

ESTUDO EXPLORATÓRIO DAS FUNÇÕES GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO

Instituto Estadual de Desenvolvimento de Recursos Humanos - IEDRHU/MG*

Para que se possam montar programas de capacitação gerencial ou de análise de desempenho da atividade dos gerentes, visando a melhorias na administração do serviço público é necessário que se estabeleça o conhecimento da atividade gerencial pública sob os dois aspectos: teórico e prático. É por isso que o objetivo geral da pesquisa conduzida pelo IEDRHU, que coordena o Comitê de Capacitação Gerencial do Fórum Permanente de Recursos Humanos no Setor Público (comitê esse que reúne os estados de Minas Gerais, Ceará, Bahia, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Pernambuco, Paraná e o Distrito Federal), foi o estabelecimento desse conhecimento. A pesquisa teórica, concretizada, deixou um quadro de pontos positivos e negativos a respeito do exercício das funções gerenciais, de acordo com o desenvolvimento e a prática da teoria administrativa em geral, através das diferentes abordagens que tenha assumido na história deste século XX. O quadro foi completado pela consideração da realidade administrativa pública no Brasil. Tudo isso pesquisado em obras de autores abalizados.

Deste modo chegou-se a uma conclusão sistemática dos princípios da administração pública.

Princípios fundamentais concluídos:

A - Princípios pelos quais a administração pública é administração:

I - DA COMPREENSÃO - A visão que o gerente precisa ter das estratégias e dos objetivos do setor público.

II - DA SITUAÇÃO - O papel e as competências de que o gerente público precisa se imbuir.

III - DA RAZÃO - As capacidades científico-técnicas que o gerente público precisa ter adquirido ou adquirir.

IV - DA AÇÃO - O dinamismo necessário do gerente para a eficiência e a eficácia do serviço público.

V - DA REALIZAÇÃO - A contribuição que o gerente precisa dar para a realização pessoal sua e dos subordinados, no serviço público.

VI - DA PARTICIPAÇÃO - A disposição que precisa ter o gerente de promover a cooperação de todos com o serviço de cada um.

VII - DA TRANSFORMAÇÃO - O empenho necessário do gerente para que haja mudanças e melhorias contínuas no serviço público.

B - Princípios pelos quais a administração pública é pública:

VIII - DA LEGALIDADE - O dever que tem o gerente público de atuar a partir da lei e de acordo com ela.

IX - DA FINALIDADE - O dever que tem o gerente público de atuar no benefício de todos os cidadãos.

X - DA IMPESSOALIDADE - A obrigação que o gerente tem de não agir em causa própria ou de grupos, no serviço público.

XI - DA MORALIDADE - O dever que tem o gerente público de sensibilizar-se em conduzir ações e atitudes para servir o cidadão.

XII - DA PUBLICIDADE - O dever e a necessidade de o gerente público tornar públicos seus atos e publicá-los nos diários oficiais.

Esses princípios fundamentais foram explicitados em 60 princípios mais específicos, distribuídos pelas quatro funções administrativas consideradas.

Com base nesta pesquisa bibliográfica, foi elaborado um questionário prático de como gerentes públicos desempenham suas funções. Esse instrumento de coleta de dados foi aplicado em diversos estados brasileiros e no Distrito Federal, que integram o Comitê, tendo sido eleitos, para isso e por razões práticas, os setores da Administração e da Saúde. Dados foram recebidos dos estados da Bahia, Ceará, Espírito Santo, Minas Gerais, Pernambuco e do Distrito Federal.

A análise dos questionários recebidos foi feita por Secretarias (Administração e Saúde) e por estados (recebidos), em três níveis. O primeiro, mais geral, se referiu ao agrupamento das questões, pelas quatro funções administrativas, admitidas na pesquisa teórica. Da quantificação das alternativas das questões, sob esse enfoque, resultaram gráficos mais genéricos das funções gerenciais, a serem analisados e interpretados. No segundo, um nível intermediário, o agrupamento das questões foi feito sob a base dos princípios gerais da administração pública, concluídos na pesquisa teórica. Foram utilizados quadros de frequência, para análise e interpretação. O terceiro nível agrupou, mais especificamente, por Secretaria, questão por questão, resultando análises e interpretações mais detalhadas, baseadas também nos princípios explicitados da pesquisa teórica.

Dentro de cada nível, conclusões foram tiradas. A primeira delas, advinda do primeiro nível de análise, é que os gerentes estão necessitando urgentemente de treinamento e desenvolvimento gerencial, enfatizando-se a compreensão que se deve ter das funções gerenciais no setor público, como sua competência técnica. É preciso, pois, que se caminhe para a admissão de gerentes baseada em cursos e concursos que evidenciem essas funções administrativas. Da análise intermediária clarearam-se os princípios fundamentais que precisavam ser melhor considerados pelas Secretarias dos diversos estados, em programas de capacitação gerencial. Do terceiro nível de análise, as conclusões referiram-se ao conteúdo, por questões, em que as Secretarias precisavam, uma por uma, refletir, por ocasião dos cursos, reuniões ou tratamentos de capacitação gerencial. Além disso, levando-se em conta as respostas não corretas (de acordo com a pesquisa teórica) cuja frequência foi maior em todas as Secretarias, puderam ser relacionados itens gerais muito importantes para reflexão nos programas de capacitação, tais como: a sensibilização que o gerente precisa ter para sugestões e participação de todos os servidores; a competência do gerente que, necessariamente, não é só técnica, mas também ética concomitantemente; cursos e treinamentos não só para os subordinados, mas especialmente para os

gerentes; a necessidade do trabalho em conjunto e comunicativo entre os gerentes e entre estes e os outros servidores; a visão necessária do ambiente de atuação para que se estabeleçam as devidas prioridades no serviço público; o que o gerente público precisa ponderar, em questão de custo-benefício, é o melhor serviço prestado; a necessidade de pesquisas científicas no serviço público; mudanças e melhorias precisam ser sempre levadas a efeito no serviço público, pelo bem dos cidadãos.

Concluindo, percebe-se pelos resultados apurados que a extensão da pesquisa para todos os estados da Federação e para todas as Secretarias de Estado resultará em valiosa contribuição para o aprimoramento da administração pública, posto que gerentes bem preparados são essenciais para a efetiva prestação de serviços públicos à sociedade brasileira.

* Realização: Comitê de Capacitação Gerencial do Fórum Permanente de Recursos Humanos no Setor Público (pesquisadores: José Wenceslau de Carvalho e Cristiano Lúcio de Souza).