

Caminhos e Descaminhos da Administração Pública no Brasil - Vol. 2

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA NO BRASIL 2**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil 2 /
Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR):
Atena, 2017.

427 p. : 3.440 kbytes – (Administração Pública; v. 2)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-41-7

DOI 10.22533/at.ed.4172609

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy de Barros.
II.Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....03

Eixo 1 Planejamento e Gestão Básica

Capítulo I

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE GESTORES PÚBLICOS

Dartagnan Ferreira de Macêdo, João Antônio da Rocha Ataíde e Antonio Carlos Silva Costa.....08

Capítulo II

ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS NA GESTÃO: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO EM UMA UNIDADE DE ENSINO

Márcio de Souza Costa, Maria Conceição Melo Silva Luft, Alana Fonseca Oliveira, Maria Verônica Barbosa dos Santos, Rosimere Gomes de Sá e Valdenice Araújo Santos Lima.....23

Capítulo III

CARACTERIZAÇÃO DA LITERATURA SOBRE CONTROLE SOCIAL: UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS DA ÁREA DE PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL / DEMOGRAFIA

Fernanda Rodrigues da Silva, Airton Cardoso Cançado e Waldecy Rodrigues.....39

Capítulo IV

CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Hilda Alberton de Carvalho, Oséias Santos de Oliveira e Isaura Alberton de Lima.....55

Capítulo V

DISCUTINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Cleber Roberto Souza, Leonardo Pinheiro Deboçã e Patricia Rosvadoski da Silva.....71

Capítulo VI

ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O GRAU DE SINERGIA NO PROCESSO DE GESTÃO

Carlos André Barbosa de Jesus, José Moreira da Silva Neto, Maria Odete da Silva e Osmar Siena.....87

Capítulo VII

ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Luciano Santos Magalhães e Mariluce Paes de Souza.....104

Capítulo VIII

INDICADORES DE QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Natália Talita Araújo Nascimento, Marlene Valério dos Santos Arenas, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro.....122

Capítulo IX

INSTRUMENTOS DE GESTÃO E PUBLICIDADE: ANÁLISE DA DISPONIBILIDADE DE DADOS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PARA EFETIVO CONTROLE POR PARTE DE SEUS STAKEHOLDERS

Kamila Morandim Maidana e Thaisa Pase Machado.....138

Capítulo X

RELATO TÉCNICO: O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE FATURAMENTO DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS VINCULADOS COM A HOTELARIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO ESTADO DE ALAGOAS

Kleber José dos Santos, Julio Marcel dos Santos e Bruno Moraes Silva.....154

Capítulo XI

AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO APLICADAS NO SETOR PÚBLICO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS

Camila Soléra dos Santos, Marcelo Ribeiro Silva e José Carlos de Jesus Lopes.....167

Eixo 2 Políticas Públicas

Capítulo XII

ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Joyce Frade Machado, Geraldino Carneiro de Araújo, Danielle Bertolino de Macedo Verão e Maira Sônia Camacho.....179

Capítulo XIII

DESENHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: PERSPECTIVAS PARA UMA CONFIGURAÇÃO MAIS DEMOCRÁTICA

João André Nascimento Ribas.....195

Capítulo XIV

ENTRAVES À INSERÇÃO DO AGRICULTOR FAMILIAR NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) POR MEIO DO MERCADO INSTITUCIONAL LOCAL
Jamila El Tugoz, Loreni Teresinha Brandalise e Edison Luiz Leismann.....210

Capítulo XV

INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PRESERVAÇÃO AMBIENTAL NO MUNICÍPIO DE ARIQUEMES/RO
Rita Cristina Fernandes Marena, Mariluce Paes de Souza, Janilene Vasconcelos de Melo e Theophilo Alves de Souza Filho.....226

Capítulo XVI

O COMBATE A CRIMINALIDADE EM DOURADOS/MS ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO ENTRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE SERVIÇOS URBANOS E A POLÍCIA MILITAR
Fernando Cezar Lisik Galvão e Eduardo Garcia da Costa Marques.....244

Capítulo XVII

O ESTADO E A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA
Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira, Cláudio Zancan e Thiago Maia Macedo Nogueira.....260

Capítulo XVIII

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE QUANTITATIVA DA UFGD NO CENÁRIO BRASILEIRO DO PERÍODO DE 2005 A 2015
Sandra Fernandes, Fernando Cezar Lisik Galvão, Danielle Krummenacher de Medeiros Lachi e Paulo Sergio Vasconcelos.....276

Capítulo XIX

POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS DE ACESSO À EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE O FINANCIAMENTO ESTUDANTIL (FIES)
Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Luciana Peixoto Santa Rita, Maria Beatriz Oliveira da Silva e Andrew Beheregarai Finger.....292

Capítulo XX

PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS) NO PERÍODO 2004 - 2014: UM LEVANTAMENTO DO CAMPO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Claudio Zancan e Maria Cristina Simões Barbosa.....307

Capítulo XXI

REGULAÇÃO EM SAÚDE: CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO NA GARANTIA DO DIREITO DE ACESSO AOS SERVIÇOS
Carla Werle e Thaisa Pase Machado.....322

Capítulo XXII

A FUNÇÃO SOCIAL E EDUCATIVA DO CRAS NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS E DO CREAS SOB O ÍNDICE DE JOVENS INFRATORES ENTRE OS PERÍODOS DE 2015 A 2016 NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ-SC

Aline Perussolo, Micheline Ramos de Oliveira e Marco Antonio Harms Dias.....336

Eixo 3 Compras e Licitações Públicas

Capítulo XXIII

COMPRAS PÚBLICAS ELETRÔNICAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO NA INFRAERO

Andréa Cecília Soares Rosset, Diego da Guia Santos, Dartagnan Ferreira de Macêdo e Andrew Beheregarai Finger.....350

Capítulo XXIV

COMPRAS PÚBLICAS INTELIGENTES: UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DA GESTÃO DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS

Antônio Carlos Paim Terra e Eliseu Vieira Machado Jr.369

Capítulo XXV

DESEMPENHO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS NAS LICITAÇÕES PRATICADAS PELO PODER EXECUTIVO DO DISTRITO FEDERAL

Alan Carlos Cavalcante da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza, Alethéia Ferreira da Cruz e Simone Portella Teixeira de Mello.....385

Capítulo XXVI

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO NA MODALIDADE PREGÃO: UM ENSAIO TEÓRICO

Anahí Delgado, Camila Soléra dos Santos, Pedro Henrique Sant'anna Rissato e José Carlos de Jesus Lopes402

Sobre o organizador.....413

Sobre os autores.....414

CAPÍTULO XI

AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO APLICADAS NO SETOR PÚBLICO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS

**Camila Soléra dos Santos
Marcelo Ribeiro Silva
José Carlos de Jesus Lopes**

AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO APLICADAS NO SETOR PÚBLICO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS

Camila Soléra dos Santos

(UFMS) camilasolera@gmail.com

Marcelo Ribeiro Silva

(UFMS) profmarceloufms@hotmail.com

José Carlos de Jesus Lopes

(UFMS) jclopes@hotmail.com

RESUMO: Este documento apresenta um estudo breve sobre as tecnologias de gestão aplicadas no setor público, em especial, é feito um panorama geral a gestão de competências. Assim, este trabalho se dispõe a analisar, em ensaio teórico, e de forma concomitante, vários trabalhos que investigam expõem o contexto da Gestão Pública e seu desafio de se reinventar com baixo orçamento e em um ambiente socialmente hostil, em que o serviço público é visto como ineficiente e oneroso aos cofres públicos. Neste panorama a gestão de competências surge como uma ferramenta que permite às organizações públicas alocarem melhor seu capital humano, de forma a maximizar os recursos que já possui.

PALAVRAS-CHAVE: Public Administration, Management Technologies, Management Skills, Skills Map

1. INTRODUÇÃO

Em 1968, a modernização das universidades públicas no Brasil foi a pauta principal da Reforma Universitária. Nos dias correntes, com o clamor social por instituições públicas de qualidade e excelência na prestação do serviço público, as universidades públicas são desafiadas, mais uma vez, a se modernizar e romper com modelos arcaicos de gestão. Soma-se neste contexto, a crise econômico-política vivida pelo Brasil nestes anos, em que cada vez menos recursos estão disponíveis para serem repassados às Universidades Públicas. Assim, tanto o Estado quanto a sociedade desafiam as Universidade públicas a serem criativas e eficientes em modernizar sua gestão (SAMPAIO, 2003).

Dessa forma, o Gestor Público deve concentrar-se em utilizar as tecnologias de gestão¹ amplamente difundidas no meio privado para modernizar seu *modus operandi*, maximizando a qualidade da sua prestação de serviço, ao mesmo tempo em que reduz seus custos, e conseqüentemente, sua necessidade de repasses governamentais. Em suma, a Gestão Pública precisa fazer melhor com menos, utilizando de forma responsável o dinheiro público (SAMPAIO, 2009).

¹ 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*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

Neste sentido, Paes de Paula (2005) entende que se trata de uma nova gestão pública. E não se pode negar que o Estado Brasileiro, através das políticas públicas, tem buscado fortalecer a inovação tecnológica, através dos incentivos, financiamentos de projetos, a oferta de bolsas de estudos, que incentivam e financiam a transferência de tecnologias na expectativa de criar um sistema educacional forte e dinamizar os órgãos públicos envolvidos, uma vez que a qualidade do ensino superior fundamentada pela transferência de conhecimentos e tecnologias inter e intra-unidades são fundamentais para o desenvolvimento das regiões. Um exemplo disso é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA² que visa apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

O mapa de competências como principal ferramenta da gestão de competências, tem como objetivo a redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências. Assim a gestão de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. (BRANDÃO & BAHRY, 2005)

E gestão de competências surge como uma ferramenta que permite às organizações públicas alocarem melhor seu capital humano, de forma a maximizar os recursos que já possui, melhorando a qualidade de vida do servidor, que se sente melhor com um trabalho de visa seu bem-estar, bem como, sem haver necessidade de novas contratações.

2. AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO

A administração pública gerencial surgiu internacionalmente com o gerencialismo, que floresceu durante os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan.

No Brasil, a administração pública gerencial, chamada de nova administração pública, surgiu como resposta ao diagnóstico da crise do Estado durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).

Paula (2005) coloca que a nova administração pública se diferencia da administração pública burocrática por se basear em princípios do gerencialismo, enfatizando a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado.

A transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público e o imperativo de sua adaptação às especificidades da administração pública têm ocupado significativo espaço na literatura. E frente à crise de governabilidade e credibilidade do Estado, ela tende a se intensificar com a demanda pública por um Estado mais eficiente.

Bergue e Klering (2010) colocam que esse movimento pode ser percebido segundo duas perspectivas: forças exógenas que promovem e estimulam essa

² Disponível em < <http://www.gespublica.gov.br/>>

transferência, com o clamor social pelo retorno eficiente dos impostos; e as forças endógenas, representadas pela busca por parte das organizações públicas, de inovações gerenciais como recurso de legitimação e sobrevivência institucional.

Para Assen, Berg e Pietersma (2010, Prefácio), os modelos de gestão destinam-se a resolver problemas e desafios de negócios, que podem ser públicos ou privados e podem propiciar uma nova maneira de ver uma situação que resulte em uma mudança positiva no ambiente organizacional. Os modelos de gestão podem ser aplicados de forma estratégica, tática ou operacional. Independente da forma, os modelos buscam aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade da excelência das propostas das organizações.

A Resource-Based Management Theory argumenta que alguns recursos organizacionais são determinantes para o sucesso da organização. O pressuposto desta teoria é que o domínio destes recursos confere certa vantagem competitiva (Taylor, Beechler e Napier, 1996; Barney citado por Raub, 1998). Essa teoria ainda sugere que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar a chamada vantagem competitiva sustentável, porque promove o desenvolvimento de habilidades, gerar conhecimento e desenvolver competências. (PAULA, 2005)

Nesse processo de transposição tecnológica, as propostas para a obtenção de vantagem competitiva no setor público indicam uma mesma direção: a gestão estratégica de processos (Paim et al., 2009); a gestão de competências (Brandão 2001, 2005, Heene e Sanchez, 1997); a acumulação do saber (Wright, Van e Bouty, 1995) e a gestão do capital intelectual (Stewart, 1998).

Um dos grandes desafios das organizações públicas está relacionado à quebra de uma cultura organizacional, por vezes avessa a mudança. Inovações em geral, e particularmente na área de Recursos Humanos, encontram resistências por todo caminho, o que demanda dos líderes inovadores doses extras de criatividade, empenho e resiliência. Coordenar as opiniões antagônicas requer do Gestor habilidade no trato com os profissionais das áreas técnicas, que podem se ressentir de tratamentos diferenciados para as classes. É nesse contexto também que se ressalta o papel fundamental da liderança que, além de ser responsável pela aplicação das práticas de gestão de pessoas, pode atuar como agente ativo de coesão entre essas diferentes classes de servidores que coexistem no mesmo ambiente organizacional, como mediadora de conflitos e promotora ativa do alinhamento estratégico da organização (VENDEMIATTI et al, 2010).

Uma vez rompida essa resistência, será possível e promover a utilização de instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que podem oferecer oportunidades de alavancagem profissional, mesmo no setor público, uma vez que os talentos individuais emergirão. Assim, essas tecnologias de gestão estimulam as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las, construindo um ambiente de aprendizagem organizacional sólida. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão. (BRANDÃO, 2001)

2.1 O Diagnóstico Organizacional

De acordo com Oliveira (2010, p. 63), a organização pública de um órgão público se dá através da ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos para a administração pública. Assim, como qualquer instituição, os órgãos públicos também devem se preocupar em acompanhar a evolução das mudanças do contexto em que ele está inserido, de modo a estar preparado ante aos desafios e oportunidades que este lhe lançará; conhecer o estado da organização, enquanto aparelho, enquanto conjunto articulado de recursos em função de uma missão concreta (NEVES, 2002).

permite aproveitar oportunidades de prossecução da missão e ultrapassar ameaças ao funcionamento e até à sobrevivência da organização De salientar é, ainda, o carácter relativo da natureza dos desafios, influenciada, nomeadamente, pela forma como são encarados. Uma oportunidade pode ser perdida e transformar-se numa ameaça, como uma ameaça pode ser vencida e acabar por constituir uma oportunidade.

Com isso, para melhor estar preparado o Gestor deve conhecer habilmente a instituição de gere; tendo em conta as suas vulnerabilidades e competências, conhecer as pessoas que compõem seu capital humano, quais suas habilidades e pontos de melhoria, ou seja ter conhecimento dos componentes do sistema organizacionais é condição indispensável ao desenvolvimento de uma estratégia e cultura de trabalho.

Neste intuito o diagnóstico organizacional é elemento essencial na gestão estratégica proativa e antecipativa. A autora Arminda Neves (2002) faz uma metáfora muito elucidativa quanto compara a imagem do diagnóstico clínico com o diagnóstico organizacional, pois na área clínica, um diagnóstico considera um padrão do que se admite como saudável, a identificação do estado atual, através da descrição dos sintomas e o paralelo do estado atual com o estado desejável, através da identificação dos problemas e detecção das suas causas. A autora relata que, o médico não faz o diagnóstico pela descrição da sintomatologia, mas sim pela identificação da doença (Neves, 2002).

É neste sentido que se relaciona o diagnóstico organizacional com a determinação anterior de que a gestão da organização deve ter por referência os desafios com que esta se confronta e a sua identidade e missão específica, quer seja em relação aos resultados que deseja obter, quer seja em relação grau de satisfação e coesão em seu clima organizacional.

Para os autores Sobral e Peci (2008) diagnóstico organizacional consiste num processo avaliativo e de mensuração, quando possível, da situação atual da organização. . Esta ação é importante, pois se faz necessário medir uma situação ou fenómeno para a partir dos dados coletados e das informações construídas ou identificadas poderá a alta direção atuar, tomar decisões mais coerentes e técnicas sobre a situação ou fenómeno organizacional (SOBRAL e PECCI, 2008, p. 143).

No entendimento de Oliveira (2007, p.63), diagnóstico organizacional é o levante ou a busca do conhecimento técnico de se saber a real situação da organização quanto a seus aspectos internos e externos. Trata-se da primeira fase do processo de Planejamento Estratégico

Já Cury diz que diagnóstico organizacional é uma ferramenta importante para identificar não só o clima e a estrutura da organização, mas igualmente, seus métodos e processos de trabalho, o que se pode conseguir, em princípio, por meio das fases de levantamento de dados e crítica respectiva, como bem explica Cury (2006, p. 281).

Estrutura organizacional é o arranjo, através de uma visão sistêmica, dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma organização, quer seja pública ou privada (CURY, 2006, p.216). Ela pode ser compreendida como um instrumento, normalmente, apresentado por uma representação gráfica que permite visualizar as hierarquias de poder e de desenvolvimento e da implantação do plano organizacional das organizações. O autor faz um alerta interessante que a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, a tal modo que a torne uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela organização, independente de ser pública ou privada. Os autores lembram ainda de uma informação importante, que a estrutura organizacional é formada de maneira formal e informal (OLIVEIRA, 2010) e (BOWDITCH e BUONO (2011).

São, assim, objetivos do diagnóstico a identificação dos pontos fracos e fortes da organização, ou seja, a identificação dos problemas de funcionamento atual ou para fazer face a novos desafios, a origem ou causas dos problemas e o conhecimento das capacidades internas, nomeadamente de inovação ou mudança.

É de relevar a relatividade do que se pode identificar por pontos fortes e fracos, quer na sua relação com os alvos ou objetivos visados, quer na relação com o modo como são geridos. De fato, não há pontos fortes e fracos em abstrato, mas em função de qualquer referencial, do que se quer obter. O que é uma fraqueza num contexto pode não o ser outro, o mesmo podendo acontecer com a caracterização de um ponto. E, sobretudo, um ponto forte pode facilmente deixar de o ser se não é alimentado e potencializado e um ponto fraco pode constituir uma oportunidade de atuação e melhoria. Significa isto que a gestão tem que gerir os dois contextos ou situações, tirando partido das potencialidades e valorizando-as e ultrapassando a fragilidade.

No diagnóstico organizacional, a confeção do mapa de competências visa delinear a atuação destes, Chiavenato (2012) aponta que as competências individuais devem estar relacionadas com as competências organizacionais. Logo, para aprimorar a gestão de competências, é necessário um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação à Instituição, identificando tanto os pontos de excelência quanto os de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. Sob

essa ótica, o mapeamento de competências visa às necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à instituição.

2.2 A Gestão De Competências

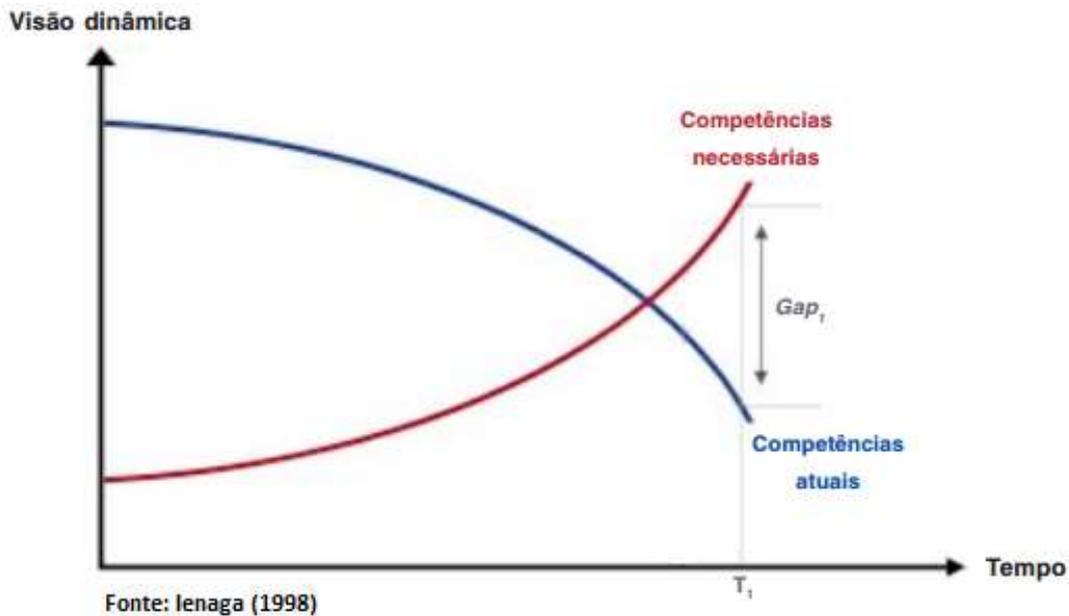
Alguns autores definem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também a habilidade que o indivíduo possui de colocar em prática aquilo que sabe (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001). Em outras palavras, competência seria a capacidade de mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra, Hipólito e Silva (1998), definem competência como a capacidade de uma pessoa agregar positivamente aos objetivos organizacionais.

A gestão de competências surgiu como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionais surgido para as organizações melhorarem seus resultados. Tomando-se como pressuposto que o domínio dos recursos organizacionais é determinante do desempenho superior, a gestão de competências apresenta-se como ferramenta para gerenciar a lacuna entre as competências disponíveis e as competências necessárias a maximização dos resultados (BRANDÃO & BAHRY, 2005)

Lenaga (1998) sugere um modelo para aplicação da gestão de competências, que tem como passo inicial a mensuração do possível *gap* (lacuna) de competências da organização. Para o autor, esse processo consiste em identificar as competências disponíveis atualmente e, de acordo com os objetivos estratégicos da instituição, estabelecer as competências necessárias para alcançar esses objetivos. Assim, da diferença desses dois cenários, tem-se como resultado a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa.

Os passos seguintes são de aplicação do planejamento e gestão, com a seleção externa de novas competências e/ou o desenvolvimento e a avaliação de competências já disponíveis. Busca-se, com isso, reduzir ou eliminar a lacuna de competências.

Figura 01 – Gap de competências



Como resultado deste processo diagnóstico, esta pesquisa construirá um mapa de competências. O mapa de competências é como um mapa mental, que sistematiza graficamente as competências e habilidades dos colaboradores da organização. Esta informação permite que se conheçam os perfis dos integrantes da organização, e que se possa gerenciá-los, alocando o perfil correto nas demandas da organização.

Esta ação gerencial possibilita que se obtenha a máxima eficiência e eficácia produtiva, ao mesmo tempo em que constrói uma zona de motivação, na qual o colaborador atua em um ambiente e em uma atividade harmônica com suas atribuições. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2011), (MINTZBERG, 2012), (VERGARA, 2006), (BOWDICHT e BUONO, 2011) e (ASSAN, BERG e PIETERSMA, 2010).

Por esta razão, Brandão e Guimarães (2001) colocam que o processo de gestão de competências não poderia ser *top-down*, em que os gerentes de níveis mais altos determinassem as competências humanas, nem mesmo poderia ser o contrário, em que estas determinam aquelas. Os autores colocam que a gestão de competências é um processo circular, que envolve diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste contexto cabe ressaltarmos que a Gestão de Pessoas utiliza-se de organizações e práticas que objetivam gerir e nortear o comportamento do capital humano no ambiente organizacional de maneira a harmonizar expectativas das partes relacionadas, organização e indivíduo (FISCHER, 2002; DUTRA, 2002). Na Administração Pública, parte da coordenação dessas políticas e práticas é

responsabilidade do Gestor local, e a parte generalista da administração de pessoal fica a cargo do setor de Gestão de Pessoas, que tem como principais papéis (ULRICH, 1998):

(1) administração de estratégias de recursos humanos alinhadas à estratégia da Administração; (2) gestão dos processos para gerir os colaboradores;

(3) administração dos colaboradores, com o desenvolvimento de competências e o comprometimento, e

(4) gestão da mudança. Assim, o desafio daquele que gerencia pessoas em uma instituição pública consiste em identificar os desafios atuais da gestão pública, sejam estes econômicos, tecnológicos, sociais, culturais, educacionais, e desenvolver estratégias efetivas para lidar com estes desafios (PYNES, 2009).

As tecnologias de gestão, quando bem aplicadas no setor público, não estimulam apenas o desenvolvimento de competências, mas também o compartilhamento dessas. Por esta razão é possível dizer que elas podem construir um ambiente de aprendizagem organizacional sólido. Se não fosse assim, tais tecnologias de gestão seriam apenas uma nova roupa para um manequim velho, que não representariam inovações nas práticas de gestão. (BRANDÃO, 2001)

Para finalizar, é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las.

Com isso, o aumento da satisfação profissional, no qual a gestão de competências é aplicada, poderá, por seu lado, contribuir para uma melhoria da qualidade (do ensino, formando melhores médicos) dos cuidados prestados proporcionando, conseqüentemente, um aumento da satisfação dos utentes.

Quando utilizados com a finalidade de objetivação e individualização do trabalho, esses empregados, o que pode até ser legítimo do ponto de vista patronal, mas retira a roupagem moderna da gestão estratégica de recursos humanos. Nesse caso, estaríamos diante de novas formas de controle da mão-de-obra, sob a perspectiva de uma flexibilidade nas relações de trabalho que submete o empregado a ritmos cada vez mais intensos de trabalho com o objetivo de alcançar níveis crescentes de produtividade.

REFERÊNCIAS

ASSEN, Marcel van; BERG, Gerven van den e PIETERSMA, Paul. **Modelo de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010,

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Estratégia**. Da visão à ação. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro; KLERING, Luis Roque. **A redução sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais**. Organizações & Sociedade, v. 17, n. 52, 2010.

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, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3 ed. Barueri, São Paulo, 2012.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**. Uma visão holística. 8. ed. rev. e amp. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências**. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu : Anpad, 1998.

FISCHER, A. L. **Um Resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas** in: FLEURY, M.T. (org) **As pessoas na organização**, São Paulo: Editora Gente, 2002.

HEENE, A., SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester, England : John Wiley & Sons, 1997.

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

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**. Estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. ver. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologia, Práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- _____. **Sistemas, Organização & Métodos**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora, 2009.
- PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005
- PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, v.45, n. 1, p. 36-49, jan./mar., 2005.
- PYNES, Joan E. **Human Recourses Management for Public and Nonprofit Organizations: a Strategic Approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Ruthy Nadia. **Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações**. Rev Adm Pública, v. 4, n. 1, p. 151-74, 2009.
- SAMPAIO, Rosely Moraes. **Iniciativas e limites à modernização da gestão administrativa na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia–UESB**. 2003.
- SOBRAL, Filipe e PECL, Alketa. **Administração. Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- TAYLOR, S., BEECHLER, S., NAPIER, N. **Toward an integrative model of strategic international human resource management**. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 959- 985, Oct. 1996.
- ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**, São Paulo: Futura, 1998.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, São Paulo: São Paulo, 2002.
- VENDEMIATTI, M et al. **Conflito na Gestão Hospitalar: o Papel da Liderança**. Revista Ciência & Saúde Coletiva, n. 15 (Supl. 1), p. 1301-1314, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- WRIGHT, R., VAN, W. G., BOUTY, I. **Les principes du management des ressources fondées sur le savoir**. *Revue Française de Gestion*, n. 105, p. 70-75, sept./oct. 1995.

ABSTRACT: This document provides a brief study on the management of technology in the public sector, in particular, is made an overview of the skills management. This work sets out to analyze in theoretical test, and concomitantly, several studies investigating expose the context of Public Management and its challenge to reinvent itself with low budget and in a socially hostile environment in which the public service is seen as inefficient and costly to the public coffers. In this panorama skills management emerges as a tool that enables public organizations better allocate its human capital in order to maximize the resources you already have.

KEYWORDS: Public administration. Public Governance. Bidding Process. Electronic Auction. Outsourcing.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93243-41-7



9 788593 243417