

GESTÃO PÚBLICA: modelo para elaboração de cursos de formação de gestores para instituições públicas de ensino e pesquisa

Carlos Roberto Marton da Silva, Paulo César Ribeiro Quinteiros, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, Vilma da Silva Santos

Universidade de Taubaté – UNITAU, Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – Rua Visconde do Rio Branco, 210. Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil. crmarton@gmail.com; quinteiros@gmail.com; edson@unitau.br; vilma70@gmail.com.

Resumo- A formação de mão-de-obra qualificada e a produção de conhecimentos científicos e tecnológicos fazem parte da missão das instituições públicas brasileiras de ensino e pesquisa. Apesar do importante papel para o desenvolvimento socioeconômico das regiões onde estão inseridas, a gestão dessas instituições é usualmente exercida por funcionários de carreira, sem nenhuma formação específica na área de gestão. Neste trabalho, será apresentado um modelo de cursos de certificação, específicos para a formação de gestores das instituições públicas de ensino e pesquisa. Com o intuito de contemplar as particularidades de cada organização, a escolha dos temas a serem abordados nos cursos deverá ser orientada pela análise de dados obtidos via aplicação de um questionário junto aos atuais gestores das instituições pesquisadas. O objetivo desse levantamento é identificar as habilidades e competências gerenciais mais importantes para exercer cargos executivos nas instituições objeto deste trabalho. O questionário proposto foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica exploratória sobre competências gerenciais. O objetivo do curso de formação de gestores públicos é contribuir para a profissionalização da gestão pública.

Palavras-chave: Administração Pública. Formação de gestores. Gestores públicos.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais e Aplicadas

Introdução

As instituições públicas de ensino e pesquisa, sejam municipais, estaduais ou federais, apresentam características em comum de órgãos colegiados e temporários. Os gestores máximos dessas instituições, reitores ou diretores, são eleitos ou indicados dentre os professores (e/ou pesquisadores) da própria instituição; o mesmo ocorre para os demais cargos de gerência. Assim sendo, é usual que os gestores das instituições públicas de ensino e pesquisa exerçam seus cargos sem ter formação técnica em gestão.

As bem sucedidas experiências na gestão de órgãos públicos brasileiros, especialmente às realizadas nos estados de Minas Gerais e São Paulo, mostram que a profissionalização dos gestores de órgão públicos contribui melhorar os serviços que tais órgãos prestam à sociedade, além de propiciar a melhora da qualidade dos gastos (NAIDITCH, 2008).

Atualmente as instituições públicas brasileiras de ensino e pesquisa têm sido associadas à ineficiência nos gastos de dinheiro público, oriundo da arrecadação de impostos (SCHWARTZMAN, 2006). Identificar os requisitos necessários para exercer os cargos de gestores dessas organizações é essencial para iniciar o processo de capacitação dos futuros gestores. Tal

procedimento visa melhorar e modernizar a gestão pública, pela da formação de profissionais qualificados para gerenciar os investimentos feitos via aplicação dos recursos públicos (NAIDITCH, 2008).

Metodologia

O presente artigo é fruto de pesquisa documental e bibliográfica. Foram consultados documentos dos arquivos de instituições públicas de ensino e pesquisa. A pesquisa bibliográfica contemplou o estudo das competências gerenciais necessárias aos gestores, com particular ênfase à gestão pública.

Administração Pública

A administração de muitas das instituições públicas brasileiras ainda utiliza modelos ineficientes de gestão, os quais buscam controlar os meios em detrimento dos resultados (NAIDITCH, 2008). É imprescindível ao processo de desenvolvimento do país que a administração pública supere o modelo burocrático e incorpore novas técnicas gerenciais, com a adoção da gestão baseada nos conceitos de qualidade, produtividade, resultado e responsabilidade (PEREIRA, 2000).

Assim sendo, é imperativa a necessidade de desenvolver programas que visem a capacitação daqueles que ocupam os cargos gerenciais do Estado. Somente assim será possível implementar medidas que aprimorem o conceito de resultado no trabalho gerencial, de modo que o serviço público possa se adequar ao padrão desejado pelos cidadãos (ANDRADE, 2007).

Da mesma forma, as instituições públicas precisam tornar-se mais flexíveis e capazes de efetuar a implementação de novos modelos de procedimentos administrativos e gerenciais (TONI, 2005).

Competências Gerenciais

Fleury e Fleury (2001) destacam que a competência do profissional está relacionada ao conhecimento, habilidades, atitudes individuais. Essas, por sua vez, estão associadas ao saber agir, mobilizar recursos, saber aprender, saber engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Desta forma as competências profissionais devem agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

De acordo Fleury e Fleury (2001), para o entendimento das competências do profissional, devem ser considerados as seguintes definições: (i) saber agir: saber julgar, escolher, decidir; (ii) saber mobilizar: mobilizar e criar sinergia entre recursos humanos, financeiros e materiais; (iii) saber comunicar: compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos interlocutores; (iv) saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, propiciar o desenvolvimento de outros; (v) saber comprometer-se: engajar-se e comprometer-se com os objetivos da instituição; (vi) saber assumir responsabilidades: ser responsável e assumir os riscos e conseqüências de suas ações; (vii) visão estratégica: procurar conhecer e entende o negócio da instituição, identificando oportunidades e alternativas.

Ainda, segundo Fleury e Fleury (2001), a empresa ao definir sua estratégia competitiva identifica as competências essenciais ao negócio, que são a excelência operacional, inovação no produto e orientada para o serviço e as competências individuais necessárias a cada função e envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa: competências do negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), o grande desafio das organizações está associado às práticas de aprendizagem coletiva, ao desenvolvimento de equipes e a gestão de conhecimento e outras que possam oferecer

oportunidades de crescimento e compartilhamento profissional.

Nesse sentido, Prahalad (2004) salienta que a criação de novos conhecimentos relaciona-se com a capacidade do gerente de criar novos *insights*, bem como a capacidade de agir da empresa em efetuar o consenso e de facilitar a compartilhamento dessas novas situações. A agilidade gerencial esta relacionada com a disponibilidade de um ambiente interativo e colaborativo, o qual permita ao gerente o acesso à base de conhecimentos específicos.

De acordo com Durand (1998 apud BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001) a competência está estruturada em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA, que englobam as questões técnicas, cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, conforme pode ser observado na figura 1.

Figura 1: Conhecimentos, Habilidades e atitudes.



Fonte: Durand (apud BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001) Adaptado.

Todo sistema é constituído por partes interligadas com uma função específica de forma que o sistema de gestão tem a finalidade de produzir resultados, atingir metas ou resolver problemas. Nesse sentido, o sistema de gestão é composto por partes interligadas com a finalidade primordial de produzir resultados para a empresa (CAMPOS, 1992).

Drucker (1998) cita que a teoria do negócio é formada por três partes: (i) ambiente da organização, composto por sociedade e sua estrutura, o mercado, o cliente e a tecnologia; que define aquilo que uma organização é paga para fazer; (ii) missão específica da organização, que define o que uma organização considerada

resultados significativos e (iii) competências essenciais, que define em que a organização precisa se superar para manter a liderança.

Prahalad e Hamel (2005, p. 226), que desenvolveram o conceito de *core competence* a partir de experiências observadas em várias empresas, definem competência essencial como “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”.

Segundo Prahalad e Hamel (2005), para que as competências sejam consideradas essenciais, devem preencher os seguintes requisitos: (i) ter valor percebido pelo cliente, medido pelo valor do benefício concedido ao cliente, (ii) possuir diferenciação entre concorrentes, o que pode ser avaliado pela dificuldade de imitação pelos concorrentes (iii) deter capacidade de expansão, que pode ser verificado pela sua aplicação no desenvolvimento de novos produtos.

A visão é importante e estratégica para possibilitar a empresa ter novas visões de competição pela criação e domínio das oportunidades, identificando quais são essas oportunidades e qual a melhor maneira para explorá-las. (PRAHALAD E HAMEL, 2005).

A abordagem por competência tem sido sugerida com alternativa de direcionamento de programas de gestão do trabalho e de educação e, nesse sentido Guimarães (2000) destaca três correntes: a administração estratégica, a de gestão de recursos humanos e a da sociologia da educação e do trabalho. O foco principal será direcionado para as correntes que tratam da administração nos níveis organizacional e individual.

A primeira corrente citada por Guimarães (2000) é representada pelos autores Prahalad e Hamel (1990) e Hill e Jones (1998) e trata da aplicação do conceito de competência na gestão da organização. Consideram que a gestão de competências essenciais é a solução para os problemas organizacionais. A competência essencial compreende um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologia e sistemas físicos gerenciais e de valores, difíceis de serem imitados pela concorrência e que geram valor distintivo para os clientes.

A segunda corrente é representada pelos autores Whiddlett e Hollyforde (1999) que defendem o uso do conceito de competência para a integração das atividades de gestão de recursos humanos, por meio do seu uso nos processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração. O conceito de competência está relacionado à descrição de atividades e ao resultado do trabalho, que possibilite verificar a habilidade do indivíduo em atingir um desempenho compatível com os padrões previamente definidos pela empresa.

Guimarães (2000) conclui que a existência de uma estratégia corporativa, de um ambiente organizacional inovador e criativo e de políticas e diretrizes de gestão coerentes e consistentes entre si.

Segundo Campos (1992), os sistemas produtivos e de gestão se fortalecem de forma gradual na medida em que são desenvolvidos programas de aporte de conhecimento e de melhoria do ativo de conhecimento da empresa e destaca que o conhecimento é efetuado de forma lenta e gradativamente, de acordo com a velocidade do aprendizado do ser humano.

A necessidade de desenvolver uma nova visão do espaço competitivo, baseado no foco das mudanças das competências e na mudança das inovações, com a inclusão de novo espaço de experiências (PRAHALAD, 2004).

O uso de gestão de competência no setor público implica em processo de transformação das organizações que compõem esse setor. A transformação de subsistemas organizacionais técnicos requer fundamentalmente um planejamento adequado de modernização tecnológica e disponibilidade financeira. A transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico.

Prahalad e Hamel (2005) também destacam que, para a instituição, é importante identificar as habilidades de cada pessoa, principalmente, porque o sucesso da empresa mantém proximidade com o desenvolvimento de uma hierarquia de competências, habilidades e tecnologia, de modo que cada empregado seja, individualmente, o detentor das competências.

Modelo Proposto

A proposta apresentada neste trabalho é de que as instituições públicas de ensino e pesquisa criem processos de certificação, voltado aos funcionários que desejam exercer cargos gerenciais na organização. A opção por tornar a certificação uma condição necessária, ou apenas opcional, para o exercício de cargos gerenciais cabe a cada instituição.

O conjunto das competências imprescindíveis ao exercício de funções gerenciais foi identificado na literatura. Essas competências nortearam a elaboração do questionário de pesquisa, o qual deve ser respondido pelos gestores em exercício das instituições. Os gestores deverão avaliar, utilizando uma escala de 1 a 4, a relevância da competência e, utilizando a mesma escala, seu grau de domínio quanto à mesma. A seguir são

apresentados os vinte e sete itens que integram o questionário:

1. Difundir valores e princípios aos integrantes de sua equipe
2. Desenvolver ações que promovam atividades em conjunto, encontros de avaliação, trocas de experiências e de conhecimento
3. Empregar ferramentas de gestão em atividades diárias, como: Planejamento estratégico; Benchmarking; Gestão do conhecimento; Pesquisas com Clientes.
4. Fixar parcerias com as diversas áreas da instituição
5. Desenvolver processos de comunicação que favoreçam a colaboração entre as pessoas
6. Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo e provocar a sua implantação na instituição
7. Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da instituição
8. Constituir equipes, mediante o incentivo ao aprimoramento e capacitação da equipe sob sua responsabilidade
9. Comprometer-se, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos objetivos da instituição
10. Debater com sua equipe, sugerindo idéias, propondo acordos e compromissos com a finalidade de consecução dos objetivos institucionais
11. Negociar com equipes de outras unidades, sugerindo idéias, propondo acordos e compromissos com a finalidade de alcançar os objetivos institucionais
12. Arbitrar problemas, administrar conflitos interpessoais relacionados ao trabalho
13. Analisar criticamente informações, dados e demandas apresentadas à área sob sua supervisão
14. Monitorar os desempenhos individuais, baseado nos padrões de atuação estabelecidos
15. Monitorar o desempenho coletivo, baseado nos padrões de atuação estabelecidos
16. Alocar os recursos nos diversos projetos e processos da área supervisionada, considerando prazos e prioridades
17. Focar em resultados com a finalidade de um ambiente de trabalho produtivo
18. Identificar as aspirações, necessidades e limitações de seus subordinados na execução das tarefas que lhes são inerentes
19. Ter capacidade para identificar alternativas de soluções para problemas, considerando-se os valores da instituição, os custos e os recursos
20. Criar ambiente propício para a disseminação de novas tecnologias e conhecimentos para a sua área de atuação
21. Atuar de forma ética e profissional, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade
22. Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade
23. Ter conhecimentos específicos como gestor em sua área de atuação
24. Conhecer as peculiaridades do funcionamento da instituição (tramitação de processos, relacionamento entre as áreas administrativas e atribuições de cada departamento ou órgão)
25. Ter conhecimento de Direito Constitucional e administrativo e de processos e procedimentos internos
26. Identificar e implementar processos de valorização e reconhecimento das qualidades dos membros integrantes da equipe sob sua supervisão
27. O espaço adiante pode ser utilizado para apontar outra(s) competência(s) não apresentada(s), indicando, de igual forma, a importância e o domínio da mesma.

A partir das informações obtidas pela aplicação do questionário proposto, será possível elaborar os conteúdos a serem abordados nos cursos de formação de gestores de instituições públicas de ensino e pesquisa. Os tópicos mais importantes serão àqueles cuja avaliação sobre a relevância for maior do que a média global, ao passo que a avaliação sobre o domínio for inferior.

Os itens considerados pouco relevantes não deverão ser abordados nos cursos. As competências consideradas relevantes, mas cujo domínio também for considerado alto, deverão ser abordadas de forma mais aprofundada.

Discussão

O exercício da gestão de instituições públicas de ensino e pesquisa por pessoas com formação específica para isso possibilitará a revisão das estruturas dessas organizações. Tal processo é condição essencial para impulsionar a implantação

de planejamento estratégico e a modernização institucional. A implantação de uma gestão pública eficaz possibilita ao órgão obter alternativas técnicas e administrativas para melhor aplicação dos recursos públicos.

A inovação deve ser acompanhada de mecanismos de sistematização e de controle para poder cristalizar os novos valores, condição essencial para a modernização da administração pública.

O sucesso do sistema de gestão encontra-se alicerçado em três pontos: liderança, conhecimento e metodologia. O conhecimento é inerente as pessoas, as quais necessitam trabalhar com disciplina e metodologia para que este conhecimento não se perca e, para que isso não ocorra, é importante que haja uma liderança para sustentar o desenvolvimento do conhecimento e da metodologia (NAIDITCH, 2008).

Conforme Coutinho (1997), as instituições e as políticas públicas necessitam de reformas e aperfeiçoamento para que haja uma política de competitividade. Ressalta ainda que os órgãos devam promover a valorização e capacitação dos quadros técnicos do setor público e a criação de capacidades de formulação de políticas, de descentralização e de coordenação de atividades.

Madureira (2005), ao analisar a formação profissional da administração pública, destaca que os novos papéis profissionais dos funcionários públicos se confundem com os novos papéis sociais que eles devem assumir com cidadãos, destacando-se a capacidade para mobilidade, criatividade e inovação.

O desenvolvimento tecnológico, a própria globalização e o crescimento das instituições exigem a criação de ambientes com maior complexidade e, neste contexto, é preponderante que os gestores públicos, além da aprendizagem técnica, possuam formação comportamental para acompanhar a mudança e a modernização das instituições.

Considerações Finais

Espera-se, com aplicação do questionário proposto, promover cursos de formação gerencial nos moldes adequados a cada instituição. O processo de certificação dos futuros gestores servirá ao aprimoramento da gestão das instituições de ensino e pesquisa e, por conseguinte, a melhoria da qualidade dos serviços prestados e aos resultados da aplicação dos recursos públicos.

O objetivo que permeia todas as propostas deste trabalho é acelerar o processo de profissionalização da gestão pública e, em especial, dar uma contribuição para o processo de

desenvolvimento dos gestores públicos e também para o planejamento de ações direcionadas à capacitação desses gestores.

Referências

- ANDRADE, J. **Agência Brasil**, 27/02/2007. Disponível em: <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2007/02/27/materia.2007-02-27.7674245971>. Acesso em: 06 ago.2009.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. 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.8-15. jan/mar 2001.
- CAMPOS, V.F. **TQC: Controle de Qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte, MG: Fundação Chistiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Bloch Ed., 1992.
- COUTINHO, L. **O desafio da Competitividade Sistêmica no Brasil**. In: Inserção na Economia Global: uma reapreciação. São Paulo: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, 1997, p.101 a 127
- DRUCKER, P.F. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- 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.
- GUIMARÃES, T.A. A nova administração pública e a abordagem da competência, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p.125-140, mai./jun. 2000.
- MADUREIRA, C.A. Formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 1109-1135, set./out. 2005.
- NAIDITCH, S. Melhorar a qualidade é a política mais inteligente, **Portal Exame**, 27.06.2008. Disponível:<http://portalexame.abril.com.br/gestaoepessoas/m0163057.html?printab>. Acesso: em 22 jul.2008.

- NAIDITCH, S. A cruzada de Gerdau. Portal Exame 26/06/2008. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0921/gestaoepessoas/m0162633.html> . Acesso em 06 ago.2009.
- PEREIRA, L. C. B. e SPINK, K. (orgs.). Reforma do Estado e da Administração Pública Gerencial. 4ª ed. Rio de Janeiro. FGV, 2001.
- PRAHALAD, C.K. **O futuro da Competição:** Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes. 2ª ed. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004. 303 p.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. **Competindo pelo futuro:** Estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã, 24ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005. 373 p.
- SCHWARTZMAN, S. A Universidade de São Paulo e a questão universitária no Brasil. Ensino superior: conceito & dinâmica, 2006. Disponível em: <http://books.google.com.br>. Acesso em: 06 ago.2009.
- TONI, J. De. **Profissionalização da gestão pública e metodologia participativa.** Anais do X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 2005. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/detoni_rh.pdf. Acesso em: 06 ago.2009.