

XVII Congresso Virtual de Administração

A gestão por competências dos administradores para o desenvolvimento de uma gestão por resultados: um estudo de caso numa Instituição Federal de Ensino

Autor 1: Willyane Freire da Silva

Autor 2: Daniel Costa Assunção

Recife -PE/2020

A gestão por competências dos administradores para o desenvolvimento de uma gestão por resultados: um estudo de caso numa Instituição Federal de Ensino

RESUMO: As Instituições Públicas, cada vez mais, têm sido estimuladas para melhorar seus resultados e construir caminhos para uma prestação de serviços qualificados, transparentes e em consonância com as necessidades reais da sociedade. Considerando as diferenças de atuação entre o profissional assistente em administração e administrador de uma Instituição Pública e as diretrizes que abrangem o profissional de administração, nos âmbitos táticos e estratégicos, o inadequado aproveitamento das potencialidades das atitudes, habilidades e conhecimentos de um profissional de administração podem impactar negativamente no alcance dos resultados. Nessa perspectiva, profissionalizar o serviço público e desenvolver mecanismos para aproveitar, da melhor forma, as competências de cada um dos componentes da organização é condição imprescindível para atuação de uma gestão de pessoas no serviço público. Este trabalho tem como objetivo associar a gestão por competências dos administradores para o desenvolvimento gestão por resultados de uma Instituição Pública de Ensino. O estudo foi realizado com servidores técnicos administrativos que possuem formação em administração. A pesquisa possui abordagem qualitativa e a análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo de Bardin. Identificou-se que os respondentes, em sua maioria, não se sentiam aproveitados em sua área de formação e que consideravam que esse aproveitamento é relevante para a profissionalização e atuação técnica no serviço público. Percebeu-se a necessidade de envolvimento destes profissionais no planejamento das ações da Instituição, mesmo não, necessariamente, sendo responsável por tal para que se possa melhorar a visão holística e o comprometimento daqueles que estarão envolvidos com os resultados da organização, evidenciando que o profissional com a formação de administrador pode subsidiar com maior propriedade as estratégias organizacionais adotadas nas diferentes etapas do desenvolvimento de ações da organização. Observa-se que há uma necessidade de alinhamento entre os interesses dos servidores, seus perfis e o melhor aproveitamento desses para o desempenho organizacional. Assim, observa-se que a formação de administrador pela sua abrangência demonstra capacidade em lidar com as diferentes dimensões da gestão por resultados e que as Instituições públicas necessitam desenvolver estratégias para implantação da gestão por competências no serviço público.

PALAVRAS-CHAVES: Serviço Público. Gestão por competências. Administração Gerencial

ABSTRACT: Public Institutions, more and more, have been encouraged to improve their results and build paths for the provision of qualified, transparent services and in line with the real needs of society. Considering the differences between the assistant professional in administration and administrator of a Public Institution and the guidelines that cover the professional in administration, in the tactical and strategic areas, the inadequate use of the potentialities of the attitudes, skills and knowledge of a professional of administration can negatively impact achieving results. In this perspective, professionalizing the public service and developing mechanisms to make the best use of the skills of each of the organization's components is an essential condition for the performance of people management in the public service. This work has the objective of associating the management by competences of the administrators for the development management by results of a Public Educational Institution. The study was carried out with administrative technical servers who have training in administration. The research has a qualitative approach and the data analysis was performed

through Bardin's content analysis. It was identified that the majority of respondents did not feel they were being used in their area of training and that they considered that this use is relevant for professionalization and technical performance in the public service. The need to involve these professionals in the planning of the Institution's actions was perceived, although not necessarily, being responsible for it so that the holistic view and commitment of those who will be involved with the organization's results can be improved, showing that the professional with the training of administrators, it can more effectively subsidize the organizational strategies adopted in the different stages of the development of the organization's actions. It is observed that there is a need for alignment between the interests of employees, their profiles and the best use of these for organizational performance. Thus, it is observed that the training of administrators due to their scope demonstrates their ability to deal with the different dimensions of management by results and that public institutions need to develop strategies for the implementation of management by competencies in the public service.

KEYWORDS: Public service. Competency management. Management Administration

Introdução

O processo de globalização e os avanços tecnológicos e comunicacionais transformaram os cenários organizacionais e gerenciais, uma vez que muitas das atividades foram substituídas e aceleradas pelo uso da tecnologia. Podemos destacar, desde a criação de novos procedimentos, mecanismos de controle, necessidade de melhoria no gerenciamento das informações e o desenvolvimento de estratégias e objetivos para prestação de contas à sociedade, assim como o alcance dos resultados.

Neste cenário, estão inseridas as Instituições Públicas que necessitaram realizar reformas gerenciais para promover melhorias na qualidade, transparência, efetividade, celeridade e adequação às reais necessidades da sociedade na prestação dos serviços. Outrossim, a ampliação do controle social, a facilidade no acesso às informações e a consciência de seus direitos sociais estimulou a população a exigir e acompanhar uma maior efetividade organizacional.

Com essas transformações gerenciais, as quais as Instituições Públicas vêm passando, necessitou-se da busca pela promoção de uma gestão baseada em resultados que se caracteriza, segundo Ribeiro *et al* (2011), por uma “ferramenta administrativa que, através de sua metodologia, alinha o planejamento, a avaliação e o controle, promovendo eficiência e eficácia na organização.

Dessa forma, conforme Machado *et al* (2012), promover uma gestão baseada em resultados no serviço público, aproveitando seus respectivos recursos humanos e diferentes potenciais e conhecimentos, são a chave para integrar as necessidades organizacionais e o alcance da performance organizacional. Afinal, na sociedade contemporânea, na qual o conhecimento é fator imprescindível para o desenvolvimento das organizações, a capacidade de transformar os saberes dos colaboradores e das equipes em conhecimento organizacional, disseminá-lo e construir socialmente novos saberes potencializam uma maior qualidade nos seus serviços, produtos e processos. Nessa perspectiva, tem-se na gestão por competências uma relevante estratégia para o alinhamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores públicos aos objetivos organizacionais, de modo que seja reduzido as lacunas identificadas entre os serviços prestados pelos integrantes da Instituição associado ao que ao

resultado a ser alcançado por ela (LEME, 2005). Como evidencia Silva e Mendonça (2019, p.2), “dentre outros elementos, a qualidade do serviço público está intimamente relacionada à habilidade dos órgãos da Administração Pública em manter servidores qualificados, comprometidos e motivados no ambiente de trabalho”.

Outrossim, saber gerenciar informações, dados, pessoas, materiais, recursos tecnológicos, dentre outros, é imprescindível para a execução das atividades, cumprimento de metas e objetivos e devido ao acompanhamento do alcance dos resultados. Nessa perspectiva, busca-se que cada um dos membros da organização possua condições de melhorar sua atuação e, por sua vez, beneficiar o desempenho organizacional. Por outro lado, percebe-se uma necessidade dos gestores de pessoais identificarem os benefícios de uma adequada gestão por competências para a integração dos saberes e competências dos servidores em prol do crescimento da Instituição, afinal, como diz Dutra (2009, p. 38), “Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência de definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência”.

Afinal, corrobora-se com Santos e Honório (2014) ao evidenciar que o fomento à integração, à cooperação e a atuação de cada um dos respectivos membros da organização com o melhor que se possa oferecer nos espaços organizacionais possibilita o melhor aproveitamento das pessoas, sua satisfação e identificação da organização como excepcional, ou seja, um lugar adequado para se trabalhar.

Assim, considerando a observância do uso do saber apreendido em prol de objetivos organizacionais, o referido estudo se embasa na análise de um possível aproveitamento reduzido das potencialidades do perfil do administrador no serviço público dentro do contexto da Gestão Baseada em Resultados, a qual se direcionam as organizações públicas, tendo em vista que, além de não se envolver em algumas das atividades principais relacionadas ao perfil do cargo, a escassez de servidor pode acarretar na execução de atividades cuja responsabilidade é de um assistente em administração, que pode ter formações diversas, enquanto que o administrador possui um perfil traçado e especializado.

Por outro lado, tem-se, cada vez mais, exigido das organizações públicas uma maior efetividade e melhor gerenciamento dos seus recursos, em especial, os recursos humanos, na busca de resultados que atendam às necessidades da sociedade, afinal, como afirma Dutra (2009, p.38), a gestão de pessoas na grande maioria das Instituições Públicas acabam “sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano”.

Para isso, afirma-se que Paiva e Nicolai (2012) destacam a relevância do gestor em se utilizar de competências gerenciais para mobilizar saberes, competências técnicas, comportamentais, intelectuais, éticas, políticas em prol dos objetivos organizacionais reconhecidos pessoalmente, profissionalmente, pela organização e pela sociedade. Deste modo, este estudo buscou responder ao problema de pesquisa: como a gestão por competências pode contribuir com o melhor aproveitamento da formação do administrador para o desenvolvimento da gestão por resultados na Administração Pública? A pesquisa tem por objetivo geral: Associar a gestão por competências do administrador na perspectiva de uma Gestão Baseadas por Resultados na Administração Pública.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 A formação profissional do administrador

A formação do administrador abrange diferentes áreas que perpassam pela organização. Essa formação deve compreender “os estudos de fenômenos econômicos, financeiros e de mercado considerando suas relações e correlações nacionais e internacionais, seguindo uma perspectiva histórica e contextualização da aplicabilidade, da utilidade, da atualidade e da complexidade no âmbito da administração” (BRASIL, 2001, p.3).

Desse modo, observa-se que a formação do profissional de administração estuda os aspectos teóricos, conduzindo o educando a se conectar aos contextos econômicos, sociais, culturais, políticos, os quais estiverem inseridos.

Segundo Lopes (2006, p.188), “a questão fundamental é como prover as competências de gestão necessárias ao exercício profissional do administrador, nesse contexto de relações sistêmicas complexas, incertezas e discontinuidades”. Tais incertezas e discontinuidades estão relacionadas à necessidade que cada profissional administrador deve possuir aptidão para lidar com as diferenças organizacionais, assim como as organizações conhecerem e utilizarem os potenciais do administrador de acordo com o seu perfil acadêmico-profissional.

Segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os cursos de Administração devem contemplar em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular três eixos centrais de conhecimento, são eles:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação (TIC's) e das ciências jurídicas. **II - Conteúdos de Formação Profissional:** relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da Administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços, pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à Administração. **III - Conteúdos de Formação Complementar:** estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

As organizações lidam com a necessidade de um gerenciamento técnico para geri-las. Com isso, observa-se o curso de Administração com um “papel preponderante na formação de profissionais que atuam nas empresas [...]. Portanto, desenvolver nos graduandos a mentalidade crítica, empreendedora, proativa, focada em responsabilidade social deve ser a sublime missão da Instituição de Ensino Superior (IES) compromissada com a educação do presente e do futuro” (MIRANDA *et al.* 2007, p.36).

Desse modo, a formação do administrador deve ser conduzida na perspectiva de despertar a curiosidade e a capacidade crítica para pensar e produzir novos conhecimentos, a partir dos construídos em sala de aula, visando à concretização de ações que transformem e auxiliem a resolver problemas na sociedade (GADOTTI, 2009).

Compreende-se que cabe ao administrador perceber as necessidades internas das organizações, observando os contextos externos e suas influências nelas, assim como as legislações e regras a que estão submetidas. Observa-se, ainda, que para o profissional da

contemporaneidade é requerida capacidade de liderar, alocar recursos, organizar produtos, processos e estruturas, captando-se informações para tomada de decisões e ter flexibilidade cognitiva para lidar com as diferentes adaptações a serem realizadas ao longo de seu exercício profissional, como orienta Lopes (2006).

Com isso, afirma-se que o ensino do administrador o conduz a desenvolver uma visão estratégica para transformar recursos em resultados a partir de decisões tomadas. Em se tratando desse profissional, inserido no contexto da administração pública, cuja gestão por resultados tem sido adotada, nos dias atuais, percebe-se uma necessidade de buscar aplicar os conhecimentos apreendidos em sala de aula na busca por resultados com maior efetividade e articulados com as demandas sociais.

2.2 Características baseadas em Gestão por Resultados

A administração pública pode ser caracterizada como o “conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, as necessidades sociais nos termos da lei” (GRANJEIRO, 2002, p.23). A ampliação do controle, da intervenção e a participação social, assim como o aumento da busca pelos direitos sociais resultou numa administração pública que, com o passar dos anos, necessitou realizar reformas gerenciais que desenvolvessem meios de desburocratizar e acelerar os processos, estruturar políticas públicas voltadas às reais necessidades da população e a resolução de problemas que afetam o bem-estar da sociedade (PEREIRA, 1996).

Os autores Ribeiro *et al* (2011) afirmam que a gestão por resultados surge nesse contexto como alternativa a promover estratégias e melhorias no serviço público cujo foco seja na efetividade e flexibilização de processos, minimizando o excessivo apego às normas e aos procedimentos, promovendo mais eficiência, efetividade e *accountability* da gestão pública. Para Matias e Pereira (2019, p.121), “alcançar a eficiência, isto é, a execução perfeita de uma tarefa que se realiza, bem como a eficácia, ou seja, que se façam as coisas que realmente importa fazer porque são socialmente desejáveis”.

Desse modo, a gestão por resultados busca o aumento da eficiência, da eficácia e dos contínuos monitoramento e avaliação da qualidade e da efetividade dos serviços públicos prestados à sociedade. “A gestão baseada em resultados no serviço público deve adotar como símbolo cognitivo a ideia de que este serviço é feito por pessoas para atender pessoas” (MACHADO *et al*, 2012, p.36).

A gestão por resultados surgiu com o objetivo de substituir o enfoque dado à forma com que se desenvolviam os processos no setor público em detrimento do atingimento do alcance dos objetivos traçados com vistas ao alcance dos resultados que se destinavam as ações. Com essa nova gestão pública, busca-se que as ações estejam em consonância com o que a sociedade espera e de acordo com sua participação ativa no direcionamento dos objetivos (PEREIRA, 1996).

A transição para a gestão focada em resultados se deu na perspectiva de promover as ações, gerir as informações e desenvolver os processos em função dos resultados que se destinarão ao cidadão (GRANJEIRO, 2002). Segundo Rua (2007, p.7), resultado é “genericamente usado para designar coisas tão diferentes quanto produtos preliminares e intermediários, produtos finais, efeitos e até impactos.”

Esse resultado é oriundo da execução de atividades mediante os critérios e as diretrizes estabelecidos durante o planejamento, por meio de planos, estratégias e objetivos, e por sua vez, pelo devido acompanhamento da execução em consonância com o planejamento, e assegurado que se possa servir o público com celeridade, uniformidade, transparência,

acessibilidade, igualdade e efetividade (MACHADO *et al*, 2012). O planejamento tem, ainda, a função de tornar transparente e precisa a ação de organizar o que será executado, de sistematizar as ideias e os recursos para tornar mais eficientes as ações governamentais” (MATIAS; PEREIRA, 2019, p.121).

A gestão por resultados, segundo Serra (2008, p.36), como “um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-la, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhoria contínua de suas instituições”.

Considerando os desafios e as transformações que deverão ser adotadas pelas organizações, ter os seus servidores envolvidos com suas atividades e em alinhamento às diretrizes organizacionais é imprescindível para assegurar o alcance dos objetivos da organização. Por isso, conduzir uma gestão orientada por resultados, para Machado *et al* (2012, p.112), consiste em “dotar as estruturas, os processos e administração dos recursos disponíveis, de um modelo de gestão que possibilite uma integração consistente entre as políticas de governo e os resultados institucionais planejados de cada um dos órgãos que compõem as esferas do governo”.

Conforme Assunção (2014, p.41), pode-se afirmar que a gestão por resultados “é influenciada tanto pelo indivíduo quanto pela organização, pois ambos se influenciam mutuamente em relação ao desempenho e às competências uns dos outros”. Para o autor, esse desempenho “é atrelado ao processo de planejamento, acompanhamento assim como o de avaliação institucional, individual e por equipes a partir de uma gestão estratégica que vislumbra os processos interativos e holísticos da organização” (2014, p.41).

Segundo Diniz, Ribeiro e Santana (2006,p.6), “a administração dirigida à geração de resultados assegura um melhoramento contínuo da performance, facilita o alcance de serviços de excelência e favorece o desenvolvimento da liderança e da responsabilização pelos indivíduos e pela coletividade”.

Nesse sentido, Matias e Pereira (2009, p.14) apresenta “uma sequência de eventos necessários a uma gestão estratégica orientada para resultados: missão; diagnóstico do ambiente; objetivos estratégicos; indicadores de desempenho; metas de desempenho; monitoramento de desempenho e planos de ação (que retroalimentam o monitoramento de desempenho)”.

Atuar em função de uma gestão por resultados requer que os servidores públicos compartilhem de ideias e conheçam não só os procedimentos a serem realizados, mas o objetivo deles e o porquê da realização de cada atividade, ou seja, mantendo um constante permanente na busca pelos melhores níveis de qualidade e eficiência na prestação de serviços públicos pelas pessoas envolvidas. (MACHADO *et al.*, 2012).

Diógenes, Paschoal, Neiva & Menezes (2016) ratificam o fenômeno do suporte organizacional dentro de um contexto de interação entre os interesses da organização e do profissional em que nela atua. Segundo os autores, “organização e funcionário envolvem-se numa parceria, na qual cada uma das partes apresenta exigências e demandas próprias. A organização estabelece demandas quanto ao desempenho, aos resultados e às normas de comportamentos. Em troca, os funcionários esperam receber as condições e retribuições necessárias para a realização de tarefas” (DIÓGENES, PASCHOAL, NEIVA & MENEZES 2016, p. 157).

Nessa perspectiva, buscar-se-á compreender como a gestão por competências pode influenciar no favorecimento do conhecimento do administrador como estratégico para subsidiar as organizações públicas em seus desafios para o alcance dos resultados.

2.3 A gestão por competências do administrador

Davenport e Prusak (2013, p.14) afirmam que, nos dias atuais, nas organizações “as pessoas sempre procuram, usam e valorizam o conhecimento, pelo menos implicitamente. As empresas contratam funcionários mais pela experiência do que pela inteligência ou a escolaridade porque entendem o valor do conhecimento desenvolvido e comprovado ao longo do tempo”. Desse modo, percebe-se como a experiência dos colaboradores pode ser um diferencial organizacional, quando conhecida, bem alocada e aproveitada.

Segundo Carbone (2009, p.72), para o desenvolvimento de uma estratégia organizacional capaz de ofertar condições ao melhor aproveitamento das potencialidades das experiências, conhecimentos, atitudes e habilidades dos integrantes das organizações, “a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (CARBONE, 2009, p. 72). Com isso, reconhecer o papel do gestor de pessoal para perceber as competências dos servidores que estão na Instituição está diretamente vinculado ao alcance dos resultados, tendo em vista que cada servidor pode contribuir significativamente com o fortalecimento institucional.

Afinal, alcançar os resultados da organização está imbricado à valorização do recurso intangível denominado conhecimento como o diferencial e que o grande desafio das organizações é transformar conhecimento individual em conhecimento organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2013).

Conforme Morin (2001, p.8), a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seu julgamento e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar:

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados +, servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes da ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos (PIRES, 2005, p. 36).

Segundo Davenport e Prusak (2003, p.63), “organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas”. Carvalho define abaixo conhecimento, habilidade e atitudes e suas conexões com o resultado organizacional:

O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”. (CARVALHO, 2008, p. 37).

Fleury e Fleury (2007, p. 30) definem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Zarifian (2003, p. 137), o conceito de competências está baseado em três elementos: “tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta”, “inteligência prática das situações”, apoiando-se em conhecimentos adquiridos em diversas situações e a capacidade de mobilizar uma rede de envolvidos com as mesmas situações e capazes de partilhar os desafios. Segundo Ruas (2005,p.36), a noção de competência tem sido cada vez mais discutida no ambiente organizacional das Instituições brasileiras: seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais, seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências). (RUAS, 2005, p. 36).

Desse modo, é possível ratificar que buscar o direcionamento dos resultados também está atrelado a promover espaços de aprendizagem contínua entre os membros organizacionais, considerando as potencialidades e os perfis que possuem, tal como suas respectivas formações e competências. Afinal, conforme Leme (2005, p.01), é sabido que “identificar competências de que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o gap de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador (LEME, 2005, p. 01).

Assim, considerando o necessário fortalecimento da capacidade organizacional, por meio dos seus recursos humanos, para lidar com performance organizacional, a gestão por competências, como um modelo de gestão planejado e estratégico, que permite a identificação das competências daqueles que são parte integrante da Instituição associando-as às competências organizacionais e aos objetivos da organização, pode-se destacar a responsabilidade dos gestores de pessoal na promoção ao desenvolvimento do pessoal da Instituição.

Nesse contexto, o administrador como servidor estratégico no processo decisório e na performance organizacional pode contribuir com a gestão por resultados no serviço público de modo que os seus conhecimentos apreendidos em sua formação profissional e a sua capacidade cognitiva concatenando atitudes, habilidades e conhecimentos em prol das diretrizes organizacionais e valorizar o capital humano da organização.

3. MÉTODO

Quanto à abordagem, tratou-se de uma pesquisa qualitativa, de modo a buscar analisar novos significados e compreender o objeto do estudo, por meio da análise com dados e variáveis qualitativas, que possuem características de uma abrangência de significado em diferentes contextos, considerando o processo dinâmico e os universos diferentes dos pesquisados (MINAYO, 2007; DUARTE; BARROS, 2010). A pesquisa bibliográfica abordou os construtos formação do administrador, gestão baseada em resultados e administração pública (GIL, 2010).

A pesquisa de campo foi desenvolvida por meio de questionário aberto com cinco perguntas, de modo que os sujeitos pudessem expor opiniões divergentes ou convergentes sobre o assunto abordado, a partir dos diferentes contextos vivenciados e o pesquisador poderá realizar as inferências e análise dos significados (GIL, 2011). A coleta de dados foi realizada em uma única etapa, sendo o questionário aberto encaminhado por e-mail. Os

sujeitos da pesquisa foram os administrativos com formação em administração de uma Instituição Federal de Ensino. O universo da pesquisa foi representado por 3 (três) administradores, tendo sido o questionário enviado a todos eles. Ressaltamos que a amostra foi representada por 3 respondentes.

A análise de dados foi realizada, por meio da análise de conteúdo, conhecida por Bardin como o “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (indicadores ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (BARDIN, 2011, p.48).

As informações apreendidas, a partir dos dados apresentados pelos pesquisados, serão classificadas, agregadas e interpretadas sob a ótica do referencial teórico abordado e a percepção dos respondentes do questionário (BARDIN, 2011). Os pesquisados serão identificados, ao longo da análise de dados, por meio da sigla “ADM” que significa Administrador numerado por uma ordem de entrega de respostas.

4. RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os servidores de uma Instituição de ensino. O questionário realizou abordagem acerca da concepção deles sobre o diferencial dos administradores nas organizações, possibilidades de atuação no serviço público, a equivalência das funções exigidas com a sua formação, a relação da atuação do administrador com a gestão baseada por resultados e sugestões de melhorias, na gestão do serviço público e como a gestão por competência pode ser capaz de contribuir com um melhor aproveitamento da formação do administrador.

Foram respondentes da pesquisa três administrativos que são administradores da Instituição estudada, uma vez que a condição para participar era possuir o curso de administração. Em relação ao perfil da amostra, identificou-se que 66,6% dos respondentes são do sexo masculino e 33,4% do sexo feminino com idade de até 35 anos. Identificou-se que os respondentes realizaram sua formação acadêmica em escolas públicas e todos trabalham em setores diferentes e com cargos diferentes na Instituição, embora possuam a formação de administrador, dentro da Instituição de Ensino em que atua, a saber, contratos, gestão de pessoas e patrimônio e almoxarifado.

Quando do questionamento acerca de qual a competência que permite diferencial do profissional de administrador nas organizações, o ADM 1 revela que está relacionado à sua formação acadêmica, uma vez que *“a grade curricular do curso de Administração de Empresas é ampla, contemplando conhecimentos de várias áreas (psicologia, contabilidade, comunicação, produção, marketing, etc.). Isto faz com que o profissional observe a organização sobre vários aspectos”*.

Deste modo, compreende-se que, para o pesquisado, como o curso de administração engloba diferentes áreas relevantes para a organização, tê-lo permite lidar com diferentes conhecimentos corroborando o que releva Lopes (2006) que ressalta a capacidade a ser desenvolvida pelo administrador que é a compreensão da complexidade e dinamicidade nos âmbitos internos e externos das organizações.

Pode-se perceber a visão de Lopes (2006) apresentada, também, no discurso do ADM 2, que o diferencial no administrador está em sua capacidade de possuir “uma visão mais sistêmica, organizada e metódica das atividades essenciais para uma boa administração, não implicando isso em burocratização exagerada de processos e procedimentos, mas em

diminuição dos riscos e otimização de recursos organizacionais”. Já o ADM 3 menciona que esse diferencial se apresenta na “assertividade nos processos administrativos”.

Assim sendo, observa-se nos três respondentes um discurso alinhado no que concerne à capacidade de visão sistêmica organizacional e ao diálogo multidisciplinar no curso de administração como fatores preponderantes para ter o curso e desenvolver tais capacidades para um bom desempenho organizacional, demonstrando-se como importantes competências que deveriam ser melhor aproveitadas pela organização para o alcance dos resultados.

Para gerenciar tais competências a Instituição necessita reconhecer as formações, os quais os profissionais possuem, suas respectivas experiências e habilidades para que sejam alocadas em locais adequadas e possa se fazer uma alocação de pessoal com atrelando o perfil e o itinerário acadêmico ao profissional alinhando-os aos objetivos organizacionais.

Em seguida, solicitou-se que os administradores apresentassem as necessidades e possibilidades de adequações das competências de um administrador no serviço público, obtendo-se como respostas as seguintes assertivas: O ADM 3 revela que “pode atuar em qualquer área de uma organização: das atividades mais operacionais até as mais estratégicas”. Todavia, ele ressalta que, apesar disso, faz-se necessário que haja a devida liberdade para usufruto dos conhecimentos em prol das organizações.

Em complemento, o ADM 1 comenta que “*as atribuições do Administrador variam a depender da natureza jurídica da instituição Pública (Órgãos, Autarquias, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista)*”. Dando os exemplos que a depender das diferentes estruturas organizacionais, dentre as possibilidades de atuação, o questionado destacou que “*na área de Licitações e compras, contratos, Gestão de Pessoas ou Departamento Pessoal, Planejamento, Financeiro, etc.*”

O ADM 2 concorda que (...) “*as funções básicas da administração (planejamento, organização, execução e controle) deveriam ser objeto de atuação em qualquer tipo de atuação de um administrador no serviço público*”.

Observa-se nos respondentes uma adesão às diferentes formas de abrangência que devem alcançar a atuação do administrador envolvendo desde as áreas operacionais às estratégicas de modo a gerir recursos humanos, tecnológicos, financeiros, econômicos em prol do cumprimento dos objetivos organizacionais, tendo como basilares as funções básicas da administração de modo a ter sob seu controle todas as etapas das atividades e processos.

As revelações compreendem uma inter-relação com BRASIL (2001) que se orienta pela necessidade de compreender fenômenos mercadológicos, econômicos e financeiros, demonstrando que o administrador deve estar atento aos diferentes e complexos cenários que o circundam e a organização em que ele está inserido sejam eles internos sejam eles externos.

Outro questionamento apresentado aos administradores foi se as funções e competências exigidas para eles condizem com sua formação e as repostas obtidas foram que parcialmente ou que não condizem, relacionando-se a relevância desse estudo e de possíveis outras pesquisas para ampliar o alcance dessa compreensão da atuação do administrador.

O ADM 1 afirma que “em alguns aspectos sim, mas vai a depender da estrutura organizacional, do perfil do gestor, do plano de cargos”, podendo, na visão do respondente, “haver casos em que sejam exigidas funções, que infelizmente, não se apliquem à formação do profissional”.

O ADM 2 comenta que “nem sempre” há relação das atividades exigidas com a sua formação. Segundo ele, “é bastante comum empresas públicas e privadas concentrarem seus

esforços em meras execuções de tarefas. Os administradores não contribuem com seus conhecimentos, apenas se limitam a trabalhar operacionalmente”.

Enquanto que o ADM 3, informa que não relação com as atividades e o perfil profissional do administrador e para ele são considerados (...) “como meros agentes operacionais”. E outro fator que foi relatado pelo ADM 3 foi que a vaidade pode ter interferência direta na questão de não envolver o administrador em atividades estratégicas, pois para ele “na área pública ou privada, observo que a razão principal é a vaidade dos ocupantes de cargos estratégicos no sentido de garantir o poder que detêm determinando diretrizes organizacionais sem interferência”.

Desse modo, o que se pode ver, comumente, entre os três discursos é que há uma uniformidade no que diz respeito à questão de o administrador ter aproveitamento, prioritariamente, nas questões operacionais, fato que se pode inferir que as atividades estratégicas e táticas ficam carentes de um apoio técnico dos conhecimentos acadêmicos e organizacionais do administrador. Afinal, conduzir uma visão estratégica na otimização de recursos e na perspectiva de uma tomada de decisão acertada visando à melhoria contínua e a transformação de recursos em resultados alcançados de acordo com os objetivos anteriormente planejados.

Com isso, concorda-se com Leme (2005), o quão relevante se torna, diante de tais afirmativas, de uma necessária estratégia para o alinhamento entre os conhecimentos, habilidades e atitudes desses servidores públicos, por meio da gestão por competências, seja para o fortalecimento do desempenho e do conhecimento organizacional seja pela necessidade de motivação e reconhecimento do valor profissional de cada um dos que integram a organização.

Outrossim, o melhor aproveitamento dos potenciais de cada profissional é imprescindível para uma maior motivação e um estímulo para que ele possa ofertar à organização conhecimentos diferenciados, *know how* adquirido e, por sua vez, uma maior profissionalização nos serviços a partir da contribuição de profissionais de diferentes áreas, em especial, no serviço público, que visa ao fortalecimento de sua transição burocrática para a administração pública gerencial.

Concorda-se com Silva e Mendonça (2019), ao afirmar que a qualidade e a excelência nos resultados no serviço público estão diretamente relacionados à capacidade da organização de permitir o aproveitamento, o envolvimento e o comprometimento dos servidores em prol do desenvolvimento da performance da organização. Nesse sentido, o ADM 2 faz a seguinte ressalva:

A administração pública brasileira, historicamente, é uma administração burocrática. Atualmente, guiada pelo princípio da eficiência, a administração pública tem buscado se espelhar na área privada para gerar resultados mais eficazes, tendendo a migrar lentamente para o estilo de administração gerencial (ADM 2).

Para isso, essa busca pelo fortalecimento de uma administração pública gerencial, esse estudo busca compreender as contribuições de um administrador para uma gestão baseada em resultados no serviço público. Assim, o ADM 3 pondera a razão de existir do serviço público como o próprio serviço público e que não há razão para que esse não seja orientado aos resultados aos usuários. Para ele “o administrador deveria contribuir como profissional técnico competente para desenvolver continuamente os processos e procedimentos administrativos, a partir da definição da visão, missão e valores institucionais determinadas pelo povo”.

Assim, infere-se que ainda se necessita de um maior incentivo de participação do administrador nos processos decisórios para que eles possam contribuir como uma gestão baseada em resultados de forma eficaz, de modo que eles possam contribuir com as diferentes etapas desde a missão, visão e valores, quando possíveis, até os desdobramentos destes na execução das atividades e no alcance dos objetivos. Afinal, como assegura o ADM 2, o profissional formado em administração é capaz de entender a necessidade de otimização de recursos e da integração deles para a realização de um processo gerencial eficiente e eficaz.

o administrador entende a necessidade de se otimizar os recursos de uma organização: recursos humanos (através de planos de motivação, qualificação etc.), recursos físicos (investimento em ergonomia, boas instalações etc.), financeiros (economia, controle de custos, controle de produção etc.), mercadológicos (pesquisas de mercado, pesquisas de satisfação etc.).

O ADM 1 reforça que a capacidade adquirida com a graduação de administração o direciona a “lidar com aspectos relacionados ao planejamento, à organização, ao controle e à busca por resultados desejáveis.(...) e a minimizar ao máximo os efeitos indesejáveis para uma Instituição”.

Desse modo, compreende-se que a utilização da capacidade que o administrador possui em lidar com o gerenciamento de diferentes recursos, o seu potencial em ter o olhar para o controle e o direcionamento aos resultados, assim como envolvê-lo desde as etapas iniciais para contribuir com o planejamento e o direcionamento dos objetivos foram fatores que puderam ser observados como contribuintes para que o administrador seja relevante na gestão baseada em resultados.

Observa-se, ainda, que as visões dos pesquisados condizem com o que se busca na administração pública gerencial que é de o executor conhecer o objetivo e para que servirá aquela atividade e aonde se quer que ela alcance, permitindo que o profissional tenha uma visão do todo e não só da parte em que está atuando (MACHADO *et al*, 2012).

Também se questionou aos administradores quais melhorias na gestão do serviço público poderiam ser desenvolvidas para atuar de acordo com a sua formação, e o ADM 2 menciona que “valorizar o profissional, as funções e atividades de um administrador”. O ADM 1 reforça que é alocando “o servidor em suas atividades próximas da sua área de conhecimento”, devendo “alocá-lo na área que o profissional tenha um melhor domínio e desenvolva melhor seu potencial”. Para minimizar os impactos de desmotivação e ineficiência para a Instituição como comenta o ADM 1.

O ADM 3 acredita que a “mudança mais urgente na gestão pública é a mudança na mentalidade dos gestores e do povo, que deveria iniciar e se retroalimentar na própria sociedade. É um movimento que envolve fatores precipuamente de natureza política”. Para ele, é necessário um processo conjunto de mudanças de controle social e de concepção do próprio gestor do seu papel para a transformação e as necessidades sociais.

Outro fator observado pelo ADM 3 é a necessidade de agregar a escolha de gestores associada a interesses de critérios políticos integrado a critérios técnicos, sendo combinada com a propriedade de tecnicidade. Para isso, ele revela que há uma necessidade maior de escutar o povo para a tomada de decisões e escolha de gestores:

Para isto, o povo (constituente dos serviços públicos) deveria ser atuante e determinante nestas definições. Os gestores deveriam desenvolver meios de ouvir o povo e o povo deveria desenvolver meios de pressionar os gestores. Enquanto os dirigentes das organizações forem definidos apenas por critérios políticos, administradores e quaisquer outros profissionais serão reduzidas a massa de manobra por um processo lógico e inequívoco de reverberação: a gestão pública não será orientada

pelos resultados, mas pelos interesses insondáveis das mentes dirigentes (moralmente bons ou ruins) (ADM 3).

Assim, observa-se que os administradores que participaram da pesquisa têm como estratégia fundamental para que possam ser aproveitadas melhor sua formação é a alocação em atividades correlatas às suas áreas, evitando desmotivação e o melhor aproveitamento em prol do fortalecimento do conhecimento organizacional. Valorização e reconhecimento do profissional também foram fatores elencados, assim como a questão de escolha de gestores não só por motivos políticos, mas, em especial, técnicos, de modo que se tenham gestores como perfil técnico capaz de reconhecer a capacidade dos seus subordinados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se destacar o estímulo à valorização conceitual das competências e da formação do administrador para uma organização, associando à sua relevância na melhoria dos processos organizacionais, no alcance dos objetivos e busca por resultados na Instituição pública, uma vez que essa formação abrange sejam instituições públicas ou privadas.

Observa-se uma proposta de ação gerencial para a contribuição do administrador, orientando o gestor da Instituição a perceber a capacidade dos servidores, considerando não apenas seu cargo, mas seu percurso itinerário formativo. A percepção de necessidade de contínuo *feedback* e ajustes nas prioridades e definição das tarefas e estratégias adotadas para o desenvolvimento dos trabalhos são fatores necessários a uma gestão de pessoas das Instituições, de modo a gerir a competências de cada um dos seus colaboradores.

Estimula-se uma análise de perfil dos servidores que compõem a Instituição para que eles possam potencializar as contribuições com os objetivos estratégicos da Instituição, de acordo com não apenas com a designação do cargo, mas, também, dos potenciais acadêmicos e laborais que possui.

Como aplicações práticas, tem-se uma compilação de opiniões de sugestões de melhorias para a prática de gestores quanto ao melhor aproveitamento, não só de profissionais da área de administração, mas de todas as demais áreas, propondo-se o estímulo à criação de banco de dados e à criação de formações e critérios para a ocupação de cargos de gestão a serem ocupados por pessoas que não possuem experiência em liderança. Percebe-se, também, com o estudo uma proposição do melhor aproveitamento dos potenciais do administrador pela sua abrangência demonstra e capacidade em lidar com as diferentes dimensões da gestão por resultados.

Finalmente, observa-se que a formação do administrador é abrangente e composta de conhecimentos que podem fortalecer a organização na consecução dos seus objetivos e no atendimento às necessidades da sociedade com a devida efetividade. Percebe-se, também, nos servidores abordados uma propriedade sobre seu papel na organização, todavia, um interesse por maiores oportunidades para atuação em sua área e diversificação na substituição de atuação operacionais pela concatenação delas às áreas estratégicas e táticas.

Percebeu-se com a pesquisa tanto a disponibilidade quanto a capacidade de os administradores serem envolvidos com a busca pela gestão de resultados na organização. Além de sua formação englobar temáticas pertinentes ao desenvolvimento de uma administração gerencial, há uma notável percepção dos administradores quanto à necessidade de seu melhor aproveitamento enquanto administrador.

Foi analisado que as contribuições da formação do administrador para uma gestão por resultados na administração pública e a importância de que o mesmo tenha conhecimento das

etapas existentes para a execução de uma atividade, de modo que ele conheça o todo e associe as partes como integradas visando à formação dele. Assim, os servidores envolvidos conseguirão compreender os objetivos e o que se busca alcançar.

7. REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, D. C. **Relações de Mentoria, no Contexto da Administração Pública Gerencial, associadas à Gestão por Resultados e à Cultura Organizacional: Um Estudo Numa Instituição Federal de Ensino.** Recife, FACULDADE BOA VIAGEM – DeVry Brasil, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 jul. 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições 70. 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DINIZ, J.A.; RIBEIRO, J. F.F, M.D. SANTANA, E.W,F. Gestão por resultados na administração pública: a visão dos gestores dos três entes federativos brasileiro. São Paulo. **Encontro de Administração Pública e Governança**, 2006.

DUARTE, J. B. A.: BARROS, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 2 ed: São Paulo: Atlas, 2010.

GRANJEIRO, J. W. **Administração Pública.** 10 ed. Brasília: Vestcon, 2002.

GIL. A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed: São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Como elaborar projetos de Pesquisas.** Ed., São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, N.; HOLANDA, V.B; FILHO, J.F.R.; PERDENEIRAS, M. (Org.). **Gestão baseada em Resultados no Setor Público: uma Abordagem Didática para implementação em Prefeituras, Câmaras Municipais, Autarquias, Fundações e Unidades Organizacionais,** São Paulo: Atlas, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual da gestão pública contemporânea. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009

MINAYO, M. C. (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2007.

MIRANDA, N. A. de *et al.* **Inserção da Responsabilidade Social Corporativa no currículo de Administração no Brasil,** Revista Gerenciais, São Paulo, v. 6, n. 1, p , jan/mar, 2007.

PAIVA, K. C. M., & NICOLAI, Érika F. P. . Competências Profissionais: Um Estudo com Gestores do Varejo de Moda do “Barro Preto”, **TPA - Teoria E Prática Em Administração**, Belo Horizonte, v2(2), p.27-55, 2013 <https://doi.org/10.21714/2238-104X2012v2i2-13816>

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 01, Ano 47, jan./abr., 1996.

RUA, Maria das Graças. **Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, Programas e Projetos Governamentais** – Texto Básico, Mimeo, 2007.

SILVA, C. R. de S., & MENDONÇA, J. R. C. de. Suporte Organizacional no Setor Público: a Percepção de Gestores de uma Secretaria Estadual. **TPA - Teoria E Prática Em Administração**, 9(2), p.77-92. 2019. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2019v9i2-44090>

SANTOS, A. C. O., & HONÓRIO, L. C. Vínculos Organizacionais: o caso de docentes que lecionam em uma IES privada localizada no interior de Minas Gerais. **TPA - Teoria E Prática Em Administração**, 4(2), 70-95. 2015 <https://doi.org/10.21714/2238-104X2014v4i2-17326>

SERRA, A. **Modelo aberto de gestão de resultados no setor público**. Tradução de Ernesto Montes – Bradley y Estayes. Natal: SEARH/RN, 2008