

ARTIGO

Os novos arquétipos introduzidos na gestão pública contemporânea

Armando Alves Lavouras Junior¹ & Mariana Costa Fagundes^{1,2}

¹Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal - UFF, ²Universidade Federal Fluminense - UFF

Disponível *on-line* em http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/index.php

RESUMO: Com as transformações que estão ocorrendo nas organizações, a administração pública encontra-se em um dilema pois está sendo pressionada em alterar a sua forma de atuar nos mais diversos âmbitos. É conhecido que o maior desafio encontrado atualmente é a promoção de forma efetiva da integração entre duas perspectivas, a macro (voltada para o lado governamental) e a micro (voltada para o lado organizacional). Assim, torna-se pertinente destacar que a orientação desta nova gestão pública para resultados exige uma estratégia consistente e também uma mobilização das organizações e demais atores, mais precisamente os gestores e servidores públicos. Desta maneira, é importante a elaboração de um modelo de uma nova gestão pública buscando alinhar o contexto, a estratégia, o modelo de gestão e a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Administração pública, gestão pública, governança, estratégia, gestão de pessoas, processos.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é apresentar os arquétipos que a gestão pública vem enfrentando no mundo contemporâneo, em que surgiram novas práticas, modelos de gestão e ferramentas que auxiliam as organizações públicas a evoluírem e que estejam preparadas para atender as demandas, que são cada vez mais intensas, da sociedade e principalmente dos cidadãos-clientes.

Com este cenário fica provado a importância e a necessidade do Estado em alterar sua postura no que tange a sua administração, ou seja, que passe a implementar modelos e formas de gestão que semelhantes as utilizadas no setor privado, porém adaptadas a realidade do setor público. Assim, percebe-se que a administração pública muda sua forma de agir, passando a ter uma orientação mais mediadora, tendo uma visão estratégica na qual ela procura ter resultados mais eficientes com ética e transparência. Esta nova orientação tem uma ideia de nova gestão mais voltada para o âmbito gerencial, em que são utilizados os conceitos de medição de desempenho, planejamento estratégico, indicadores, dentre outros, se adequando a gestão pública devido a esta ter seus ativos intangíveis.

Um aspecto importante nestas mudanças é a governança. No setor público ela teve como referência as práticas desenvolvidas na administração privada e que foram utilizadas pela gestão pública. Isto se deve a mudança entre a relação administração pública e seus usuários (os cidadãos), pois estes passaram a ser mais exigentes nos temas prestação de serviços e qualidade por parte do setor público. A partir destes anseios a gestão pública foi obrigada a modificar seu modelo de gestão, aplicando governança em que busca em ofertar serviços de qualidades e bens com o menor custo possível, e prover o desenvolvimento social, econômico, cultural, dentre outros para o país.

Tornou-se fundamental os esforços advindos das organizações em virtude das transformações que estão ocorrendo cada vez mais de forma acelerada, o que obrigou a gestão pública a visualizar o futuro para amenizar e se adaptar a estes novos cenários. Pensando nisso passaram a utilizar a gestão estratégica, ferramenta que permite antecipar e analisar o futuro. A definição da estratégia passou a ter importância para permitir que a organização enfrente estas

turbulências e obtenha sucesso, além de estar em sintonia com as demandas que seus clientes (os cidadãos) cada vez mais anseiam. Outra ferramenta importante que vem sendo usada na gestão pública é a gestão de pessoas, pois há o pressuposto de que no setor público há uma deficiência no atendimento destas demandas dos cidadãos, e temos a importância das pessoas que trabalham nas organizações públicas nessa busca por melhores resultados. Nesta busca por resultados melhores temos o emprego de uma abordagem por processos visando ter uma atuação mais eficiente e eficaz na utilização dos recursos que a gestão pública dispõe. Isto permite obter maior eficácia nos resultados, voltado em agregar valor no recebimento esperado pelos seus clientes, sejam eles necessidades ou desejos.

DESENVOLVIMENTO

Este artigo foi elaborado de maneira qualitativa e utilizadas ferramentas para coletas de dados e pesquisas, como livros, artigos, pesquisas na internet, que proporcionem ampliação e disseminação de informações voltadas para o assunto proposto. O enfoque foi baseado em pesquisa exploratória em conjunto com a pesquisa em bibliografia.

GOVERNANÇA

O termo governança apareceu como referência a um bom governo, em que o Estado possui competência para executar as políticas públicas de forma consistente. Segundo Matias-Pereira (2010), existem similaridades significativas na governança no setor público e privado. Há itens comuns que envolvem a separação entre a gestão e propriedade, a incumbência pela geração dos problemas, os instrumentos definidores de poder e responsabilidades, dentre outros.

O Código das Melhores Práticas de Governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG, 2009) explicita as práticas da Boa Governança que se adequam a vários tipos de organização. Para Matias-Pereira (2012), uma boa governança pública está respaldada em quatro princípios: relações éticas, conformidade; transparência e prestação de contas (accountability). A ausência desses princípios requer mudança na forma de gestão.

É interessante ilustrar as principais características de uma boa governança. Segundo Calame e Talmant (2001), as principais características são: participação; estado de direito; transparência; responsabilidade; orientação por consenso; igualdade; eficiência, eficácia e efetividade; prestação de contas.

Na visão de Barret (2005), o roteiro ideal para proporcionar uma boa governança no setor público contém elementos como liderança, integridade e compromisso, responsabilidade, integração e transparência, que são basicamente o resultado das estratégias, políticas, sistemas e processos estabelecidos.

ESTRATÉGIA

As decisões de governo não podem mais ser regidas pela improvisação, mas pela definição dos rumos a médio e longo prazos. Assim a gestão estratégica tem sido a resposta mais utilizada e adequada para este novo perfil de gestão pública.

O planejamento estratégico proporciona a elaboração do desenvolvimento e das mudanças organizacionais e pode ser de três níveis: estratégico, tático e operacional. O processo de planejamento estratégico procura aumentar a eficácia da organização e aperfeiçoar a missão, conceituando uma forma para criação de valores organizacionais. É dividido em etapas: análise de ambiente, definição da diretriz organizacional, formulação e implementação da estratégia, e o controle estratégico. A escolha pela gestão estratégica no serviço público vem tornando-se um mecanismo atual, colaborando para a alavancagem das organizações e se admite a existência de níveis de relacionamento e integração entre as partes envolvidas (Matias-Pereira, 2012).

Os valores existentes conduzem o pensamento estratégico, combinando as condições intrínsecas e extrínsecas. Entretanto, encontramos limitações e entraves burocratizados agindo como fatores impeditivos além da versatilidade e mobilização da organização. Assim, o aspecto

estratégico nos envia para uma análise e compreensão da cultura organizacional, em que consideramos a missão, a visão de futuro e os valores.

Uma visão sobre os fatores citados se torna importante para avaliarmos o desempenho organizacional através dos indicadores de eficiência, eficácia e efetividade. A gestão pública adota ferramentas com o intuito de elaborar o mapeamento ambiental da organização. Duas ferramentas utilizadas são a Análise SWOT e o Balanced Scorecard. A primeira permite uma investigação dos fatores internos (identificação dos pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades existentes e possíveis ameaças). A segunda produz um referencial de análise da estratégia que esteja voltada para a criação de valor futuro composta por quatro perspectivas: financeira, cliente, processos de negócios internos e aprendizado e crescimento (Kaplan e Norton, 1997).

GESTÃO DE PESSOAS

Algumas variáveis comportamentais são importantes, como liderança, comunicação, motivação e gestão de conflitos. É importante que o gestor tenha atitudes que viabilizem mudanças na administração e na busca de resultados.

A liderança é um processo de influência a qual favorece o movimento das pessoas rumo a metas e objetivos comuns. O líder é uma pessoa com conhecimento e técnicas para desenvolver pessoas, gerando ambiente em que a criatividade, a comunicação e o trabalho em equipe estão presentes. Há três tipos de liderança: líder democrático, líder autocrático e o líder liberal.

Motivação é um tema interessante nas organizações, devido as singularidades humanas. É fundamental ter conhecimento e saber estimular as pessoas nos objetivos pessoais quanto nos profissionais. As principais teorias de abordagens sobre motivação e os impactos que a motivação provoca na gestão de pessoas são: das necessidades de Abraham Maslow, dos dois fatores de Frederick Herzberg, da expectativa de Victor Vroom e X e Y de Douglas McGregor (MARRAS, 2011).

Além da motivação, temos o processo de comunicação que é importante nas organizações. Algumas formas de comunicação são intranet, e-mails, mídias sociais. No setor público são definidos pela legislação, como portaria, parecer, ofício, edital, convocação, dentre outros. É essencial saber receber e dar feedback, propiciando uma comunicação eficaz. Deve converter informação em conhecimento, utilizando-a de forma adequada e compartilhando com outras pessoas sempre que necessário.

O clima e a cultura organizacional influenciam dentro de um ambiente de uma gestão pública. Clima reporta-se a percepção que o corpo funcional possui da organização. Influencia no comportamento e afeta o grau de satisfação do funcionário. A cultura é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém juntas diversas pessoas, de vários níveis hierárquicos, podendo apresentar característica singular. Uma mudança no clima ou na cultura pode gerar conflito e é fundamental, principalmente na gestão pública, a identificação e a análise dos prováveis conflitos que possam existir dentro da organização (MATIAS-PEREIRA, 2010).

GESTÃO POR PROCESSOS

Gestão por processos, segundo De Sordi (2012), revisa toda estrutura das atividades do negócio, garantindo alinhamento à satisfação das partes interessadas e padronizando os processos de maneira integrada. Pelos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ, 2014), processos são atividades predeterminadas, conduzem ao resultado esperado que certifique a realização das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas. O passo inicial é identificar o cliente. Pessoas e organizações são afetadas pelos produtos/serviços disponibilizados pelas organizações públicas, e devem alocar recursos para os que são afetados de maneira significativa. Os requisitos de um processo: entradas, são as necessidades dos clientes; processo, transforma as necessidades em requisitos do processo; e saídas, que são os requisitos do processo (DE SORDI, 2012).

Para Barbará (2008), é fundamental mensurar o resultado gerado para obter uma avaliação. Processo que não pode ser medido não pode ser avaliado, pois dificulta na escolha de ações a serem implementadas. São criados os indicadores de desempenho dos processos organizacionais para mensurar atributos de um processo e/ou seu resultado, comparando com metas pré-definidas. Na gestão pública, os indicadores devem ser relacionados aos cidadãos-clientes e determinar indicadores que relacionem o recurso executado com o planejado além do cumprimento das metas planejadas com os recursos executados. É importante monitorar a eficácia dos sistemas de trabalho, a capacitação, o desenvolvimento, a avaliação, o bem-estar e a satisfação das pessoas. Existem metodologias e as mais conhecidas são método Kaizen, em que é estabelecido um sistema de sucessivas pequenas melhorias a qual a organização vai implementando ao longo do tempo, e o ciclo PDCA que é composto por 04 fases: planejamento (P), execução (D), controle (C) e Ação (A).

Os processos nos serviços públicos devem ter seus resultados avaliados para analisar o seu nível de desempenho. Devem ser acompanhados das metas a serem atingidas, confirmar a melhoria dos processos permitindo a gestão pública estar em constante melhoria e apresentando qualidade para o cidadão-cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referencial teórico deste trabalho abordou aspectos sobre governança, estratégia, pessoas e processos. Foi apontado na literatura o significado de governança e apresentado o conceito de governança das organizações aplicada a organizações públicas e privadas. Passa-se uma visão sobre governança, seus conceitos, aplicações de boas práticas e como a gestão pública poderá absorver e implementar nas organizações, pois é um tema que ainda terá muitas discussões, pesquisas, debates, e propostas de soluções para melhores padrões.

O planejamento estratégico tem como base a missão, visão e objetivos. Considerando as organizações públicas é importante ressaltar aspectos como cultura, clima, valores. Assim a gestão estratégica deve ser orientada para as expectativas e demandas de seus clientes, que são os cidadãos. No estudo, deu-se uma visão macro sobre estratégia e apresentou duas ferramentas que estão entre as mais utilizadas para elaboração de um mapa estratégico voltado para a gestão pública.

Diante do que foi exposto no artigo, considera-se a gestão de pessoas como um modelo em que busca a excelência do serviço, público no caso da gestão pública, pois é essencial para os gestores poderem desenvolver competências técnicas e aspectos comportamentais que propiciem o desenvolvimento da competência interpessoal. E também é fundamental ressaltar o redimensionamento do servidor público visando atingir estes novos paradigmas referentes ao desempenho gerencial.

A gestão por processos define uma visão distinta da gestão funcional, em virtude dos objetivos estarem orientados para o cliente dos processos, os recursos são reunidos com a finalidade de realizar todo o trabalho e permite aos colaboradores ter uma visão de todo o processo. Para que seja efetiva na gestão pública é necessário colocar o cidadão-cliente como o centro do objetivo, para que possa oferecer mais valor e que ele tenha a percepção da vantagem ou benefício que receberá no uso do serviço público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBRISO 9000*: sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2014.

———. *NBRISO 9001*: sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2014.

BARBARÁ, S. **Gestão Por Processos – Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

- BARRET, P. **Achieve better practice corporate governance in the public sector**. AM auditor general for Australia. Disponível em: <<http://www.anao.gov.au/uploads/documents/>>.
- CALAME, Pierre; TALMANT, André. **Questão do Estado no coração do futuro (a): o mecano da governança**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- DE SORDI, J. O. **Gestão Por Processos – uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade: critérios de excelência. São Paulo: FNQ, 2014.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **IBGC em Foco**, nº 46, julho de 2009. Disponível em <www.ibgc.org.br>.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos - do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.
- . **Curso de Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.
- . **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.
- . **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.