientador: Welles Matias de Abreu

2015

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a meus familiares, aos meus colegas pela companhia nesta jornada de busca pela profissionalização e, a todos que de alguma forma contribuíram neste processo de formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter-me abençoado nesta jornada, dando-me capacidade para seguir em frente e a buscar meus ideais e, pela oportunidade dada para prosseguir em meus estudos.

A minha família, em especial a minha querida mãe Maria do Socorro de Lima Nascimento pelo incentivo para continuar que, com muito carinho e apoio, não mediu esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida, vencendo os obstáculos que surgiram ao longo deste processo de formação.

A meu esposo Paulo Manuel Fernandes Coelho, obrigada pelo carinho, paciência e compreensão na correria dos últimos semestres.

A minha Tutora Presencial Geane de Oliveira Januário, pelo auxílio e disponibilidade de tempo, sempre com uma simpatia contagiante. Ao Orientador Welles Matias de Abreu, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão deste trabalho. Tutores à distância, amigos de curso e toda equipe do Pólo de Cruzeiro do Sul - AC, pelo convívio, pelo apoio, pela compreensão e pela amizade.

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma doaram um pouco de si para que a conclusão deste trabalho se tornasse possível, o meu muito obrigada.

## EPÍGRAFE

*“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence o obstáculo, no mínimo fará coisas admiráveis.” (José de Alencar)*

## RESUMO

O presente trabalho, que visa verificar como se dá a profissionalização dos gestores da Secretaria de Educação do Estado do Acre – SEE. Teve como objetivo Verificar se há profissionalização dos gestores internos e externos da Secretaria de Educação do Estado do Acre – Núcleo de Cruzeiro do Sul; Relatar as ferramentas utilizadas pelo setor de Recursos Humanos no treinamento e profissionalização dos gestores; Identificar a importância da profissionalização dos gestores da SEE em benefício de uma gestão com mais qualidade. Nesse contexto, foi possível perceber que a profissionalização dos gestores favorece a realização de um trabalho mais competente. O método utilizado para a elaboração deste trabalho constituiu-se a partir de pesquisas bibliográficas com a fundamentação teórica referente à temática e a coleta de dados, através de questionário e entrevista direcionada aos profissionais da SEE. Através, dos resultados alcançados foi possível reconhecer a importância da profissionalização dos gestores e sua contribuição ao aprimoramento profissional de gestores na realização de um trabalho mais competente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Profissionalização, gestores, administração pública.

## **ABSTRACT**

This work, which aims to verify how is the professionalization of managers of the Secretariat of the State of Acre Education - SEE. Aimed Check for professionalization of internal and external managers of the Secretariat of the State of Acre Education - Southern Cross Center; Report the tools used by the Human Resources sector in the training and professionalization of managers; Identify the importance of professionalization of SEE managers the benefit of management with more quality. In this context, it was revealed that the professionalization of management favors the realization of a more competent job. The method used for the preparation of this work consisted from literature searches with the theoretical framework regarding the theme and data collection through interview questionnaire directed to professionals in the SEE. Through the results achieved, it was possible to recognize the importance of professionalization of managers and their contribution to the professional development of managers in achieving a more competent job.

**KEYWORDS:** Professionalization, managers, public administration

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa Etária .....	18
Tabela 2 - Profissionalização .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A contribuição das tecnologias a realização de um trabalho mais competente.....	20
Figura 02 - O setor de recursos humanos fornece ferramentas adequadas à profissionalização dos gestores.....	21
Figura 03 - O setor de recursos humanos não fornece ferramentas suficientes para a profissionalização dos gestores.....	22
Figura 04 - Há uma preocupação constante do setor de RH na capacitação.....	23
Figura 05 - As ferramentas utilizadas no treinamento dos gestores da SEE são suficientes.....	24
Figura 06 – A profissionalização dos gestores é muito importante para a realização de um trabalho de qualidade.....	24
Figura 07 - O treinamento e capacitação dos gestores não são relevantes para a realização de um trabalho competente.....	25
Figura 08 - O treinamento e capacitação são cada vez mais necessários para um atendimento com qualidade ao público.....	26
Figura 09 - A importância dos gestores estarem participando de treinamentos e capacitações.....	27
Figura 10 - A gestão por competência é relevante e busca absorver as habilidades dos profissionais.....	28
Figura 11 - A gestão por competências está relacionada com a profissionalização dos gestores para desempenhar um trabalho mais eficiente.....	29

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	8
1.2 OBJETIVO GERAL.....	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
1.4 JUSTIFICATIVA .....	9
<b>2.REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	10
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	11
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA E PROFISSIONALIZAÇÃO.....	12
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>15</b>
3.1 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	15
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	16
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>17</b>
4.1 Perfil dos Respondentes.....	18
4.2 Opinião dos Respondentes em relação à profissionalização dos gestores internos da Secretaria de Educação do Estado do Acre.....	18
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>31</b>
APÊNDICE.....	33

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visou discutir sobre a importância da profissionalização dos gestores da SEE e a contribuição na prestação de serviços com mais qualidade aos cidadãos que buscam serviços na instituição. Através do mesmo foi possível reconhecer a contribuição da profissionalização ao trabalho dos gestores.

As organizações públicas muitas vezes são alvos de críticas e descontentamento em relação ao atendimento prestado à população, e a Secretaria de Educação do Estado do Acre é uma instituição de grande importância para a educação acriana, e aos profissionais da educação. Desta forma, os gestores públicos devem estar cada vez mais preparados para que possam desenvolver uma gestão com qualidade.

A profissionalização da administração pública deve ser considerada como um componente da reforma do serviço público, pois todos os seus aspectos de transparência, legalidade e impessoalidade geram qualidade nos serviços prestados, redução da corrupção e nepotismo, e assim, constrói confiança no governo (UNITED NATIONS, 1999).

Segundo Carvalho (2007):

Preparar um profissional que seja capaz de oferecer à empresa as respostas desejadas exige a aquisição ou ampliação de algumas competências que lhe permitam investir em seu desenvolvimento, pensar estrategicamente, buscar resultados, conquistar a fidelidade do cliente, ter capacidade para negociar e trabalhar em equipe.

O foco da pesquisa foi verificar quais as dificuldades e desafios que a Secretaria de Educação do Estado do Acre – Núcleo Cruzeiro do Sul, enfrenta no que diz respeito a profissionalização de seus gestores internos e como essas ferramentas contribuem para o desempenho dos gestores e funcionários. Este trabalho se torna de grande importância por possibilitar a identificação da profissionalização aos gestores da SEE e sua contribuição ao desempenho dos funcionários da instituição. Assim, a presente proposta de pesquisa visou proporcionar ao leitor um reconhecimento sobre a relevância de uma gestão pública mais eficiente.

Dessa forma, foi de grande importância, pois proporcionou uma reflexão mais efetiva sobre as dificuldades e desafios que a profissionalização dos gestores possam proporcionar na condução do serviço público na SEE com mais qualidade.

### 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A gestão de pessoas é uma área essencial presente na gestão pública, e a capacitação e treinamento de pessoas torna-se uma imprescindível ferramenta de gestão, “Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as ‘pessoas’ ou recursos humanos.” (CHIAVENATO, 2004, p. 12). Partindo desse pressuposto estabeleceu-se como problemática a seguinte questão: Quais desafios e possibilidades estão presente na profissionalização dos gestores da Secretaria de Educação do Estado do Acre – Núcleo Cruzeiro do Sul?

A partir destas problemáticas foi possível verificar quais possibilidades e desafios da profissionalização desses gestores da secretaria de Educação do Estado do Acre – Núcleo Cruzeiro do Sul, bem como os benefícios desta profissionalização na gestão pública, e ao atendimento ao público.

### 1.2 OBJETIVO GERAL

Descrever a atual situação da profissionalização dos gestores internos da Secretaria de Estado de Educação e Esporte Núcleo Cruzeiro do Sul - Acre.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar se há profissionalização dos gestores internos e externos da Secretaria de Educação do Estado do Acre – Núcleo de Cruzeiro do Sul;
- Relatar as ferramentas utilizadas pelo setor de Recursos Humanos no treinamento e profissionalização dos gestores;
- Identificar a importância da profissionalização dos gestores da SEE em benefício de uma gestão com mais qualidade.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A intenção de elaboração deste trabalho se deu mediante a necessidade de verificar como se dá a profissionalização dos gestores da Secretaria de Educação do Estado do Acre – Núcleo de Cruzeiro do Sul, bem como os desafios e possibilidades desta ferramenta ao melhor desempenho destes profissionais, tendo em vista que esses instrumentos são indispensáveis para um atendimento de qualidade à população e para a realização de um trabalho mais competente dos profissionais que atuam nessa área.

Este tema é de grande importância para toda a sociedade, essencialmente à instituição em análise, pois contribuiu para um maior reconhecimento da necessidade de reconhecer o papel da profissionalização dos gestores da secretaria de educação em benefício de um atendimento com mais eficiência à população.

O Princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida 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 seus membros (Meirelles, 2002, p. 94).

A pesquisa será de grande valia para a administração pública, permitindo aos gestores públicos refletirem e reconhecerem a necessidade de priorizar a sua profissionalização ao qual constitui instrumentos relevantes em uma gestão competente, comprometida e com a produtividade das atividades desenvolvidas.

De acordo com as ideias de Bittercourt; Zouan (2010), é essencial que a administração pública possa oportunizar condições adequadas a eficiência dos serviços, por meio da profissionalização e utilização de tecnologias de gestão que favoreça a qualidade dos serviços e políticas pública.

Assim, compreende-se a necessidade da administração pública investir na capacitação e treinamentos de profissionais e desenvolver uma gestão com mais competência.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico a seguir aborda os conceitos de administração pública, gestão de Pessoas, Gestão por competência e profissionalização, favorecendo uma maior compreensão sobre a gestão por competência e sua contribuição para a gestão pública.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração [...] “é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”. (Maximiano (2006a, p. 6). Segundo Chiavenato (1983, p. 6)

A palavra Administração vem do latim ad (direção para, tendência para) e minister (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. No entanto, a palavra Administração sofreu uma radical transformação no seu significado original. A tarefa atual da Administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional [...], a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação.

Já para Araújo e Arruda (2004) a Administração pública refere-se a um conjunto de funções que visam uma gestão pública com qualidade e possibilite o alcance dos interesses da sociedade. Ela engloba o aparelhamento do Estado, envolvendo a prestação de serviços que favoreça as necessidades da sociedade.

Desta forma, nota-se que a administração pública é formas de gestão pública que visam prestar serviços públicos aos cidadãos, visando satisfazer a necessidade da coletividade.

E, para que a administração pública alcance a eficiência, faz-se necessário, haver gestores públicos competentes e que planeje serviços com qualidade.

Segundo SALDANHA (2006 p. 23), o planejamento geralmente aparece como a primeira função administrativa, servindo de base para as demais. Determinando previamente o que se deve fazer, quais os objetivos a serem atingidos, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será pertinente para alcançar resultados satisfatórios.

De acordo com Drucker (1998, p.136) o planejamento estratégico pode ser compreendido como “processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões com as expectativas almejadas”.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Na administração pública a área gestão de pessoas é essencial para o crescimento de uma organização pública.

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como, por exemplo, da cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de Gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2008, p. 8).

Diante da afirmação acima, nota-se a importância da área de gestão de pessoas, e que deve estar preparada para prestar serviços com qualidade aos cidadãos. De acordo com as ideias de Chiavenato (2008, p. 364) na era da informação o conhecimento, a produtividade do conhecimento constitui-se a chave do desenvolvimento.

Desta forma, observa-se a importância de uma gestão de pessoas que favoreça o aperfeiçoamento das pessoas no contexto organizacional e a capacitação é essencial.

Um dos maiores desafios a ser empreendido em relação à gestão, diz respeito à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vêm sendo esboçadas pela sociedade e que exigem uma profunda revisão dos processos de formação, nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constituem fatores determinantes da melhoria da qualidade do ensino (CASTRO, 1998, p. 46).

A qualificação favorece a profissionalização dos servidores, permitindo o seu aprimoramento em suas atividades. Sobre esse aspecto o autor Freschi (2006, p. 5) ressalta:

Programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) voltados para a melhoria da qualidade do atendimento ao público torna-se quase que impossível se houver padrão aplicável em todas as organizações. A necessidade de uma pesquisa e diagnóstico organizacional próprio, que englobe funcionários, corpo gerencial, condições organizacionais e o próprio cliente é fundamental. (FRESCHI, 2006, p. 5).

Através dos programas de treinamento que as organizações públicas podem estarem implantando nas organizações, é possível favorecer aos profissionais uma melhor qualificação e conseqüentemente um melhor rendimento, além de contribuir com um serviço de mais qualidade aos indivíduos.

### 2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA E PROFISSIONALIZAÇÃO

A gestão por competências é entendida como um princípio gerencial que visa a impulsionar os colaboradores ao alcance da competência profissional, adicionando habilidades e aumentando as já existentes. Entende-se, por competências as habilidades, os conhecimentos e as características pessoais que marcam os gerenciadores de grande desempenho, diferenciando-os daqueles de desempenho inferior em determinado departamento.

Para Chiavenato (2006, p. 216), a gestão por competências é:

[...] um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência envolve um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribui com o desempenho e melhoria das ações dos indivíduos e de sua inteligência.

A excelência em administração começa com as pessoas. O primeiro passo para o sucesso de um administrador – não importa em que tipo de empresa ele esteja atuando, em que nível hierárquico esteja situado ou quais sejam seus objetivos profissionais – é cercar-se de pessoas competentes. Para tanto, o administrador precisa, necessariamente, saber formar uma equipe de trabalho, atraindo e retendo as pessoas certas, aplicar adequadamente as competências e habilidades das pessoas, treinando-as e preparando-as para um trabalho cada vez melhor, recompensando-as, a fim de esforçar continuamente o desempenho excelente e, sobretudo, sabendo liderar, conduzir e entusiasmar (CHIAVENATO, 2008, p. 49).



De acordo com Garde (2001, apud Marques, 2003, p. 221):

A nova Gestão Pública trata de renovar e inovar o funcionamento da Administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares, para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos.

Segundo Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competências, por concepção, propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Conforme Kerr (2006), a gestão por competências demanda atenção prioritária aos fatores qualitativos em se tratando de investimento em pessoas, o que reflete o desenvolvimento de profissionais, de competências na e sobre a organização.

Para Chiavenato (2006, p. 216), a gestão por competências é considerada:

[...] um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

A gestão de pessoas por competências (GPPC) é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2004).

Segundo Meister (1999 apud CHIAVENATO, 2008, p. 61), as competências exigidas pelas empresas nos novos ambientes de negócios são as seguintes:

- aprender a aprender;
- comunicação e colaboração;
- raciocínio criativo e resolução de problemas;
- conhecimento tecnológico;
- conhecimento de negócios globais;
- desenvolvimento da liderança; e

- autogerenciamento da carreira.

Para que a gestão pública possa alcançar a sua eficiência, é necessário haver uma profissionalização, proporcionando ao mesmo uma capacitação que lhe proporcione realizar um trabalho com mais competência.

A profissionalização é um desafio histórico, inescapável, permanente e contemporâneo. Histórico porque trata-se de uma tarefa inacabada. É inescapável porque nenhum país desenvolveu-se de forma sustentável sem profissionalizar sua administração pública. É um desafio permanente porque vai colocar-se sempre, para qualquer tipo de Estado. Finalmente, trata-se de um desafio contemporâneo porque precisa incorporar novos conteúdos, necessidades e tecnologias para ser enfrentado. (FARIAS e GAETANI, 2002).

De acordo com Fleury e Fleury (2004, apud BARBOSA, 2008), a dificuldade da empresa em alinhar estratégias e competências é considerada relevante. As principais dificuldades mencionadas são:

- A dificuldade em relacionar as competências individuais e as organizacionais;
- O desenvolvimento de competências e a retenção das pessoas em um ambiente instável e competitivo; e
- A criação de um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão.

A excelência em administração começa com as pessoas. O primeiro passo para o sucesso de um administrador – não importa em que tipo de empresa ele esteja atuando, em que nível hierárquico esteja situado ou quais sejam seus objetivos profissionais – é cercar-se de pessoas competentes. Para tanto, o administrador precisa, necessariamente, saber formar uma equipe de trabalho, atraindo e retendo as pessoas certas, aplicar adequadamente as competências e habilidades das pessoas, treinando-as e preparando-as para um trabalho cada vez melhor, recompensando-as, a fim de esforçar continuamente o desempenho excelente e, sobretudo, sabendo liderar, conduzir e entusiasmar (CHIAVENATO, 2008, p. 49).

Desta forma, nota-se que a excelência na administração pública é importante e as pessoas precisam estarem preparadas para exercer seu trabalho com competência e, a profissionalização dos gestores torna-se necessária para que se tenha um atendimento com qualidade.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa adotada na realização deste trabalho foi à exploratória que de acordo com Gil (1991), a Pesquisa Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Já em relação aos procedimentos adotados foi classificada dentro de uma abordagem qualitativa, que visou analisar o conteúdo investigado. O mesmo foi constituído através de pesquisa bibliográfica, contendo a fundamentação e ideias de estudiosos, que segundo Vergara (2005, p. 48), “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. E, também de entrevistas com gestores que trabalham na Secretaria de Educação do Estado do Acre.

Em relação à natureza, a pesquisa foi de caráter misto (qualitativa e quantitativa). Qualitativa, pois visa descrever a atual situação da profissionalização dos gestores internos da Secretaria de Estado de Educação e Esporte Núcleo Cruzeiro do Sul – Acre, e quantitativa constituindo-se de interpretação dos dados coletados e tabulados para uma maior compreensão, tendo como base as informações obtidas na Secretaria de Educação do Estado do Acre- SEE.

#### 3.1 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes do estudo foram os gestores que trabalham na Secretaria de Educação do Estado do Acre, proporcionando uma amostragem válida para a coleta de dados sobre o assunto investigado.

Os participantes da pesquisa foram os profissionais que trabalham na Secretaria de Educação do Estado do Acre, cidade de Cruzeiro do Sul, Acre, que exercem funções relevantes nos diversos setores da sede da Secretaria de Educação. Assim, esses profissionais foram entrevistados para uma melhor análise da pesquisa realizada.

A Secretaria de Educação do Estado do Acre - Núcleo Cruzeiro do Sul realiza todos os serviços relacionados a gestão da educação das escolas estaduais de Cruzeiro do Sul, ao qual direciona o trabalho dos gestores escolares, dos funcionários de educação e de trabalhos diversos internos da Secretaria.

A amostra foi formada por 12 (doze) profissionais públicos efetivos, distribuídos em diversos setores que compõem a instituição.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Os dados foram coletados na Secretaria de Educação do Estado do Acre - Núcleo Cruzeiro do Sul, ao qual os entrevistados responderam um questionário com perguntas sobre a profissionalização, os desafios e possibilidades.

Após, a coleta de dados foi realizada a análise dos resultados, utilizando como técnica a análise de conteúdo favorecendo a compreensão dos resultados obtidos por meio da análise das observações e entrevistas realizadas.

O tratamento de dados foi a partir da análise das respostas dos participantes, do questionário previamente definido, conforme o objetivo da pesquisa. Permitindo-os apresentarem seu próprio ponto de vista, respondendo livremente sobre as perguntas levantadas. Após, foi realizado a discussão e análise dos resultados obtidos no projeto de pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através da pesquisa realizada e coleta de dados por meio da aplicação do questionário aos profissionais da SEE em Cruzeiro do Sul, Acre, foi possível verificar melhor a atual situação da profissionalização dos gestores internos da referida instituição. Os resultados da coleta de dados foram discutidos neste capítulo, favorecendo uma melhor compreensão sobre a relevância da profissionalização e suas implicações ao desempenho dos profissionais.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os respondentes são profissionais da Secretaria de Educação do Estado do Acre, do sexo masculino e feminino, pertencente à faixa etária variada de 32 a 50 anos. Todos têm formação em ensino superior, e alguns possui especialização na área de educação.

Em relação à faixa etária dos profissionais participantes da pesquisa têm-se os dados da tabela 01.

**Tabela 1- Faixa Etária**

<b>Faixa etária</b>	<b>Percentual</b>
19 a 35 anos	8%
36 a 50 anos	92 %
51 a 60	0%
Acima de 60 anos	0%

Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

Nota-se, que a maioria dos profissionais participantes são jovens, entre 36 a 50 anos.

Em relação à escolaridade 33% possui ensino superior, enquanto 67% possui curso de Pós-graduação. Isso é relevante, pois a formação é positiva e traz contribuições relevantes favorecendo um melhor desempenho profissional.

### 4.2 Opinião dos respondentes em relação à profissionalização dos gestores internos da Secretaria de Educação do Estado do Acre.

Em relação à profissionalização dos gestores internos da SEE, tem-se os seguintes resultados:

**Tabela 2 - profissionalização**

Questões	Grau de motivação	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
São fornecidas capacidades de profissionalização dos gestores?		0%	58%	0%	42%	0%
A Secretaria de Educação valoriza os profissionais qualificados?		50%	0%	25%	25%	0%
A instituição está preocupada com o meu crescimento profissional?		33%	0%	25%	42%	0%
Os cursos de treinamento e capacitação são insuficientes.		0%	58%	42%	0%	0%
A Secretaria de Educação do Estado do Acre não fornece nenhum curso de capacitação aos seus gestores.		31%	45%	23%	0%	0%
As capacitações são importantes e trazem resultados positivos aos seus profissionais.		0%	0%	8%	17%	75%
A profissionalização dos gestores influencia no atendimento ao público		0%	0%	8%	17%	75%
É necessário a realização de treinamentos e capacitações para um melhor desempenho do gestor público.		8%	0%	0%	25%	67%
Os treinamentos e capacitações favorecem a realização de um trabalho com mais qualidade.		0%	0%	0%	33%	57%

Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

Mediante os dados da tabela acima, nota-se que os profissionais reconhecem a grande importância dos cursos de capacitações, de treinamentos a realização de

um trabalho mais eficiente. E, que esses treinamentos influenciam na qualidade no atendimento ao público. Isso é relevante e demonstra a necessidade da instituição em estar fornecendo aos seus gestores oportunidades de estarem participando de treinamentos e capacitações de forma contínua e não uma vez ou outra, para que tenham maiores condições de profissionalizarem e realizarem um trabalho mais competente.

Figura 1 – A contribuição das tecnologias a realização de um trabalho mais competente



Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

A partir dos dados acima, nota-se que as tecnologias exercem contribuição para a realização de um trabalho mais competente, 46% concordam totalmente com essa relevância a realização de atividades diárias, enquanto 31% concordam em parte.

Sabemos que as tecnologias estão presentes cada vez mais em nosso cotidiano. E, no contexto organizacional em nosso trabalho, elas trazem contribuições relevantes, favorecendo a circulação de informações, maiores agilidades em nossas ações, além de trazer inovações às instituições. Por isso, é importante que estas tecnologias se façam presentes no ambiente de trabalho e

possam proporcionar de fato maior competência ao trabalho dos profissionais.

De acordo com Santos e Silva (2005, p.68):

A evolução da tecnologia associada ao conhecimento científico está causando mutações e crises diversas, seja no campo dos modos e meios de produção de bens e serviços, seja nos processos de formação e (re)construção de saberes e conhecimentos organizacionais.

Assim, observa-se a importância das tecnologias para o desenvolvimento das funções diárias como também para a aquisição de conhecimentos úteis ao desenvolvimento profissional.

Figura 02 – O setor de recursos humanos fornece ferramentas adequadas à profissionalização dos gestores.



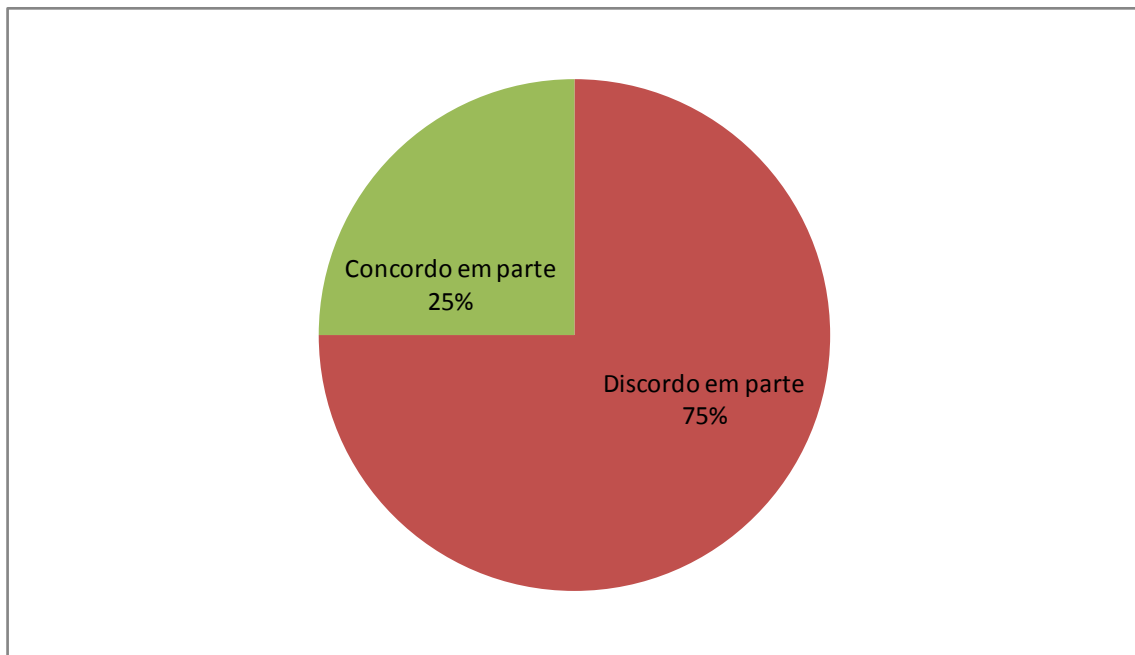
Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

Em relação à figura 02, percebe-se que o setor de recursos humanos fornece ferramentas adequadas a profissionalização dos gestores. A maioria com 50% respondeu que concorda em parte, que há ferramentas adequadas para que a profissionalização se concretize, enquanto 25% discordam em parte e 25% não concordam nem discordam.



Isso é relevante e demonstra que a instituição está fornecendo ferramentas para a realização da profissionalização de seus gestores, mas não é suficiente, sendo necessário um maior empenho da instituição em fornecer condições adequadas para que os gestores possam estar se profissionalizando cada vez mais e contribuindo com a realização de um trabalho mais eficiente.

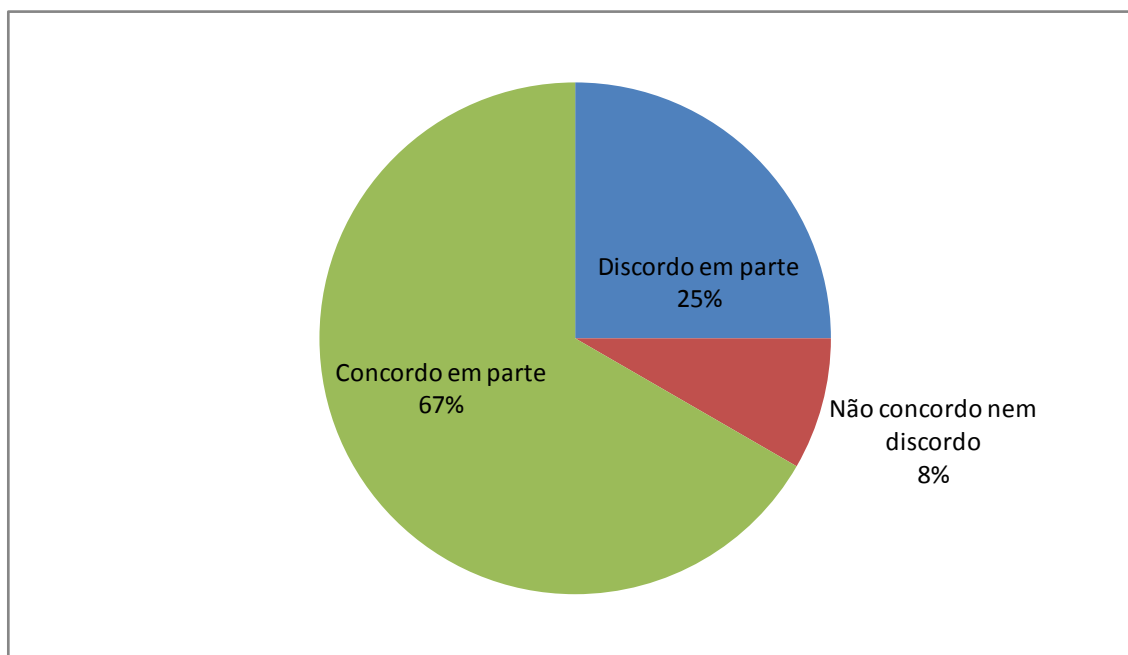
Figura 03 - O setor de recursos humanos não fornece ferramentas suficientes para a profissionalização dos gestores.



Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

Diante das informações acima, observa-se que 75% discordam que o setor de recursos humanos não fornece ferramentas suficientes para a profissionalização dos gestores. Dessa forma, compreende-se que a Secretaria fornece ferramentas adequadas para a profissionalização dos gestores, embora ainda precise ser melhorado, uma vez que as condições adequadas de trabalho são necessárias para um trabalho mais satisfatório.

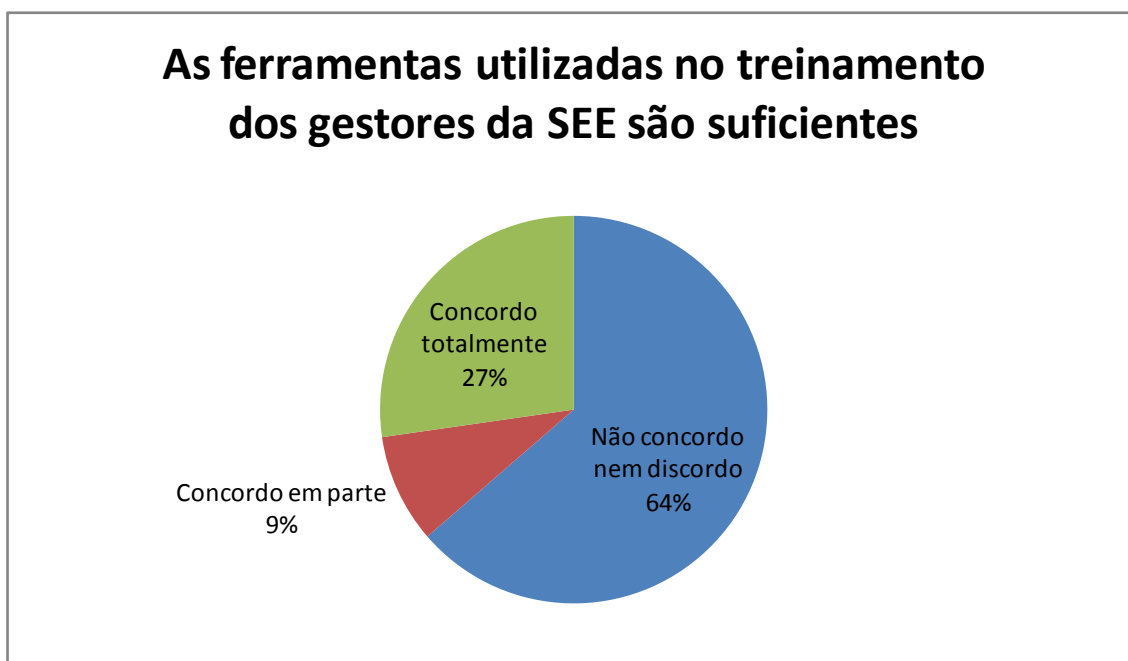
Figura 04 – Há uma preocupação constante do setor de RH na capacitação dos gestores da SEE.



Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

Com base nas informações acima, compreende-se que o setor de RH, tem uma certa preocupação com a capacitação dos gestores da SEE. O que é relevante, pois, isso favorece uma gestão pública mais eficiente e demonstra um compromisso da instituição com o desenvolvimento dos profissionais.

Figura 05 - As ferramentas utilizadas no treinamento dos gestores da SEE são suficientes.

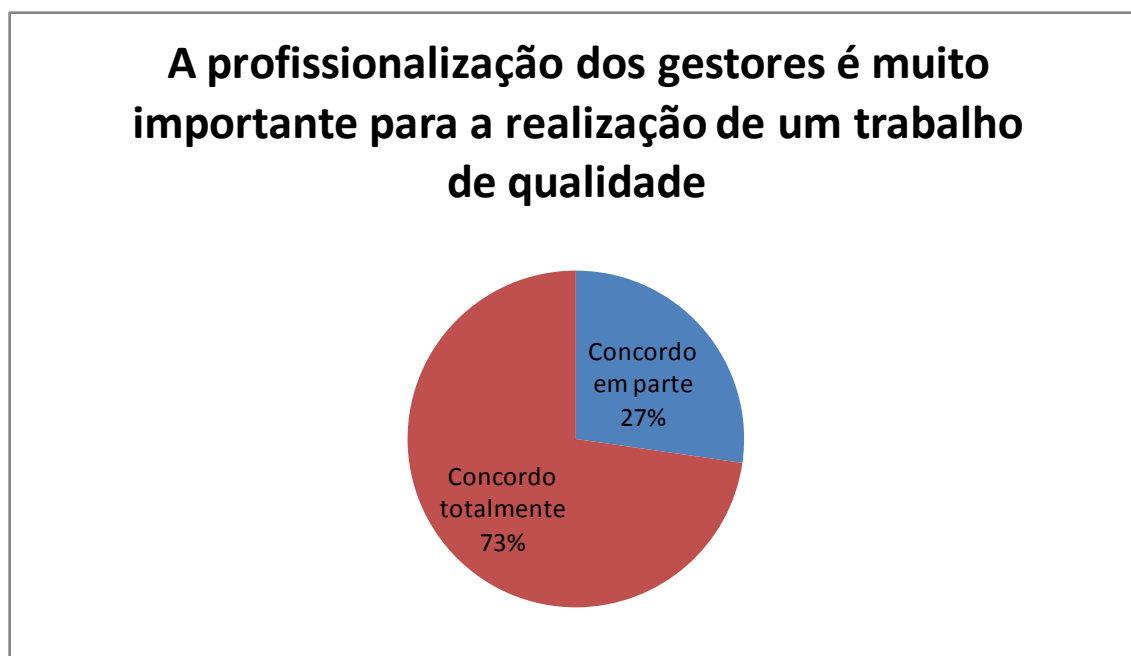


Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

De acordo com a figura nota-se, que 27% concordam que as ferramentas utilizadas nos treinamentos dos gestores são suficientes. E, 64% não concordam nem discordam, com a minoria num total de 9% concordam em parte. Diante desses dados, observa-se que essas ferramentas precisam ser melhoradas e ofertadas aos gestores, para que o treinamento possa ser satisfatório, potencializar o aprendizado e desenvolvimento dos funcionários.

Essas ferramentas são importantes para que o treinamento possa efetivar-se de fato e os profissionais tenham maiores condições de prestar seus serviços com mais qualidade e eficiência.

Figura 06 – A profissionalização dos gestores é muito importante para a realização de um trabalho de qualidade.

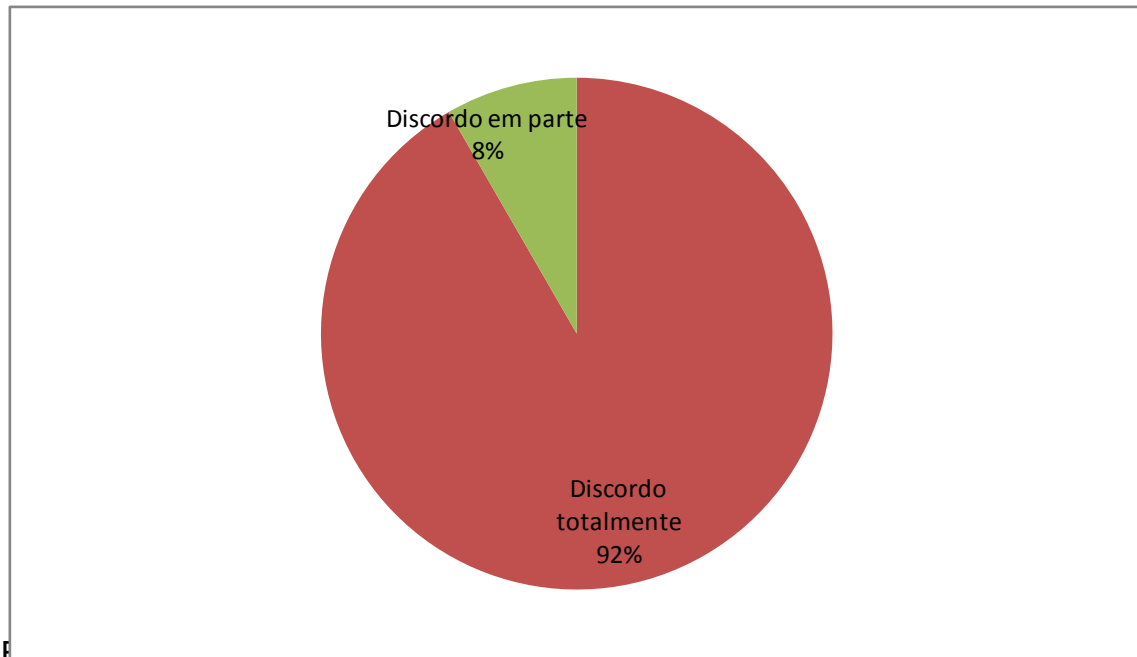


Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

73% concordam totalmente que a profissionalização dos gestores é muito importante para a realização de um trabalho mais competente. Desta forma, é

importante que os gestores públicos possam estar se profissionalizando constantemente para ter um desenvolvimento profissional e favorecer aos cidadãos um serviço público com mais qualidade.

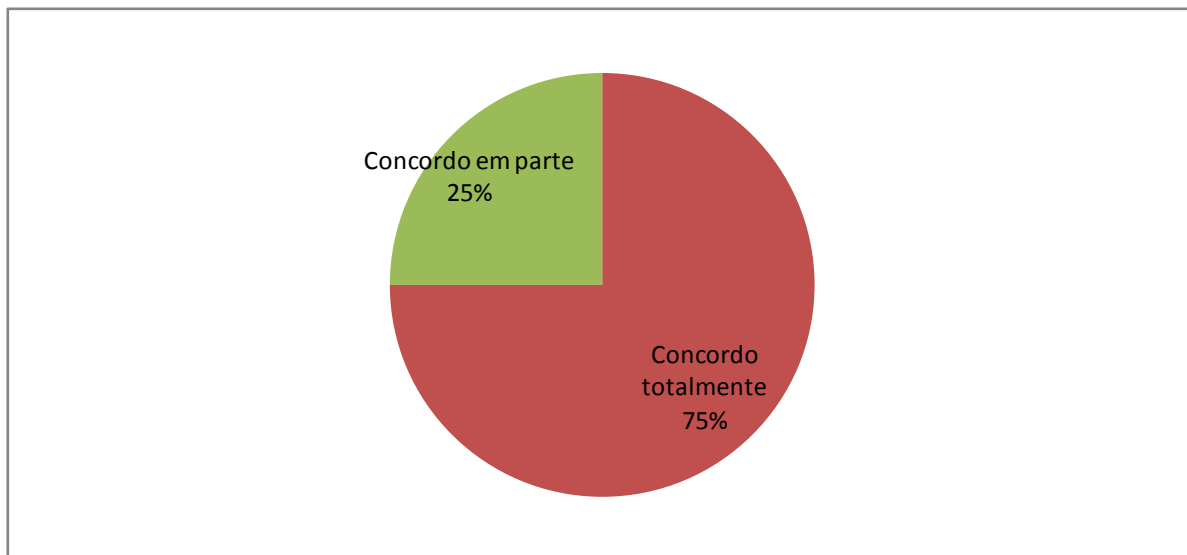
Figura 07 – O treinamento e capacitação dos gestores não são relevantes para a realização de um trabalho competente.



Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

Diante dos resultados, observa-se que 92% discordam que o treinamento e capacitação dos gestores não são relevantes para a realização de um trabalho competente. O que comprova mais uma vez a necessidade dos gestores estarem participando ativamente de capacitações e treinamentos que possam melhorar os seus rendimentos no ambiente de trabalho.

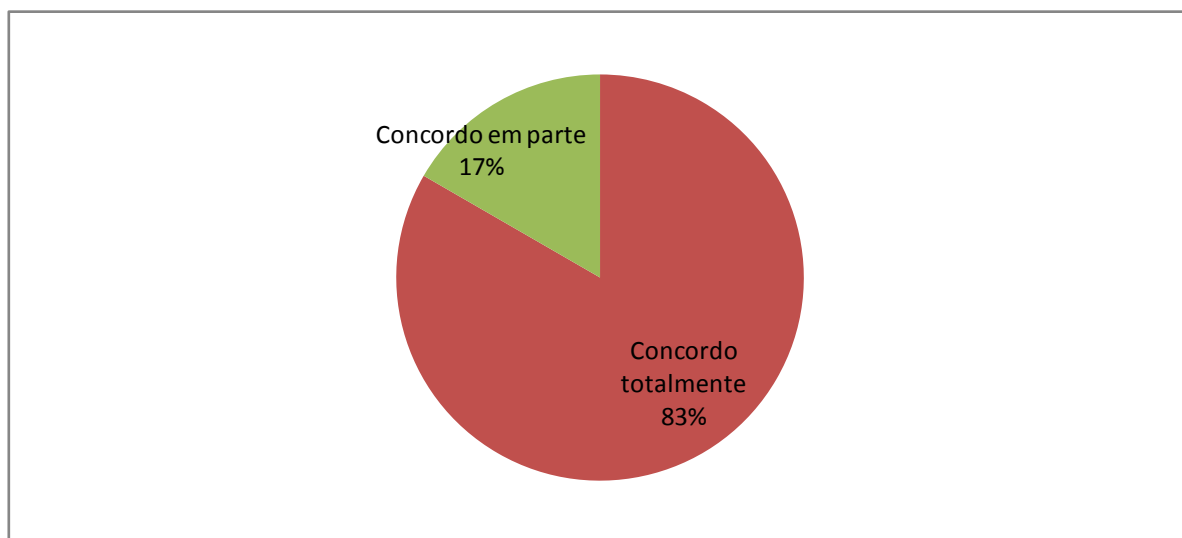
Figura 08 - O treinamento e capacitação são cada vez mais necessários para um atendimento com qualidade ao público.



Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

Conforme os dados acima se constatam que 75% dos entrevistados concordam que o treinamento e capacitação são necessários para um atendimento com qualidade ao público. Diante dos resultados, nota-se a importância da instituição estar implantando na instituição um programa de treinamento para que possa estar fornecer aos seus profissionais treinamentos contínuos, adquirindo habilidades e competências novas.

Figura 09 - A importância dos gestores estarem participando de treinamentos e capacitações.



Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

A maioria dos entrevistados concordam que os treinamentos e capacitações constantes são importantes e favorecem aos profissionais mais competências e aprendizados que contribuirão com a realização de um trabalho mais eficiente.

Sobre esse aspecto Bitterncourt e Zouain (2010, p.78) ressaltam:

É essencial, ao desenvolvimento da administração pública, a constituição de capacidades técnica e gerencial no âmbito das organizações públicas, criando-se condições favoráveis à execução de serviços de forma eficiente e produtiva. A profissionalização da gerência pública e a aplicação de modernas tecnologias de gestão podem garantir a qualidade e o manejo adequado dos programas prioritários do governo, viabilizando a implementação das políticas públicas.

Já Chiavenato (2006), ressalta que “o treinamento é um processo educacional de curto prazo, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização e desenvolvem habilidades e competências em função dos objetivos definidos”.

Segundo ele os cinco passos para o processo de treinamento e desenvolvimento:

1. Levantamento das necessidades de treinamento;
2. Projeto instrucional;
3. Validação;
4. Implementação; e
5. Avaliação e Follow-up:

Figura 10 - A gestão por competência é relevante e busca absorver as habilidades dos profissionais.



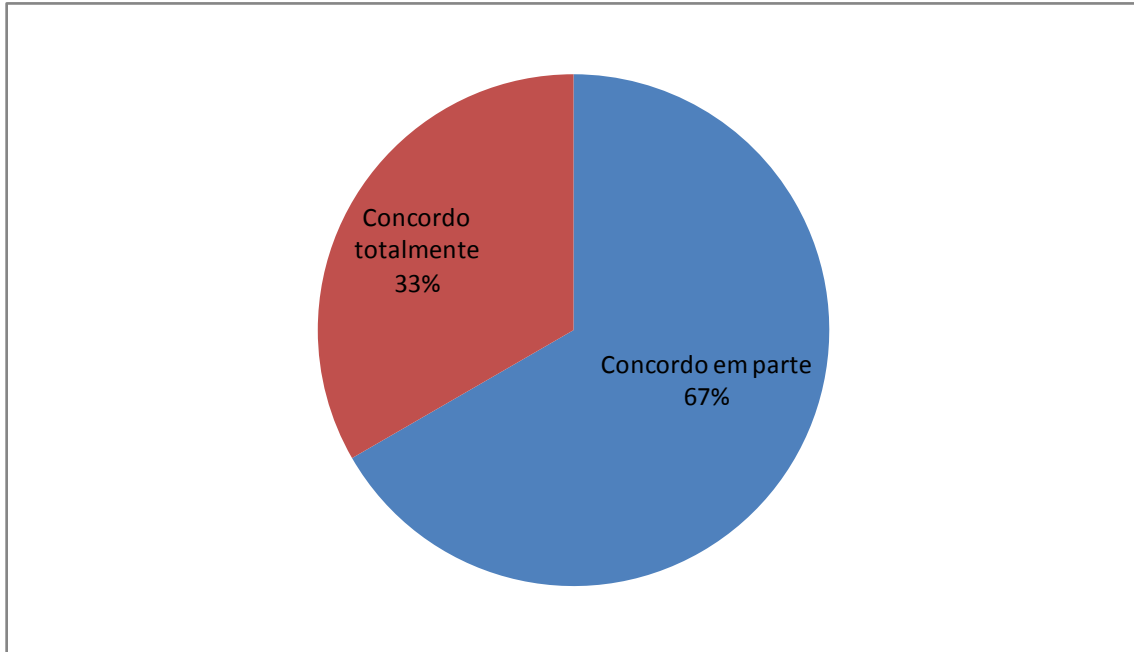
Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

Em relação aos resultados da pesquisa, nota-se que 46% concordam que a gestão por competência é relevante e busca absorver as habilidades dos profissionais, enquanto 27% concordam em parte e 27% discordam em parte.

Assim, compreende-se a necessidade de implantar a gestão por competências nas organizações públicas para assegurar um maior desempenho profissional aos seus colaboradores.

Quando se fala em Gestão por Competências no setor público, verifica-se que um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores e pelos elaboradores de políticas públicas nessa abordagem é a detecção de uma forma de prestar adequadamente e eficientemente os serviços à sociedade e simultaneamente obter um aumento da empregabilidade e da melhoria das condições laborais, relacionados, também, com uma busca do desenvolvimento da cidadania e da proteção dos recursos naturais disponíveis (GUIMARAES, 2000).

Figura 11 - A gestão por competências está relacionada com a profissionalização dos gestores para desempenhar um trabalho mais eficiente.



Fonte: Elaborado a partir dos questionários aplicados aos servidores da Secretaria de Educação e Esporte – Núcleo de Cruzeiro do Sul-Acre.

A figura 11 demonstra que 67% concordam que a gestão por competências está relacionada com a profissionalização dos gestores para que possam se aprimorar em suas funções.

[...] A gestão por competência é entendida como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando alcançar os objetivos da instituição. Estabelece também as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que pretendem estimular a educação continuada com o foco no aprimoramento profissional, [...]. (SIGOLLO; SOARES, 2006, p. 128-129).

Nesse sentido, compreende-se a importância da gestão por competência, possibilitando aos gestores um maior desenvolvimento de seus conhecimentos e competências em benefício do desenvolvimento das organizações e de seu aprimoramento profissional.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As contribuições deste trabalho são relevantes, e proporciona aos administradores e profissionais reflexões importantes acerca da importância da profissionalização dos gestores internos da Secretaria de Educação do Estado do Acre, e demonstra a contribuição que a profissionalização dos gestores da SEE em prol de uma gestão com mais qualidade.

Desta forma, foi possível compreender a necessidade das organizações públicas investirem na profissionalização dos gestores de forma contínua para que os profissionais possam realizar seus trabalhos de forma mais competente e favoreçam a realização de uma gestão eficiente.

Verificou-se ainda, que a profissionalização dos gestores existe. No entanto, não é algo contínuo, o que demonstra a necessidade da instituição favorecer aos gestores internos cursos e capacitações contínuos que possam estar proporcionando uma qualificação mais efetiva e a prestação de serviços públicos com mais qualidade.

A profissionalização dos gestores internos da SEE é uma ferramenta de grande importância, ao qual possibilita aprendizados, conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades necessárias a prestação de um trabalho mais eficiente.

Neste sentido, esta pesquisa proporcionou um reconhecimento sobre a necessidade da SEE, como as demais instituições estarem fornecendo aos seus gestores e demais profissionais, cursos contínuos e capacitações que possam estar qualificando melhor seus profissionais e assegurando um trabalho mais produtivo.

Os resultados obtidos foram ao encontro dos objetivos esperados e estão em acordo com a literatura. Dessa forma, foi possível verificar qual a relevância que a profissionalização pode proporcionar aos profissionais, e a contribuição que proporciona ao ambiente de trabalho.

Sendo assim, constatou-se a necessidade de priorizar cada vez mais a oferta de cursos, treinamentos e qualificações e demais formas de formação continuada, que oportunize a troca de experiências, a aquisição de novos conhecimentos e informações, que favoreça o desenvolvimento das habilidades e competências dos profissionais.

Constatou-se, ainda, que os participantes da pesquisa atribuíram grande importância à profissionalização e acreditam que isso pode trazer melhorias ao seu trabalho, favorecendo uma melhor atuação profissional. Entretanto, nota-se que esses treinamentos e capacitações ainda não são efetivos nas organizações públicas. Daí, a necessidade da gestão de pessoas da instituição está constantemente proporcionando aos seus profissionais oportunidades de desenvolver-se através de treinamentos e capacitações.

As contribuições deste estudo se justificam como uma maior reflexão sobre a relevância da profissionalização dos gestores internos da SEE e que traz consigo inúmeros benefícios à realização de suas atividades diárias.

Assim, sugere-se a elaboração de novas pesquisas, utilizando diferentes metodologias, para explorar ainda mais a contribuição da profissionalização dos gestores para a realização de um trabalho mais competente. E, os pesquisadores podem aproveitar as reflexões deste trabalho servindo como ponto de partida para aprofundar ainda mais o estudo que possa favorecer o desenvolvimento de novas buscas sobre metodologia, programas e ações que as organizações públicas possam estar desenvolvendo para assegurar as profissionalizações dos gestores.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes. **Contabilidade Pública: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 41, n.1. p. 08-15, jan/mar, 2001.

BITTENCOURT, Maryângela Aguiar; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM**. Revista ADM. MADE, ano 10, v.14, n.2, maio/setembro, 2010.

BELFORT, Rhecycelle. **Gestão por competências: um novo modelo de** MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002, p.94.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Um salto para o futuro: uma solução na capacitação do professor?** 1998. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Natal, UFRN, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Série provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. São Paulo: Saraiva, 2008

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DRUCKER, P. **The Progress of Management**. Irwin, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégias e competências**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 44, n. 1, jan. e mar. 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. RAC, edição especial 2001, p. 183-196.

KERR, H. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, Outubro/Dezembro 2006.

FARIAS, P. C. L de; GAETANI, F. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA

REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002, Lisboa. Anais eletrônicos... Lisboa, 2002.

GUIMARAES, T. de A. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 34, p. 125-140, maio/jun. 2000.

SANTOS, Edméa Oliveira dos; SILVA, Marco. **Formação Corporativa On-Line:** Multirreferencialidade e Interatividade como processos a serem desenvolvidos. In: RICARDO, Eleonora Jorge (Org). Educação corporativa e educação à distância.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIGOLLO, Walter; SOARES, M. Thereza Rubim Camargo. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias. Coordenação:** Gustavo G. Boog, Magdalena T. Boog. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

## APÊNDICE

APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A PROFISSIONAIS DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO ACRE.

<p><b>1. Sexo</b></p> <p>( ) Feminino ( ) Masculino</p>	<p><b>2. Escolaridade</b></p> <p>( ) Não alfabetizado ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( ) Pós-Graduação</p>
<p><b>3. Faixa etária</b></p> <p>( ) 19 a 35 anos ( ) 36 a 50 anos ( ) 51 a 60 anos ( ) acima de 60 anos</p>	

<p><b>Responda as questões abaixo de acordo com a escala:</b></p>	
<p>Discordo Totalmente ①②③④⑤ Concordo totalmente</p> <p>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próximo de ⑤ for sua marcação, significa que você concorda com a afirmação do item.</p>	
<p><b>Sobre a profissionalização dos gestores internos da Secretaria de Educação do Estado do Acre.</b></p>	
<p>4. São fornecidas capacidades de profissionalização dos gestores?</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>
<p>5. A Secretaria de Educação valoriza os profissionais qualificados?</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>
<p>6. A instituição está preocupada com o meu crescimento profissional?</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>
<p>7. Os cursos de treinamento e capacitação são insuficientes</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>
<p>8. A Secretaria de Educação do Estado do Acre não fornece nenhum curso de capacitação aos seus gestores.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>
<p>9. As capacitações são importantes e trazem resultados positivos aos seus profissionais.</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>

10.A profissionalização dos gestores influencia no atendimento ao público.	① ② ③ ④ ⑤
11.É necessário a realização de treinamentos e capacitações para um melhor desempenho do gestor público.	① ② ③ ④ ⑤
12.Os treinamentos e capacitações favorecem a realização de um trabalho com mais qualidade.	① ② ③ ④ ⑤
<b>Sobre as ferramentas utilizadas pelo setor de recursos humanos - RH no treinamento e profissionalização dos gestores.</b>	
13. As tecnologias contribuem com a realização de um trabalho mais competente.	① ② ③ ④ ⑤
14. O setor de recursos humanos fornece ferramentas adequadas à profissionalização dos gestores.	① ② ③ ④ ⑤
15. O setor de recursos humanos não fornece ferramentas suficientes para a profissionalização dos gestores.	① ② ③ ④ ⑤
16. Há uma preocupação constante do setor de RH na capacitação dos gestores da SEE.	① ② ③ ④ ⑤
17. As ferramentas utilizadas no treinamento dos gestores da SEE são suficientes.	① ② ③ ④ ⑤
<b>Sobre a importância da profissionalização dos gestores da SEE</b>	
18. A profissionalização dos gestores é muito importante para a realização de um trabalho de qualidade.	① ② ③ ④ ⑤
19. O treinamento e capacitação dos gestores não são relevantes para a realização de um trabalho competente.	① ② ③ ④ ⑤
20. O treinamento e capacitação são cada vez mais necessários para um atendimento com qualidade ao público.	① ② ③ ④ ⑤
21. É importante que os gestores possam estar constantemente se reciclando em treinamentos e capacitações.	① ② ③ ④ ⑤
22. A gestão por competências é relevante e busca absorver as habilidades dos profissionais.	① ② ③ ④ ⑤
23. A gestão por competências está relacionada com a profissionalização dos gestores para que possam desempenhar um trabalho mais eficiente.	① ② ③ ④ ⑤
24. Não acredito que a profissionalização interfere no trabalho que realizo.	① ② ③ ④ ⑤