



DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA: UMA ANÁLISE NO INSTITUTO FEDERAL SUL-RIO-GRANDENSE – IFSUL

Resumo

Este estudo teve como objetivo principal conhecer o perfil dos dirigentes do Instituto Federal Sul-rio-grandense, assim como desvendar os principais desafios enfrentados pelos mesmos no cotidiano da gestão exercida junto à Instituição. Trata-se de um estudo de caso, onde foram coletadas informações por meio da aplicação de questionários a servidores que ocupam cargos de gestão, nas funções de pró-reitores, diretores-gerais, diretores sistêmicos e chefes de departamentos, lotados nos *campi* do IFSUL. Os resultados obtidos poderão servir como fonte de informação para possíveis interferências na formação e capacitação do quadro de gestores da organização, além de ter apurado informações relevantes para o planejamento, tomadas de decisões e sucesso organizacional. Destaca-se que foi identificada a necessidade de utilização de ferramentas de gestão e de formação de pessoas na área de administração ou gestão pública. Ainda dentro do processo de gestão estratégica de pessoas, outros processos devem ser desenvolvidos ou aprimorados: como a avaliação de desempenho, trabalhados os valores e a cultura organizacional, os programas de capacitação para aperfeiçoar as relações interpessoais, a liderança e a habilidade de comunicação, procurando sempre a melhor forma de atingir os objetivos organizacionais.

Palavras-chave: gestão pública, gestão estratégica de pessoas, instituição pública de ensino superior.



Introdução

Este trabalho apresenta conceitos e princípios da administração pública e gestão pública, bem como relata seu processo de formação no Brasil, com a finalidade de auxiliar no entendimento do atual contexto da gestão pública. O objeto de estudo é a realização de uma pesquisa aplicada no Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), o qual faz parte da estrutura organizacional do Ministério da Educação. Neste contexto, a instituição contribui substancialmente para a produção do conhecimento e desenvolvimento do ensino técnico profissionalizante, já que este é o foco principal da instituição.

A excelência da gestão está associada à vinculação do gestor público à capacitação, possibilitando este a ser um conhecedor de técnicas e ferramentas adequadas ao processo de gestão? Qual a opinião dos gestores do IFSul? A resposta a estas indagações serão contempladas a seguir, como fruto dos resultados obtidos.

Com a pesquisa pretende-se conhecer o perfil dos dirigentes do Instituto Federal Sul-rio-grandense, assim como desvendar os principais desafios enfrentados pelos mesmos no cotidiano da gestão exercida junto à Instituição.

Os resultados apresentados poderão servir como fonte de informação para possíveis interferências na formação do quadro de gestores da organização, como também a pesquisas complementares sobre o tema.

Os modelos básicos de gestão patrimonialista, burocrática e gerencial, foram contemplados no referencial teórico como forma de auxiliar no processo de entendimento da instituição, e dos processos que a compõem, objetivando a busca de soluções inovadoras e visando aumentar a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Torna-se cada vez mais necessária a mudança de atitude, de pensamento e, sobretudo, a mudança comportamental, visto que se evidencia que não há mais espaço para a gestão irresponsável e amadora, assim como também não há mais espaço para a má aplicação dos recursos públicos e inadequações na implementação das políticas sociais da educação.

Constata-se que pouco conhecimento tem sido produzido com relação à gestão pública. Embora este seja um tema da atualidade, o qual merece reflexão e geração de soluções que auxiliem as organizações públicas a gerir seus processos e políticas de forma mais responsável, baseada nas ciências administrativas, buscando promover melhorias na organização, bem como cumprir seu papel perante a sociedade.

A pesquisa foi realizada no transcorrer do mês de setembro de 2011, através de questionário semiestruturado, aplicado aos servidores ocupantes das funções de pró-reitores, diretores-gerais, diretores sistêmicos e chefes de departamentos, lotados no campus Sapucaia do Sul, campus Charqueadas, campus Venâncio Aires, campus Passo Fundo, campus Camaquã, campus Pelotas, campus Pelotas Visconde da Graça, campus avançado Santana do Livramento e na Reitoria.

A pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória, e caracteriza-se como qualitativa e quantitativa, pois objetiva descrever o perfil e formação dos gestores do IFSul, capaz de explorar e analisar as possíveis implicações que esta formação proporcionará no desempenho de suas atividades, como também explorar e analisar a atual situação do quadro



de servidores investigado, buscando novas possibilidades como o investimento na formação específica dos gestores.

Outro fator que justifica a investigação da relação de trabalho dos gestores do IFSul é a importância do trabalho na vida do indivíduo. Segundo Krawulski (1998), desde que o homem passou a dominar formas elementares da execução de atividades, como a caça, a pesca ou mesmo rudimentos da agricultura, o trabalho ocupa um inegável espaço na existência humana. Em sentido lato, o trabalho está entre as atividades mais importantes e principal fonte de significados na constituição da vida dos indivíduos, podendo ser visto como o maior regulador da organização humana, pois questões como horários, atividades e relações pessoais são determinadas pelo trabalho.

O indivíduo tende a estar mais envolvido com o trabalho do que com as outras relações que estabelece na vida, afirma Coury (1993), dessa forma para muitos o trabalho é tido como único elo social fora do convívio familiar. O trabalho exerce outro papel importante, o da identidade individual, e reconhecimento social, status social, capaz de fortalecer a auto-estima e o sentimento de utilidade, necessário à maioria dos indivíduos.

Administração Pública

Com o objetivo de facilitar a compreensão, primeiramente conceituaremos administração pública no sentido amplo, de acordo com Matias-Pereira (2010), segundo o qual, deve ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana. Essas que determinam a forma de distribuir e exercer a autoridade política e de atender aos interesses públicos.

A administração pública é a execução minuciosa do Direito Público. Em sentido institucional, Wilson (*apud* SANTOS, 2006), sustenta que é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido funcional, o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado, ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

A administração pública, conforme Santos (2006), pode ser vista como a parte da ciência da Administração que se refere ao governo, e se ocupa, principalmente, do Poder Executivo, no qual se faz o trabalho do governo, embora hajam problemas administrativos relacionados aos Poderes Legislativo e Judiciário.

Em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e, a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. Segundo Meirelles (1985), quando os bens geridos são individuais, realiza-se administração particular; se são coletivos, realiza-se administração pública.

A administração pública de acordo com Amato (1971) pode ser definida também como a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, nos âmbitos federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum.

A gestão pública, na visão de Ferreira (1999) refere-se às funções da gerência pública nos negócios do governo, mandato de administração. Esse conceito associa gestão a uma determinada fase de mandato. Neste sentido, a gestão tem as mesmas características da administração, porém com validade por um determinado período de tempo, isto é, está também vinculada à lei ou à norma técnica e à política, em determinado período de tempo. De



acordo com Meirelles (1985, p. 58), “a gestão pública é exercida através de atos. Definidos como ato de império, ato de gestão e ato de expediente”.

Por natureza, a gestão pública possui um encargo de despesa, de conservação e de aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade. O objetivo único da gestão pública é o bem comum da coletividade administrada. O gestor público deve observar sempre que todas as suas atividades devem estar orientadas e/ou voltadas para esse aspecto.

Princípios da Administração Pública

No texto da Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988, art.37, foi dada relevância aos valores éticos e morais, principalmente quanto à exigência do cumprimento dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, princípios estes que norteiam a gestão pública. Gasparini (1995) amplia e conceitua os princípios, tais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, finalidade, continuidade, indisponibilidade e igualdade.

A legalidade está associada à gestão pública em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização do seu autor. Já a impessoalidade garante que qualquer atividade de gestão pública deva ser dirigida a todos os cidadãos, sem a determinação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza.

Não menos importante a moralidade, evidencia que os atos e atividades da administração pública devem obedecer aos princípios morais. Para Meirelles (1985), estes estão intimamente ligados ao conceito do bom administrador, ou seja, aquele que busca o melhor e mais útil para o interesse público.

O princípio da publicidade torna obrigatória a divulgação dos atos, contratos e outros documentos da administração pública, para conhecimento, controle e início dos seus efeitos. O instrumento oficial é o jornal, público ou privado, destinado à publicação dos atos. Em geral, são utilizados Diários Oficiais. O princípio da finalidade impõe-se à administração pública a prática de atos voltados para o interesse público.

A continuidade assegura que os serviços públicos não podem parar, pois as necessidades da população não param. Existem dispositivos legais que dão direito ao consumidor de ser ressarcido por empresas prestadoras de serviços públicos na falta ou inadequação dos serviços. A indisponibilidade trata o Estado como o detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos, e não seus servidores

Pelo princípio da igualdade todos os cidadãos são iguais perante a lei e, portanto, perante a administração pública.

O processo de formação da gestão pública brasileira

Entender o contexto organizacional, seus processos e as pessoas envolvidas, ajudará o gestor a definir os melhores modelos e práticas, objetivando atender às necessidades da organização. Um dos maiores desafios, para que se aja com uma postura ética na administração pública é a superação do sentimento patrimonialista que envolve grande parte dos sujeitos da administração pública, ou seja, a confusão que existe entre o que é público e o que é privado.



Para o entendimento da configuração da gestão pública, faz-se necessário acompanhar o processo de formação da gestão pública brasileira, que sofreu impacto das mudanças sociais, da própria discussão a respeito do papel do estado perante a sociedade, das reformas administrativas e do contexto socioeconômico local e global.

A história nos revela que desde a Velha República, as estruturas estatais estavam a serviço da elite econômica dominante. A elite política dominante urbana estava associada à Faculdade de Direito de São Paulo e à maçonaria, ambas com tendências liberais. No meio rural, existia uma forte oligarquia rural com grande poder.

O autor Leal (1975), demonstra que a territorialidade local, no Brasil, foi inicialmente demarcada por donos das milícias privadas que realizavam a função de polícia e justiça nas localidades. Em troca de benefícios políticos e acesso ao poder central, disponibilizavam recursos próprios para a proteção local, período do coronelismo.

O espaço público era usado para a troca de favores pessoais, ou relações de clientela. É o denominado clientelismo.

Conforme Faoro (1984, p. 637), “o coronel utiliza seus poderes públicos para fins particulares, mistura, não raro, a organização estatal e seu erário com os bens próprios”. O que demonstra a inexistência de uma divisão entre o espaço público e o privado, evidenciando-se assim o “patrimonialismo”. O clientelismo e o paternalismo são heranças que marcam a história da formação dos processos da gestão pública até os dias atuais.

Segundo Guerreiro-Ramos (1983) o termo patrimonialismo, em sentido amplo, expressa a cultura de apropriação daquilo que é público pelo privado. A apropriação pode ser de recursos, poder ou benefícios públicos.

Portanto, o Estado e a Administração Pública brasileiros, nasceram patrimonialistas e, ao longo de três séculos, reproduziram os vícios do Estado português, sendo, assim, regidos pela centralização, regulação e forte influência da Igreja.

A administração Pública brasileira iniciou-se pautada no sistema de privilégios. O eixo da política era o mesmo, secularmente fundido: o reino deveria servir à camada dominante, ao seu desfrute e gozo conforme descreve Faoro. (1984).

Prevaleciam o paternalismo e o nepotismo, que empregava usando critérios de seleção e provimento como o status, parentesco e favoritismo.

Ao longo da história da administração pública está presente o etos patrimonialista, tanto na administração racional e técnica, quanto na administração politizada, como afirma (SCHWARTZMAN, 1987).

A gestão pública e os modelos de gestão

Segundo Ferreira (1999), gestão é o ato de gerir, administrar. Administrar é governar, reger, ordenar os fatores de produção e controlar sua eficiência e produtividade para obterem-se determinados resultados.

Neste sentido podemos dizer que o modelo de gestão é a forma pela qual empresas organizam suas atividades, com o auxílio de procedimentos, normas, regras e ferramentas, as quais devem estar alinhadas à missão, visão, crenças e valores institucionais.

A administração pública passou por uma evolução histórica, que evidencia a passagem por três modelos básicos: a gestão pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

O modelo patrimonialista, de acordo Faoro (1984), foi recebido como herança da cultura lusitana, que tem origem na vinda da coroa, onde reside a cultura da apropriação do



público pelo privado. Este modelo é regido pela centralização, regulação, e pautado no sistema de privilégios, paternalismo, nepotismo e favoritismo, sob o qual a administração pública permaneceu durante três séculos, estando presente ainda nos dias atuais nas práticas da gestão pública.

O modelo tradicional burocrático é oriundo da teoria da burocracia criada por Max Weber, a qual enfatiza o controle, a administração das atividades, processos, normas e procedimentos. Tinha como objetivo limitar o clientelismo e patrimonialismo, dessa forma maximizando a eficiência organizacional. Este modelo apresentou-se como uma reação ao modelo patrimonialista, contrária ao nepotismo, subjetivismo e corrupção.

Como afirma Chiavenato (2003), Max Weber foi o primeiro teórico dessa abordagem, que em uma análise voltada para a estrutura, acreditava que a burocracia era a organização por excelência.

A burocracia também é associada à ineficiência e imperfeições, denominadas de disfunções da burocracia, que segundo o mesmo autor pode ser descrita como internalização das regras e apego aos regulamentos, excesso de formalismo e de papelório, resistência às mudanças e dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

O modelo gerencial privilegia o desempenho organizacional, os resultados e o gerenciamento dos recursos, humanos, materiais, financeiros e informacionais. É um modelo mais flexível, que se adaptam às mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais. Este modelo é usado no setor privado, com ênfase na eficiência econômica, orientado para a redução de custos. Assim, surge como resposta às ineficiências burocráticas, porém conserva alguns princípios fundamentais da burocracia, como admissão segundo rígidos critérios de mérito, existência formal de controle, estruturas formais de definição da remuneração, carreira e avaliação de desempenho. Sua principal diferença do modelo burocrático é que desloca a ênfase dos procedimentos para o resultado, objetivando atender as necessidades do cidadão.

O cidadão é visto como cliente, usuário dos serviços prestados pelas organizações públicas. Privilegiam a horizontalização das estruturas, descentralizações das funções, incentiva a criatividade, prima pela definição clara de objetivos, o controle é baseado em resultados.

O modelo de gestão estratégica permite ao gestor utilizar ferramentas, como, por exemplo, o mapeamento de processos, possibilitando ao gestor conhecer as falhas e dificuldades que o levarão a definir ou redefinir planos de ação visando melhorias dos processos, o estabelecimento de metas e o acompanhamento dos resultados alcançados. Para Gutierrez (1995, p. 72), “a descentralização do poder é a característica principal do modelo de gestão estratégica”.

Quanto maior o grau de participação dos diversos setores que integram a empresa, maiores as chances de comprometimento dos mesmos com os objetivos e estratégias da organização. A gestão estratégica busca através do conhecimento e análise dos ambientes interno e externo, proporcionar o suporte necessário para a tomada de decisões futuras. Para diagnosticar as reais necessidades organizacionais, assim como definir os objetivos e metas a ser alcançados, é preciso que se tenha conhecimento do ambiente em estudo.

O atual contexto da gestão pública e a necessidade de profissionalizar para qualificar



O atual cenário da gestão pública está marcado pela reiteração constante de atitudes ilegais e antiéticas praticadas por agentes públicos que priorizam interesses pessoais ou de terceiros, esquecendo de suas reais responsabilidades com a gestão de recursos públicos. Os casos de envolvimento em escândalos e corrupção, nas diferentes esferas do poder público, são apresentados quase que diariamente pela mídia, e o mais impressionante é que pouco tem sido feito para aplicar punições aos responsáveis.

O resultado desse desrespeito e falta de comprometimento dos gestores públicos é sem dúvida sentido pelo povo. O qual não tem suas necessidades básicas atendidas, que recebe uma prestação de serviços públicos inadequados na maioria das vezes, principalmente no que se refere à área da saúde, educação, moradia, segurança, incompatíveis com a elevadíssima carga tributária, a qual está submetida o cidadão brasileiro.

A corrupção não é um fenômeno exclusivo de uma sociedade ou de um momento de seu "desenvolvimento", apesar de ser isso o que sugerem as teorias evolucionistas ou modernizantes. E não o é porque estão presentes nos mais distintas formações sociais, como registra Silva (1999, *apud* CAMINHA, 2003). No Brasil, estão presentes diariamente nos mais renomados jornais e emissoras de televisão, tendo sido causa até mesmo do afastamento de um Presidente da República, mediante impeachment. No Brasil, a corrupção é dramática, podendo-se ilustrar essa afirmação apenas com o caso Collor e o escândalo do orçamento, para não citar outros tantos, mais recentes. (SILVA, 1999 *apud* CAMINHA, 2003).

A precarização dos serviços públicos está ligada a grandes desvios, corrupções, tráfico de influências e má aplicação dos recursos públicos, incrementados, sobretudo pela falta de comprometimento e de profissionalização dos cargos principalmente na área da gestão, pois os principais cargos de direção e assessoramento superior que necessitam de conhecimentos técnicos e científicos de Administração são entregues a pessoas com qualquer ou nenhuma formação, priorizando apenas os interesses pessoais e políticos, se tem dado aos interesses sociais pouco significado.

Segundo Matias – Pereira (2010) uma gestão pública moderna, empreendedora, orientada para resultados efetivos, depende em especial, do nível de qualificação profissional e remuneração das carreiras de Estado, bem como da geração de estímulo para a formação de novas lideranças no setor público. Existe a necessidade de uma gestão mais profissional no setor público, baseada no conhecimento técnico, na qualificação necessária, com o objetivo de obter resultados de forma eficiente e eficaz. Na gestão pública pouca ênfase se tem dado a gestão de pessoas. Embora desenvolver competências de servidores públicos implique diretamente no aumento da capacidade de governo na gestão de políticas públicas.

Pretendemos aqui estimular uma atitude reflexiva quanto ao exercício da gestão de pessoas dentro da administração pública, utilizada como ferramenta de apoio na tomada de decisão em relação a alocação das pessoas, formação e atualização dos perfis profissionais, arranjos organizacionais, estruturação dos processos e formas de realizar o trabalho. Investir na gestão de pessoas no setor público é uma forma de dar sustentabilidade aos programas de governo.

O modelo clássico de gestão, inspirado em valores de fundo taylorista-fayolista, que ainda permanecem em muitas das organizações públicas, por si só, não atendem às atuais demandas da contemporaneidade, apesar de mesclado com o modelo gerencial. As tendências atuais apontam para a gestão estratégica das organizações, incluindo a gestão de pessoas. Desta forma, o modelo de gestão estratégica de pessoas possibilita formar profissionais alinhados com as modernas tendências de gestão existentes na atualidade. Embora este seja



um tema consagrado na iniciativa privada, ainda necessita de profunda reflexão por ocasião de sua transposição para o setor público.

Para Matias – Pereira (2010), mesmo diante dos reflexos provocados pela globalização e pelas crescentes pressões da sociedade, a administração pública brasileira, não tem sido capaz de responder adequadamente, enquanto organização, às demandas e aos desafios da modernidade.

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, além da eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Algumas iniciativas foram tomadas com o objetivo de modernizar a máquina administrativa como os Decretos 5.707/2006 e 7.133/2010, que tratam respectivamente, dos temas da gestão por competências e da avaliação de desempenho, porém ainda são abordadas de forma incipiente.

Segundo Matias – Pereira, (2010) os mecanismos para melhorar o desempenho da administração pública estão presentes no processo orçamentário, no sistema de gestão de pessoal, na transparência e na geração do bem comum.

Kickert e Stillmann (1999), argumentam que a gestão pública não é meramente uma questão de eficiência e eficácia, mas é também uma questão de legalidade e legitimidade e outros valores que transcendem os padrões restritivos dos negócios.

A própria rigidez da legislação estimula a inércia gerencial, também se constata a existência de poucos mecanismos de planejamento, fraca ênfase no desempenho, a atuação está voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem contemplar uma visão para o curto, médio e longo prazo. Não existe uma cultura de monitoramento de resultados, e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão.

A rotatividade na ocupação de posições de chefia também influencia na continuidade dos projetos e no próprio trabalho realizado. Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal, agem geralmente de forma reativa. Ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação.

As organizações públicas normalmente priorizam as questões emergenciais, relegando o segundo plano as atividades estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as definições da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas. Constata-se pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado, assim como também a falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente.

Algumas disfunções ainda podem ser encontradas, como a acomodação dos funcionários, a utilização do tempo de serviço como critério prioritário para a progressão, independente da capacidade do servidor, o desestimula a multifuncionalidade e a visão sistêmica. Assim como também os frequentes desvios de função que são muito comuns nos diversos órgãos públicos em todos os âmbitos.

Outro grande problema da administração pública é o recrutamento e a seleção realizados por concursos, que de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização das atividades típicas do setor público.

Na prática os setores de gestão de pessoas não têm funcionado com a abrangência e profundidade necessárias. A substituição da administração de pessoal pela gestão de pessoas implica a implementação de mudanças que no seu conjunto constituirão o que denominamos de gestão estratégica de pessoas.



A profissionalização da gestão pública é um fator importante a ser observado, implica na formação acadêmica adequada e no registro no respectivo órgão de classe para assunção a cargo técnico. A adoção deste procedimento pode ser visto como um dos caminhos para moralização do serviço público, juntamente com controle ético, moral e técnico a que estão submetidos os profissionais quando do desempenho de suas funções e competências.

Temos consciência que somente a profissionalização da gestão pública não resolveria todos os problemas do processo de gestão pública, mas certamente minimizaria as práticas de: apadrinhamento, nepotismo, da má política, da má aplicação dos recursos públicos, que muitas vezes levam pessoas completamente despreparadas a assumirem cargos públicos de alta relevância, objetivando o privilégio e o alcance de interesses particulares. Profissionalizar a máquina pública deveria ser uma das prioridades do executivo das diversas esferas de governo, o que permitiria inclusive uma transição tranquila nos finais de mandatos, garantindo a impessoalidade dentro das organizações, evitando que um partido ou grupo político exerçam a gestão de acordo com suas conveniências.

Temos plena convicção que a profissionalização da gestão pública ajudaria também a melhorar a credibilidade das instituições públicas, junto a sociedade, que só esperam que os governos tenham seriedade em suas ações, que desenvolvam atividades que possibilitem desenvolvimento humano e social.

De acordo com Matias-Pereira (2010), os desafios da gestão contemporânea são decorrentes das mudanças de paradigmas no mundo. E essas mudanças ocorrem principalmente devido ao ritmo crescente do processo de globalização. É praticamente impossível permanecer inerte às transformações tecnológicas, organizacionais, políticas, econômico-financeiras, culturais, sociais e ambientais que ocorrem no planeta. Ainda segundo o mesmo autor, o exame da literatura sobre administração pública brasileira na atualidade revela que a estrutura atual ainda permanece pesada, burocrática e centralizada.

Para o autor é relevante destacar, que além da preocupação permanente em elevar o nível de desempenho da gestão pública, o governo deve dedicar especial atenção às questões que envolvam a ética, a moral, e a transparência na administração pública, além de criar um ambiente favorável para a inclusão social e o fortalecimento da capacidade de formulação e implementação de políticas públicas.

De acordo com Matus (1993), o pensamento estratégico e a gestão estratégica têm sido as respostas que se mostram mais adequadas para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda.

Gestão estratégica de pessoas

Albuquerque (2002) vê a formulação de estratégica nas organizações como um processo, uma sequência de etapas que permite a organização refletirem e definir seus propósitos, orientando e implementando ações para atingi-las. O autor coloca a importância de uma filosofia voltada para o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização, partindo do pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado com o aumento de desempenho.

Para McCraw (1998), as decisões estratégicas referem-se às definições dos principais objetivos da empresa em longo prazo.



Davidson (1988), a estratégia é um curso específico da ação, que sinaliza precisamente como a empresa está utilizando seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos preestabelecidos.

Argumenta Oliveira (1991), que estratégia é um conjunto de decisões formuladas com objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente e/ou arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, com a finalidade de minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades.

A estratégia, para Hampton (1993), é um conjunto de meios que as organizações utilizam para alcançar seu objetivo, e envolve a escolha da ação a ser posta em prática, considerando-se os recursos de que dispõe.

Em face das colocações apresentadas, a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como uma sequência de ações adotadas. Com o propósito de desenvolver equipes competentes, qualificadas e comprometidas com os objetivos estratégicos da organização a fim de contribuir para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável em longo prazo.

De acordo com Schikmann (2010) gestão estratégica pode ser definida como um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização, e com o desempenho e as formas de atuação mais adequada para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazo. O foco da gestão estratégica é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

O desempenho refere-se à organização, e às pessoas que nela atuam, e as diretrizes para desempenho devem envolver os diversos níveis organizacionais até o individual.

O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e o quantitativo necessário para atuar na organização.

A política da gestão estratégica de pessoas deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros. Todas as estratégias devem estar integradas, propiciando consistência e coerência ao processo de gestão estratégica de pessoas. Ainda segundo a mesma autora para que o processo de gestão estratégica de pessoas possa ser bem sucedido é necessário focar alguns aspectos como: o critério de recrutamento de pessoal, necessita estar baseado nas competências necessárias à organização, propiciar o desenvolvimento profissional, o processo de avaliação do desempenho deve permitir além da progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação, o plano de carreira deve estimular o desenvolvimento profissional e o desempenho e a estratégia de realocação e de redistribuição de servidores deve ser compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização, garantindo o desempenho esperado.

A adoção dessas políticas permite, por exemplo, o conhecimento das necessidades futuras da organização, objetivando supri-la com o quadro de pessoal adequado, quantitativamente e qualitativamente.

O sucesso organizacional está diretamente ligado ao desenvolvimento das competências necessárias à organização. Conforme Fleury (2003, p.3), “competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Não basta definir competências, é preciso garantir sua aplicabilidade na organização.



Segundo Dutra (2001), só se materializa efetivamente uma competência se o indivíduo realmente entregar suas competências à organização. Assim, podemos dizer que a competência abrange os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo tem ou adquire, e coloca à disposição da organização. De acordo com Brandão e Guimarães (1999), gestão por competências se refere à estruturação das atividades das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las e gestão de competências se refere ao conjunto de mecanismos utilizados para gerir as competências.

Um dos grandes desafios da administração pública é a mudança da atual lógica da alocação das pessoas, que considera apenas os tipos de cargos e a descrição geralmente sumária de suas atribuições, sem considerar as competências necessárias à realização das atividades. Uma forma de amenizar essas dificuldades pode ser através da gestão de competências, onde são utilizados mecanismos e instrumentos tais como o mapeamento de competências, que identifica as competências necessárias à organização e as presentes no quadro de pessoal, servindo de subsídio ao planejamento da alocação de pessoal.

Outro instrumento de grande valia é manter um processo de capacitação continuada com base em competências, objetivando o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização.

O estímulo à realização de cursos de graduação e de pós-graduação em assuntos compatíveis com as competências essenciais, e com as atividades realizadas na organização é também uma forma melhorar o desempenho organizacional.

A avaliação de desempenho, permite contemplar tanto o desempenho individual, como o institucional, é uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados.

No que se refere a resultados individuais, a avaliação de desempenho permite avaliar desempenho profissional, identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais, refletirem sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado, conhecer o potencial do funcionário, obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios. Já no que se refere às equipes, áreas ou até mesmo no nível institucional, a avaliação de desempenho possibilita o maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos, o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização, o desenvolvimento do espírito de equipe, e a percepção da interdependência entre áreas e pessoas.

Neste sentido, a avaliação de desempenho se torna não mais um mecanismo utilizado apenas para obtenção de uma pontuação a ser utilizada na progressão e na promoção, transforma-se em um instrumento de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

Análise e discussão dos resultados

A partir do resultado da pesquisa foi possível identificar o perfil dos gestores do Instituto Federal Sul-rio-grandense, sua área de formação, o nível de conhecimento na área de gestão pública, a opinião dos sujeitos envolvidos sobre a necessidade de formação profissional na área de gestão, bem como verificar os desafios encontrados pelos gestores no desempenho da gestão, as ações/modificações necessárias no âmbito do IFSul sob a ótica dos



respondentes, identificar o que mais motiva e o que mais gera insatisfação no trabalho realizado.

Os participantes foram escolhidos estrategicamente entre os oito campi, campus avançado e reitoria, todos exercendo cargos de gestão com poder de decisão e influência direta na alta administração.

No que se refere aos dados obtidos a partir da aplicação dos questionários, verificou-se que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino (65%), e (40%) estão na faixa entre 40 e 49 anos. Do total, (65%) são docentes, enquanto (35%) são servidores técnico administrativos, e, todos têm dedicação exclusiva. A respeito do tempo de atuação na instituição, (45%) trabalham de 16 a 25 anos, (30%) de 3 a 8 anos, (15%) até 2 anos, (10%) trabalham a mais de 25 anos e (1%) de 9 a 15 anos. Todos possuem função gratificada. A maioria (65%) cursou graduação em universidades públicas

No que se refere à formação acadêmica, (35%) possuem licenciatura, (30%) possuem bacharelado e licenciatura e (15%) tecnólogo. Do total da amostra verificada (40%) possuem formação na área gerencial. Do montante que possui formação na área gerencial, (50%) considera a formação fundamental para a sua atuação como gestor, (37,5%) considera relevante, enquanto (12,5%) acreditam na irrelevância da formação. Os dados mostram que (39,14%) têm mestrado, especialização (30,43%), doutorado (17,39%), aperfeiçoamento (4,35%), enquanto (8,69%) não possuem nenhum curso em nível de pós-graduação. É importante destacar que (35%) não realizaram nenhum tipo de formação continuada após seu ingresso na instituição. Esta constatação nos leva a crer que a instituição poderia investir mais na capacitação dos seus gestores, adotando inclusive um programa de incentivo à capacitação, capaz de envolver e motivar os gestores em relação à capacitação.

Quanto aos desafios encontrados pelos gestores no desempenho da gestão, (17,14%) referem-se à utilização de ferramentas de gestão e (14,29%) à formação de pessoas. Neste sentido, essas parecem ser as necessidades mais representativas dentro da instituição, o que vem comprovar a necessidade de qualificação dos serviços públicos colocados à disposição da sociedade, conforme citado por Alessi (apud MEIRELES, 1995), a administração pública objetivamente é a ação concreta do estado agindo para a satisfação de seus fins, do bem-estar individual dos cidadãos e do progresso social. Ainda são mencionadas a falta de servidores técnico administrativo, a existência de servidores novos sem conhecimento, pouco comprometimento dos servidores e a demora no atendimento das demandas, provenientes da burocracia. A falta de servidores e a falta de conhecimento estão ligados à criação de novas escolas, onde são selecionados novos servidores, os quais não possuem conhecimento das atividades realizadas na administração pública e dos sistemas informatizados, necessários à realização das tarefas que irão desenvolver. O pouco comprometimento parece ter sua raiz nos paradigmas da administração pública, onde as pessoas acreditam que cumprir horário é o suficiente, realizando o mínimo de esforço possível, pois trabalhando ou não, o salário é o mesmo. Este é o lado que parece prejudicial no que tange à estabilidade, associado à falta de coragem dos gestores públicos e a falta de ética de alguns servidores.

Como pontos favoráveis aparecem somando (60%) a infra-estrutura disponibilizada, a flexibilidade e redução do horário e o bom ambiente de trabalho no qual se encontram inseridos.

De acordo com os respondentes, o que mais motiva é o fato de estarem realizando algo útil para a sociedade, ou seja, é o sentimento de utilidade, necessário à maioria dos indivíduos, empatados com a realização do novo e a realização de pessoas, seguido das relações humanas.



Diante destas respostas, pode-se evidenciar como é forte a relação dos gestores com a dimensão social.

A falta de motivação, descompromisso, falta de profissionalismo dos servidores, bem como quando os interesses pessoais são colocados acima dos interesses institucionais, aparece como o fator que mais gera insatisfação.

Do total da amostra investigada, (90%) reconhecem como necessária a formação na área de gestão ou administração. Para (30%) dos respondentes a formação ampliaria a capacidade de lidar com situações diversas, igual percentual acredita que influenciaria no melhor uso das técnicas de trabalho e clima organizacional, (5%) entenderam que a formação influenciaria de forma negativa, e os demais creditam que influenciaria, porém com algum enfoque diferenciado e (5%) acreditam que deveria ser oferecida de forma compulsória.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo principal conhecer o perfil dos dirigentes de uma Instituição Pública, assim como desvendar os principais desafios encontrados pelos gestores do Instituto Federal Sul-rio-grandense no desempenho da gestão, tomando como base as informações fornecidas pelos respondentes e o referencial adotado.

Após a análise e interpretação dos dados podemos concluir que o objetivo foi alcançado, onde foi evidenciado através das respostas dos participantes que 90% dos atuais gestores entendem como necessária à formação continuada na área de gestão e somam 60% os que acreditam que esta influenciaria na ampliação da capacidade de lidar com situações diversas, no melhor uso das técnicas de trabalho e no clima organizacional.

No que se refere aos desafios enfrentados, a maior parte se refere à gestão de pessoas, gestão do conhecimento, falta de comprometimento, falta de profissionalismo, interesses profissionais colocados acima dos institucionais, enfim, características típicas da administração pública brasileira, que de acordo com Faoro (1984), iniciou-se pautada no sistema de privilégios, onde prevaleciam o paternalismo, o nepotismo e o favoritismo. Essas características permeiam a administração pública contemporânea e certamente ainda daqui a muitos anos estarão presentes, pois há uma grande dificuldade na quebra de paradigmas da administração pública, que se abriu como um espaço de conveniências políticas de empregar, nomear, resultando no crescimento de órgãos e quadros em detrimento do sistema do mérito, fazendo predominar uma racionalidade de barganha política clientelista (LAMBERT, 1970).

Este estudo traz uma pequena contribuição para o conhecimento da relação entre servidores e o trabalho desenvolvido pelos gestores do IFSul, porém é importante ressaltar a necessidade de aprofundamento, para que tanto as vivências como as modernas ferramentas de gestão possam potencializar o surgimento de novas possibilidades, capaz de produzir conhecimentos que levarão a organização a obter resultados mais eficazes e efetivos.

Assim podemos concluir que o grande desafio da gestão contemporânea, no âmbito do IFSul, reside principalmente na implementação das políticas de gestão do conhecimento e gestão estratégica de pessoas, o que poderia amenizar os efeitos negativos decorrentes das relações interpessoais.

Ainda dentro do processo de gestão estratégica de pessoas, outros processos devem ser desenvolvidos ou aprimorados: como a avaliação de desempenho, trabalhados os valores e a cultura organizacional, os programas de capacitação para aperfeiçoar as relações



interpessoais, a liderança e a habilidade de comunicação, procurando sempre a melhor forma de atingir os objetivos organizacionais.

Referências

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. in: As Pessoas na organização, São Paulo: Gente, 2002.
- AMATO, P. M. **Introdução à administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- 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 da FGV**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- CAMINHA, Marco Aurélio Lustosa. A corrupção na Administração Pública no Brasil. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 8, n. 176, 29dez. 2003 . Disponível em: <http://jus.com.br/revista/texto/4657>>. Acesso em: 30 set. 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COURY, H. J. C. G. **Satisfação no trabalho e satisfação na vida: questões teóricas e metodológicas**. In: NERI, A. L. Qualidade de vida e idade madura. 5.ed. São Paulo: Papirus, 1993.
- DAVIDSON, W. **Retailing management**. New York: John Willey, 1988.
- DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.
- FAORO, R. **Os donos do poder: a formação do patronato político brasileiro**. Porto Alegre/ Rio de Janeiro: Globo, 1984.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GASPARINI, D. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 1995.
- GUERREIRO-RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- GUTIERREZ, L. H. Recursos Humanos: uma releitura contextualista. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 35, n. 4, p.72-82, 1995.
- HAMPTON, D.R. **Administração contemporânea**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- KICKERT, Walter J.M.;STILLMANN (ed.). **The modern State and its study: new administrative sciences in a changing Europe and United States**. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, 1999.
- KRAWULSKI, I. A formação do orientador profissional e as mudanças atuais. **Revista da Associação Brasileira de Orientadores Profissionais**, v. 3, n. 1, p. 77-84, 1998.
- LAMBERT, F. Tendências da reforma administrativa no Brasil. Tradução de Hugo Wahrlich. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, 1970.
- LEAL, V. N. **Coronelismo, enxada e voto: o município e o regime representativo no Brasil**. São Paulo: Alfa-Ômega, 1975.
- MCCRAW, T.K. A. C. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

XII

Coloquio Internacional de Gestión Universitaria



MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1993. t. 1 e 2.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: RT, 1985.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública**. Porto Alegre: Saraiva, 2006.

SCHIKMANN, Rosane. In: **ENAP** Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. – Brasília : ENAP, 2010.

SCHWARTZMAN, S. A abertura política e a dignificação da função pública. In: **FUNCEP**, o Estado e a Administração Pública. Brasília: FUNCEP, 1987