



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



GISELE DO CARMO DE OLIVEIRA RIBEIRO

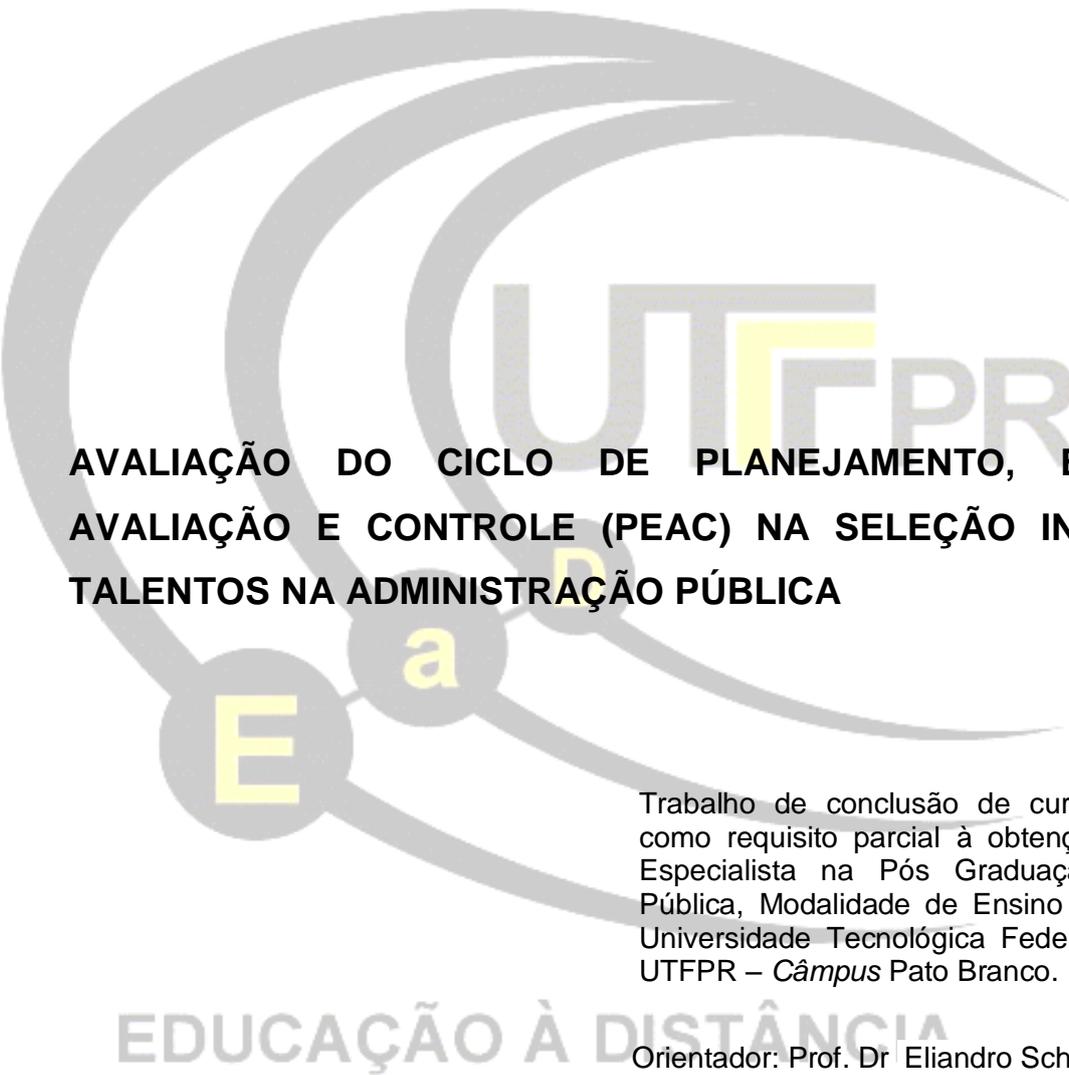
**AVALIAÇÃO DO CICLO DE PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO,
AVALIAÇÃO E CONTROLE (PEAC) NA SELEÇÃO INTERNA DE
TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2014

GISELE DO CARMO DE OLIVEIRA RIBEIRO



**AVALIAÇÃO DO CICLO DE PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO,
AVALIAÇÃO E CONTROLE (PEAC) NA SELEÇÃO INTERNA DE
TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr Eliandro Schvirck

PATO BRANCO

2014



TERMO DE APROVAÇÃO

AVALIAÇÃO DO CICLO DE PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLE (PEAC) NA SELEÇÃO INTERNA DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Por

Gisele do Carmo de Oliveira Ribeiro

Esta monografia foi apresentada às 10:40 horas do dia **20 de dezembro de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Eliandro Schvirck
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco
(orientador)

Prof^a Dra. Liliane Canopf
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Prof. Dr. Osney Marcos Cardoso
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho aos meus amores
Maurício e Matheus que, com muito carinho
e apoio, não mediram esforços para que eu
chegasse até esta etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo show da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

À minha família, em especial ao meu marido e filho pelo amor e apoio, que nos momentos de minha ausência sempre entenderam que o futuro é feito da constante dedicação do presente, e à minha mãe pelo entusiasmo e carinho.

Ao meu orientador professor Eliandro Schvirck, pela sua disponibilidade e pela prontidão com que me ajudou.

Agradeço aos professores do curso de Especialização em Gestão Pública, na modalidade de ensino à distância, da UTFPR, *Campus* Pato Branco, e aos tutores presenciais, do polo de Osasco-SP, e a distância que nos auxiliaram no decorrer do curso.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização deste trabalho.

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento”.

(FREDERICK HERZBERG)

RESUMO

RIBEIRO, Gisele do Carmo de Oliveira. Avaliação do ciclo PEAC na seleção interna de talentos na administração pública. 2014. 31 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR – *Campus Pato Branco*. 2014.

Este estudo apresenta conceitos bibliográficos referentes à gestão de pessoas e à gestão operacional, com foco na seleção de talentos e na ferramenta de planejamento, execução, avaliação e correção – PEAC-. Aborda assuntos como competência e o servidor público, seleção interna, motivação e ferramentas necessárias para a gestão, esta com a representação do gestor público e da gestão operacional. Argumenta uma forma de aplicação da ferramenta apresentada, com o objetivo de explorar as competências dos servidores públicos e a redução de processos, e que a soma destes fatores pode contribuir para um serviço mais eficiente.

Palavras-chave: Seleção interna. Ciclo PEAC. Avaliação. Gestão Operacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

RIBEIRO, Gisele Oliveira Carmo. Cycle assessment PEAC in the internal selection of talents in public administration. 2014. 31 p. Work Completion of course - Course graduate in Public Administration, the Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR – *Campus Pato Branco*. 2014.

This study presents bibliographic concepts related to personnel management and operational management, focusing on talent selection and planning tool, implementation, evaluation and correction - PEAC-. It addresses issues such as competence and the public server, internal selection, motivation and tools needed to manage this with the representation of public management and operational management. Argues a tool presented the application form, in order to explore the skills of civil servants and the reduction processes, and that the sum of these factors can contribute to a more efficient service.

Keywords: Internal selection. PEAC (PDCA) cycle. Evaluation. Operational Management. People Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 JUSTIFICATIVA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 COMPETÊNCIAS	12
2.1.1 Servidor Público	14
2.1.2 Talentos na Administração Pública	15
2.2 SELEÇÃO INTERNA	16
2.2.1 Motivação	18
2.2.2 Ferramentas	19
2.3 GESTÃO	20
2.3.1 Gestor Público	22
2.3.2 Gestão Operacional.....	23
2.3.3 Ciclo PEAC.....	24
2.3.3.1 Sistema de Informação (SI)	26
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	28
4 CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem a função, por princípio básico e essencial, da prestação de serviços com o objetivo em atender o bem comum. Para isso, faz-se necessário que se acompanhe as mudanças globais e sociais, que ocorrem, pois a sociedade, cada vez mais, reconhece seu papel e exige seus direitos em relação ao retorno do Estado, com uma eficaz e efetiva prestação de serviços. Porém, os mesmos princípios que guiam, também, limitam a atuação da Administração Pública à medida que esta é pautada pela permissão legal e por princípios Constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, ou seja, o setor público atua de acordo com a lei que o autorize ou regulamente. Essa situação, sem dúvida, existe para a garantia da segurança e integridade da Administração Pública, entretanto, esse limitador gera um atraso na evolução da gestão pública, fazendo com que os serviços prestados não sejam entregues da forma mais eficiente, do ponto de vista da população.

Diante disso, surge a motivação para a realização deste estudo, para demonstrar ao gestor público que os limites podem e devem ser utilizados a favor da administração, bem como os aspectos negativos não precisam ser tomados como verdades absolutas e imutáveis. Desta forma, abordarei um item primordial, que é o investimento na gestão de pessoas na Administração Pública, por meio da identificação das competências e seleção de seus servidores, como também das ferramentas gerenciais e operacionais acessíveis e a disposição dos gestores, além do que tal investimento com a valorização e movimentação de pessoal para as áreas de maior afinidade pode gerar uma prestação de serviço mais eficaz e conseqüentemente economia para os cofres públicos.

Cabe adiantar que, no aspecto de gestão operacional de qualidade e melhoria, estudaremos a ferramenta gerencial PEAC, sigla das palavras que definem cada etapa do ciclo: planejar, executar, avaliar e controlar, também conhecida como ciclo de Deming, que tem a finalidade da melhoria contínua das etapas do processo. Essa é uma ferramenta simples e de fácil compreensão, e que permite ao gestor público planejar, executar e sobretudo avaliar o processo de seleção interna, com

vista à otimização da prestação do serviço público, e para este estudo, a construção ou aperfeiçoamento de um banco de talentos.

Nesse sentido, e com a colaboração do citado por Pierantoni (2001, p. 344) de que: “a administração cabe ao administrador”, a meta deste trabalho não visa esgotar o assunto, mas demonstrar ao gestor público que uma das maiores riquezas da Administração Pública está concentrada no material humano que essa possui, ou seja, em seus servidores. Por isso, os convido a analisar os itens propostos e a colocá-los em prática em prol do sucesso da sua Gestão e de toda sua equipe.

1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema ocorre em decorrência da vivência e estudo em relação à valorização dos servidores no âmbito de suas competências atribuídas ao exercício da função a qual tenham maior afinidade. Pois é claro que servidores competentes em suas respectivas atribuições, refletem tal qualidade na prestação de serviço da Administração Pública.

Este estudo busca analisar conceitos que resultam em benefícios à Administração Pública, para que essa, por meio de um planejamento sólido, possa triar e identificar seus talentos, como também ressaltar economicidade que o processo, por meio da gestão operacional, na reposição de funções ou cargos possa gerar. Neste sentido, prezando pela eficácia e eficiência do serviço público.

Além de que, a pesquisa permeia a importância da transparência no processo, para todos os envolvidos, bem como a motivação e reconhecimento do papel de cada servidor. Ou seja, gestor e servidor pode ter a clareza de onde se está, profissionalmente, e onde se pretende chegar, sem nenhum tipo de influência, que não sejam fundadas pela justiça e transparência do processo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar ao Gestor Público, por meio da ferramenta PEAC – planejamento, execução, avaliação e controle -, a análise do *ciclo de avaliação*, da gestão operacional, para a construção ou aperfeiçoamento de um banco de talentos, com a finalidade de auxiliar no recrutamento interno do servidor, frente à necessidade que a Administração Pública tem em prestar um serviço público mais eficiente.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar as necessidades e dificuldades que o gestor público encontra na competência e qualidade da “mão de obra” apresentada.
- Gerar economia de processos nas reposições de vagas internas.
- Abordar a atuação da gestão operacional.
- Apresentar ferramentas que podem auxiliar a Administração Pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIAS

Quando se fala em competência pode-se abordar temas como cultura, conhecimento, jurisdição, ou aptidão para cumprir alguma tarefa ou função, este trabalho busca a competência enquanto aptidão, conforme veremos.

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que em ação agregam valor ao indivíduo e à organização. (Queiroz, 2012)

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. (Fleury e Fleury, 2000).

Deste modo, o competente não é apenas o que está preparado para fazer algo, mas também o que sabe pôr em prática seus conhecimentos e habilidades. É necessário que o profissional competente saiba utilizar bem estes atributos. Corroborando ao que foi apresentado por Queiroz (2012) vejamos na figura 1, as três dimensões que compõe a competência.



Conhecimento	SABER. Engloba os saberes aprendido na faculdade, nos cursos, nas leituras, no trabalho e na escola da vida.
Habilidade	SABER FAZER. É a dimensão prática que desenvolvemos, na medida em que empregamos o conhecimento adquirido.
Atitudes	QUERER FAZER. É a predisposição pessoal em fazer ou não alguma ação. É o que nos leva pôr em prática os conhecimentos e habilidades.
O FAZER é a entrega, a execução efetiva.	

Figura 1 - Competência

Fonte: Adaptado de Queiroz (2012)

O mundo organizacional se depara com um elevado número de indivíduos que apresentam conhecimentos e habilidades, mas que não apresentam atitudes, sendo esta uma importante razão para que Administração Pública identifique, motive e valorize seus talentos.

Procurando mostrar a importância do investimento em gestão por competência, assinalou Bergue (2007, p.31) que:

[...] não é incomum encontrar pessoas ocupando posições de chefia que, a despeito de serem bem intencionadas em relação ao exercício do cargo ou da função diretiva, não detêm a necessária preparação para o exercício desses cargos. Faz-se necessário, nesses casos, o desenvolvimento de uma política institucional que envolva desde a designação de dirigentes (intensamente relacionada com o desenho de carreiras na administração pública, com a definição de critérios e condições para o exercício de cargos comissionados e funções gratificadas) e de desenvolvimento de competências de gestão nos diferentes níveis da organização.

Ainda, sobre as competências Resende (2003) entende que podem ser categorizadas da seguinte forma:

- **Técnicas:** domínio apenas de determinadas especialidades;
- **Intelectuais:** aplicações de aptidões mentais;
- **Cognitivas:** misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- **Relacionais:** envolvem atividades praticas de relações e interações;
- **Sociais e políticas:** relações e participações na sociedade;
- **Didático-pedagógicas:** voltados à educação e ensino;
- **Metodológicas:** técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos;
- **Lideranças:** habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas;
- **Organizacionais:** competência de organização e gestão empresarial.

E qualquer que seja o grupo em que o servidor se enquadre, há a necessidade de elaboração do planejamento estratégico da organização para nortear a identificação das competências organizacionais e o satisfatório mapeamento das competências relacionadas às atividades desenvolvidas. Esses são desafios políticos e operacionais determinantes para o sucesso da adoção do modelo. (Conferência Nacional de recursos humanos da Administração Pública Federal, 2009).

Nesse sentido, afirma Amaral (2009) que:

A necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e o mapeamento de competências dos servidores, surge como desafio adicional não apenas para atividades de recrutamento e seleção, mas para a integração da abordagem de competências a todos os processos de gestão de pessoas das organizações de governo.

Assim, é possível observar que a implementação deste modelo por competência é um dos maiores desafios da gestão no serviço público.

2.1.1 Servidor Público

Hely Lopes Meirelles (2012), define servidores públicos em sentido amplo, como todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado, sob regime jurídico estatutário, administrativo especial, ou celetista.

Segundo o Código Penal, em seu artigo 327: “Considera-se funcionário público, para efeitos penais, quem, embora transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo emprego ou função pública [...]”

A Carta Magna, com as Emendas Constitucionais nº 19, chamada de “Emenda da Reforma Administrativa” e nº 20, classifica os servidores em quatro espécies:

- agentes políticos;
- servidores públicos em sentido estrito ou estatutários;
- empregados públicos; e os
- contratados por tempo determinado.

Ainda, com base em definições legais, tem-se a lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, conforme:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Enfim, podemos por assim classificar como servidor público a pessoa física que presta serviços ao Estado e às entidades da administração direta e indireta, com vínculo estatutário, ou empregatício, e mediante remuneração paga pelos cofres públicos, integrando o quadro da administração direta, autarquia, fundação pública, ou estatal.

A maioria dos servidores públicos, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, ingressam no serviço público por meio de concurso de provas e alguns provas e títulos. O foco desta discussão recai sobre o servidor público enquanto detentor de cargo público, que ingressa na Administração Pública por meio de aprovação em concurso, com nomeação em caráter efetivo, regido juridicamente por estatuto e subordinado às atribuições de seu cargo.

2.1.2 Talentos na Administração Pública

Após a definição de servidor público, aqui trata-se do perfil que o servidor apresenta de acordo com o que se estabelece nas atribuições de seu cargo.

O servidor até antes de ingressar na Administração Pública já tem o conhecimento das atribuições que o cargo almejado requer. Deste modo, sabe-se o que a Administração espera do servidor, porém, as vezes, este é imbuído de uma capacidade e competência superior ao que se pede.

Neste sentido, a Administração Pública tem profissionais em seu quadro funcional, que podem ser melhor aproveitados e com a oportunidade de agregar valor a estes indivíduos, bem como para a própria organização. São os talentos ocultos.

Esta situação pode ser superada com a adesão do órgão público em realizar a triagem destes talentos, os selecionando e gerando perspectivas de adequação nas atividades exercidas, por meio do casamento entre as vagas, que exigem determinadas competências e os trabalhadores imbuídos destas.

Evitando, assim, distorções em promoções ou na readequação das atribuições, bem como dando transparência a todo o processo.

A valorização dos talentos existentes gera à Administração Pública economicidade de processos, além de propiciar um ambiente à busca da excelência, contribuindo para que o serviço público seja prestado de forma eficaz e eficiente.

E para gerir talento e obter excelentes resultados, segundo Gubman (1999, p.12-14), é preciso investir nas seguintes linhas de ação:

- Alinhar o talento à estratégia organizacional: isso significa que as pessoas precisam saber para onde está indo a organização, o que está sendo feito para chegar lá, como elas podem contribuir para o alcance dos objetivos e o que ganharão se o fizerem [...];
- Engajar as pessoas no que você está tentando alcançar;
- Avaliar o que sua força de trabalho está tentando fazer fornecer-lhe *feedback* sobre isso: as pessoas desejam saber como estão se saindo, caso contrário ficam frustradas, desencorajadas não melhoram.

Deste modo, é essencial o trabalho de gestão de pessoal e a gestão organizacional, para o mapeamento eficaz das atribuições requeridas para cada cargo ou função, à medida que cada um determinará o perfil de competência correspondente.

2.2 SELEÇÃO INTERNA

Seleção de pessoas ou recrutamento, termo este mais utilizado na iniciativa privada, são processos que agregam pessoas, ou seja, visam o ingresso, promoção ou readequação das pessoas na organização, as quais deverão ajustar suas características e competências requeridas pela organização. Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e de decisão. O objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima (os candidatos), o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização. (CHIAVENATO, 2004, p.130)

Nesse contexto, a seleção torna-se necessária diante das diferenças entre as pessoas. Pois, elas diferem na maneira de trabalhar, na forma de aprendizagem, no

comportamento, na maneira de se relacionar com outras pessoas, etc.. Cada indivíduo tem seu próprio potencial de desenvolvimento. Caso assim não fosse e todas as pessoas fossem iguais, não haveria necessidade de seleção.

Diante disso, afirma Chiavenato (2004, p.8), um dos autores mais conhecidos na área de administração de empresas e recursos humanos, Mestre e Doutor (PhD) em administração, que:

[...] cada organização codifica as características humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para a sua cultura interna e passa a escolher aquelas pessoas que as possuem em elevado grau. O processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem.

Na Administração Pública, a seleção interna pode ocorrer por meio de abertura de concurso interno, periódico e transparente, para a inscrição dos servidores interessados a vagas cujos perfis venham ao encontro da competência exigida, como também, a seleção por meio de inscrições em locais onde existam demandas pontuais para assumir novos cargos, ou para a gestão de equipes ou projetos. Com isto, os gestores passam a ter um Banco de Talentos à sua disposição, com dados que os permitam a conhecer as competências possuídas pelos servidores, ou as que passaram adquirir ao longo da sua vida funcional, desta forma, tendo a oportunidade da descoberta dos talentos ocultos. Quanto ao meio de seleção, este, dependerá da estrutura e necessidade de cada órgão, para a definição mais adequada.

Conhecer o método adotado para a seleção de talentos, como também, divulgá-lo de forma ampla traz para a Administração Pública a possibilidade de otimizar suas ferramentas e de atuar de forma estratégica na gestão de pessoas na área pública.

Além disso, a seleção interna também estimula o compromisso e aperfeiçoamento dos servidores na área de capacitação frente à possibilidade de crescimento profissional ou de desafios motivadores.

Neste momento, é importante desmistificar a questão da vedação legal em relação ao concurso interno, visto que, este é vedado apenas como forma de captação de pessoas, conforme dispõe o inciso II, do artigo 37 da Constituição Federal e não como forma de seleção interna. Corroborando com esta tese Bergue (2011) esclarece que:

É importante destacar que o concurso [interno] é, por conceito, um instrumento de seleção, observados parâmetros transparentes e consoantes com as disposições constitucionais e legais aplicáveis. Considerando, portanto, que o concurso interno constitui instrumento vedado como forma de recrutamento (dado que este deve ser público), mas não de seleção, tem-se que o referido instituto não é incompatível com o ordenamento jurídico vigente para fins, por exemplo, de promoção no âmbito de uma carreira. Nesses termos, o instituto do concurso interno, observados os critérios de conveniência e oportunidade que revestem cada situação em particular, pode constituir um interessante instrumento de coerência e estímulo ao desenvolvimento, constante com vistas à promoção de servidores. (BERGUE, 2011, P. 659)

Diante do que foi dito, destaca Robaglio (2008, p.27) que:

[...] a área de seleção ou atração de talentos é a porta de entrada da empresa. Se admitirmos profissionais fora do perfil necessário para o cargo, estaremos admitindo problemas e despesas e não solução para a empresa.

Assim, quando a Administração Pública sabe o que procura e seleciona servidores talentosos ela traz para o serviço público competências individuais que podem se transformar em talento organizacional.

2.2.1 Motivação

Motivação ou motivo da ação, o que move, o que gera emoção, o que dá direção? Estas são algumas reflexões para o norteamento do que se quer, ou do que se espera encontrar no caminho escolhido.

O desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço chamado de motivo. E a motivação é uma interação complexa entre motivos internos e externos. Observe a figura 2:



Figura 2 – Motivação

Fonte: Adaptado de Maximiano (2007)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivos Internos ▪ necessidades, ▪ aptidões, ▪ valores, e ▪ outros fatores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivos Externos ▪ Estímulos ou incentivo do ambiente
---	---

Prestigiar o capital humano é um dos melhores investimentos que uma organização pode fazer, pois este tipo de motivação gera resultado que se reflete na qualidade do serviço prestado ou produzido por esse capital.

Nesse sentido, afirma Chiavenato (2004, p.290) que:

Desafortunadamente, as organizações utilizam mais a punição do que a recompensa para alterar ou melhorar o desempenho das pessoas. Em outros termos, elas utilizam mais a ação negativa (repreender ou punir) do que a ação positiva (incentivar e motivar). Para piorar as coisas, utilizam mais a ação corretiva (tentar corrigir, posteriormente) do que a ação preventiva (evitar antecipadamente futuros erros).

Dar a oportunidade de um cargo melhor aos servidores efetivos é algo que os motivam a contribuir com um trabalho de excelência.

2.2.2 Ferramentas

A seleção interna é algo que deve ser feita em consonância com a estratégia da organização, sendo o seu principal desafio agregar valor entre as partes envolvidas.

O processo deve ser automatizado, aliado a tecnologia e a informática, para a otimização do tempo e melhor comunicação. É importante que a seleção seja fundamentada no modelo de gestão por competências, desta forma a organização pode avaliar as competências requeridas por si e pelo cargo.

Assim, para que o gestor e a organização possam ter um maior percentual de sucesso neste projeto é fundamental recorrer à gestão operacional, sendo adequado o uso do método apresentado pelo ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) ou, como adaptado, PEAC (Planejamento, Execução, Avaliação e Controle).

Cabe aqui dizer que, qualquer gestão é direcionada a partir de dois princípios fundamentais: padronização e melhoria de processos. A padronização concretiza a possibilidade do gestor analisar criticamente os procedimentos e métodos adotados pela organização, identificando oportunidade concretas de implementar nos processos rumo à excelência. (MARSHALL JUNIOR, 2008)

2.3 GESTÃO

Gestão é o ato de administrar algo, neste caso, uma empresa ou organização, combinado com a utilização de ferramentas que buscam resultados, como maior qualidade, otimização do tempo e melhor investimento do capital. Apesar de ser comum encontrarmos o termo gestão como sinônimo de administração, neste trabalho, a gestão será caracterizada como o ato, enquanto a administração como a forma, de se administrar ou organizar algo.

Nos dias de hoje, é praticamente impossível pensarem algo que não se tenha um mínimo de organização, principalmente, quando se trata de prestação de serviço público, onde se espera a organização, por meio de gestão, nas mais diversas áreas, tais como saúde, educação, assistência social, justiça, entre outras.

A gestão deve ser exercida por pessoas preparadas, motivadas e alinhadas à visão, à missão e ao planejamento estratégico do órgão público, e, que além de possuir as características de um líder, deve ser pautado pelos princípios da Administração Pública, como o previsto no artigo 37 da Constituição Federal:

- I. **legalidade:** estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei;
- II. **impessoalidade:** não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento e a confiabilidade são requisitos dos serviços públicos e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários devem ser pessoas muito importantes;
- III. **moralidade:** pautar a gestão pública por um código moral;
- IV. **publicidade:** ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social; e
- V. **eficiência:** fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Cabe mencionar que, para a organização e seus gestores, possuir recursos é necessário, mas não o suficiente. Simplesmente possuir recursos deixou de ser o bastante, pois o que traz bons resultados para uma organização é saber usá-los adequada e produtivamente. Isso significa competência organizacional. (CHIAVENATO, 2004, p.164)

Neste ponto é importante destacar o princípio constitucional da eficiência, que se limita ao dever do gestor de utilizar, da melhor forma, os recursos disponíveis, isto é, uma relação de custo e benefício, fazer o máximo com os recursos disponíveis. Porém, é importante ter em mente a diferenciação entre eficácia e eficiência:

Eficácia: é uma medida do alcance de resultados, ou seja, a capacidade de atingir objetivos e alcançar resultados. Em termos globais, significa a capacidade de uma organização satisfazer necessidades do ambiente ou mercado. Relaciona-se com os fins almejados.

Eficiência: é uma relação entre custos e benefícios, entre entradas e saídas, ou seja, a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido. Significa fazer corretamente as coisas e enfatizar os meios pelos quais elas são executadas. Relaciona-se com os meios, isto é, com os métodos utilizados. (CHIAVENATO, 2000, p.215)

No mesmo sentido, Daft (1999, p.7) conclui que:

A eficácia organizacional é o grau no qual uma empresa alcança um objetivo estipulado. Significa que a organização é bem-sucedida na realização daquilo que tenta realizar. Eficácia organizacional significa prover um produto ou serviço que os clientes valorizam. A eficiência organizacional

refere-se à quantidade de recursos usados para atingir um objetivo organizacional. Ela é baseada nas quantidades de matérias-primas, dinheiros e pessoal necessários para produzir um determinado volume de produtos. Assim, a eficiência pode ser calculada como quantidade de recursos usados para produzir um bem ou serviço.

A gestão pública vem perseguindo um novo modelo, orientado para a satisfação do cidadão-usuário, com ênfase na qualidade do serviço e do atendimento baseado em resultados: mais flexível, menos burocrático e centralizado. Enfim, um novo modelo que visa instituir uma nova forma de relacionamento com a sociedade, focado no controle social, na transparência e participação.

2.3.1 Gestor Público

O gestor público deve ter em mente que além das características necessárias a um gestor, a sua atuação, sempre, será regida pelo que está escrito ou formalizado, ou seja, o gestor público só poderá fazer o que estiver determinado em lei ou normativos que o autorize.

Nesse sentido, nas palavras de Chiavenato (2000, p. 7):

A tarefa do administrador é de interpretar os objetivos propostos pela administração e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação.

Assim, o perfil de um gestor público de excelência deve conter alguns princípios, tais como, pensamento sistêmico, busca pelo aprendizado organizacional, cultura da inovação, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, responsabilidade social e gestão participativa.

Ainda nesta esteira, faz-se necessário buscar no gestor a competência da gestão de pessoas, que nas palavras de Chiavenato (2004, p.10), “a Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados,

funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

2.3.2 Gestão Operacional

Como já antecipado, a implantação de um sistema de gestão, normalmente, implica na adoção de padronização de métodos e práticas de uma organização, com o objetivo de permitir uma análise crítica e conseqüentemente a melhoria dos procedimentos e métodos desta.

A gestão operacional busca, em sua essência, a execução dos verbos analisar e melhorar, por meio das ações planejadas e executadas no processo de prestação de serviços públicos. É a busca permanente da melhor combinação entre recurso, ação e resultado. Sendo a padronização fundamental para a Administração Pública, tendo em vista que o serviço prestado exige tanta qualidade quanto um produto de consumo, uma vez que, a demanda de serviço é alta e a padronização permite estabelecer e perseguir a qualidade, pela melhoria contínua.

Não obstante a este método, confronta-se o problema, ou a solução, da mão de obra, neste caso classificada como produto, que é algo escasso no que tange a qualidade, pois a educação, o desenvolvimento e a especialização, ainda não chegam a todos de maneira uniforme, o que faz existir grande oferta de mão de obra, porém com pouca qualidade. Neste ponto, a Gestão Operacional é uma ferramenta de suma importância ao gestor, para que dê o norteamento, à sua equipe, em relação ao processo que se pretende desenvolver em busca da melhoria contínua, uma vez que a Gestão Operacional permite estabelecer uma rotina, com métodos, padrões e ferramentas que buscam atingir os objetivos traçados.

E no tocante a melhoria contínua é imprescindível abordar o ciclo PDCA ou PEAC (planejamento, execução, avaliação e controle), adaptado para as nossas características, e seus desdobramentos, pois através deste haverá uma sinergia, para que sejam alcançadas a satisfação e superação das expectativas das partes envolvidas.

2.3.3 Ciclo PEAC

O ciclo PEAC é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua, da rotina e dos processos organizacionais, e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Este ciclo, também, é conhecido como ciclo de Shewhart, seu idealizador, ou como ciclo de Deming, o responsável por seu desenvolvimento e reconhecimento. (MARSHAL JUNIOR, 2008, p. 94)

O ciclo, do mesmo modo, atua como ferramenta para análise e solução de problemas, propiciando o controle da qualidade na organização.

Para o sucesso deste método é necessário que as fases sejam aplicadas de forma cíclica e ininterrupta, perseguindo a consolidação da padronização das práticas, não se perdendo de vista que como o ciclo deve estar em constante rotação. Dentre seus objetivos, o ciclo busca previsibilidade nos processos e aumento da competitividade organizacional.

Na figura 3 é possível ver cada etapa, e, em seguida, suas características.

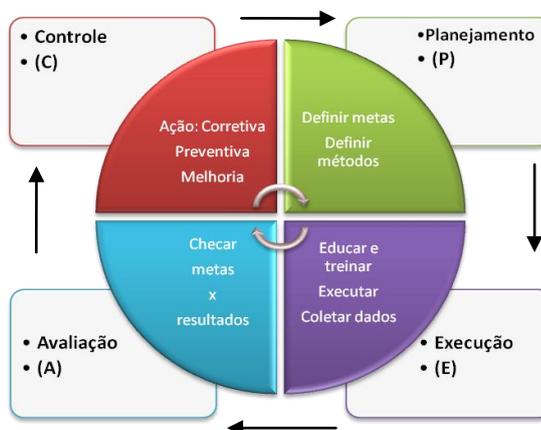


Figura 3 - Do Ciclo PDCA ao Ciclo PEAC
Fonte: Adaptada de Campos (1990)

Planejamento (Plan) – é o processo de preparação para a obtenção do objetivo. Aqui serão estabelecidos objetivos e metas. A construção desta etapa é feita por um conjunto de atividades que buscam desenvolver os serviços e processos necessários para atender as necessidades demandadas, tais como:

- identificar o público que receberá o serviço;
- determinar suas necessidades;

- elaborar estratégia e plano de ação;
- definir método.

Execução (Do) – esta fase é de implementação do planejamento. É neste momento que a organização deve fornecer educação e treinamento aos seus colaboradores, frente ao que foi desenvolvido na fase anterior. Esta etapa, também, gera o produto resultado, com a coleta de dados. Ações desta fase:

- divulgar o plano de ação;
- treinar e capacitar os servidores públicos à implementação do plano;
- executar e acompanhar a ação;
- registrar os resultados e coletar dados.

Avaliação (Check) – nessa fase se verifica se o planejado foi alcançado, por meio da comparação entre as metas desejadas e os resultados obtidos, desta maneira, fornecendo dados para a próxima etapa. Ações desta fase:

- monitorar as ações;
- comparar os resultados com as metas estabelecidas;
- sugerir alternativas.

Controle (Act) – ou agir corretivamente - caracterizada como a última etapa do ciclo, aqui é possível atuar de duas formas: a primeira busca as causas fundamentais, a fim de prevenir a repetição dos efeitos indesejados, para os casos em que as metas não forem atingidas; enquanto a segunda, busca adotar como padrão o planejado na primeira fase, considerando, neste caso, que as metas planejadas foram alcançadas. Este processo visa assegurar o cumprimento dos objetivos definidos no planejamento e durante as demais operações. Ações desta fase:

- elaborar ou alterar o padrão;
- comunicar as alterações;
- educar e treinar os envolvidos;
- relacionar problemas;
- refletir sobre o trabalho;
- agir corretivamente e/ou preventivamente.

2.3.3.1 Sistema de Informação (SI)

A avaliação é algo comum na rotina das pessoas, pois é automático pessoas avaliarem outras pessoas, coisas, situações que vivenciam ou de que tem ciência. Após tudo o que foi explanado, na visão sistêmica, proposta pelo ciclo PEAC, é possível utilizar a ferramenta, em prol da técnica necessária para o sucesso, no projeto de Seleção de Talentos na Administração Pública, uma vez que é possível reunir um conjunto de elementos e informações capazes de enriquecer todo o processo.

Os SIs (sistemas de informações), como definido por Laudon e Laudon (2001), é um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação, a fim de auxiliar os processos decisórios de indivíduos, de grupos e de organizações. Ficando claro que todos os elementos, processos e indivíduos são componentes dos SIs.

Neste trabalho, o SI é proposto como gerador de insumos informacionais, para o sistema de avaliação operacional. Pois, o gestor público poderá agregar as ferramentas da gestão operacional e da gestão de pessoas, neste por meio da motivação, para a identificação e readequação de seus talentos, sem perder de vista a obediência às normas e aos padrões.

Veja na figura 4 a apresentação do ciclo com suas fases.

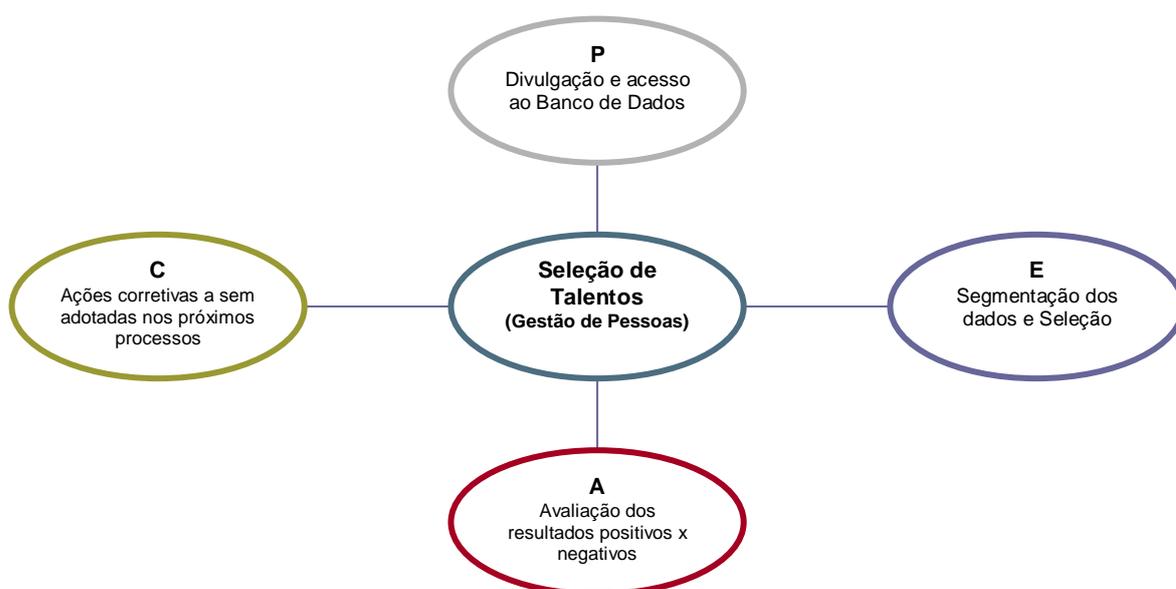


Figura 4 – Ciclo PEAC: Seleção de Talentos
Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2004) e CAMPOS (1990)

Ainda nesse sentido, a tabela 1 apresenta uma proposta de aplicação em etapas e ações.

TABELA 1 – Ações e etapas envolvidas no Sistema de Informação – Ciclo PEAC

		Ações
Etapas	PLANEJAMENTO	Descrever as atribuições; Estabelecer competências e metas; Definir estratégia de comunicação
	EXECUÇÃO	Executar as ações necessárias para garantir o planejamento; Avaliar se os candidatos preenchem as qualificações e competências necessárias à função;
	AValiação	Mapear talentos para futuras oportunidades (Banco de Talentos)
	CORREÇÃO	Identificar as lições aprendidas (<i>lessons learning</i>) para aplicação nos próximos processos seletivos.

A avaliação, aqui proposta, visa atingir economia, eficiência, eficácia e efetividade do processo, bem como permitir à organização manter um sistema de informações sobre os resultados apresentados em relação aos objetivos estabelecidos. Identificando ainda, candidatos com grande potencial para futuras vagas que venham ser publicadas. E realizada de forma sistemática, funciona como uma oportunidade de aprendizado e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da excelência em gestão pública.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada neste estudo foi de pesquisa bibliográfica, por meio da doutrina, conceitos e ideias Vergara (2003), diz que a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida de material já elaborado, constituído em sua maioria de livros e artigos científicos. Neste sentido, com foco à ferramenta existente na gestão operacional aplicada a um programa de seleção interna de servidores, o qual denomino de Seleção de Talentos, ou seja é uma contextualização neste aspecto. Tendo como premissa que gestão operacional é caracterizada por um conjunto de ações que devem ser planejadas e executadas no processo de prestação do serviço público, propõe-se uma análise do ciclo PEAC, aplicada a um programa de seleção interna de servidores públicos, para que alocações possam ocorrer de forma otimizada, seja por competência ou merecimento.

4 CONCLUSÃO

Não há dúvidas de que a Administração Pública necessita acompanhar os avanços e mudanças que a globalização vem influenciando em todas as organizações. Vivemos em uma era onde o capital humano é, e será cada vez mais fundamental para o sucesso de uma organização.

Para isso, o estudo realizado percorreu pelo campo da competência, com a finalidade precípua em demonstrar que competência é a soma de alguns fatores que qualificam, ou não o indivíduo, neste caso o servidor público e seus talentos. Após, no viés da gestão de pessoas caminhamos para a seleção interna, onde elucidado que os servidores podem ser melhor aproveitados, explorando todas as suas habilidades nas organizações, por meio de ações motivadoras e ferramentas que lhe permitam o planejamento e estabelecimento de padrões, saberão utilizar de forma otimizada e eficaz os seus recursos humanos. O tema gestão foi estudado com a ideia de ação, busca por metas e parceria entre os atores – organização, servidores e sociedade, focando na pessoa do gestor público e da estratégia apresentada na gestão operacional, com o ciclo PEAC e a ferramenta de avaliação.

Na proposta apresentada de ações e etapas do ciclo PEAC é possível verificar a importância nas fases de Avaliação e Correção, que geram dados e informações para a confirmação do sucesso do planejamento e execução e subsidia com informações para um novo processo e correção de rota, sendo inclusive uma ferramenta de ações preventivas e de melhoria para a conquista dos objetivos das partes envolvidas, ressaltando que se trata de uma ferramenta de simples compreensão e transparência necessária para projetos.

Por fim, concluo que os conceitos aqui descritos, bem como as ideias propostas visam demonstrar que o investimento, essencial aos recursos humanos, demanda mais da competência e do planejamento do que orçamento financeiro, pois as organizações possuem em seus quadros funcionais talentos, que podem ser melhor aproveitados, e que isso pode influenciar na qualidade e velocidade dos serviços prestados à população. Cabe ressaltar que não estamos avaliando aqui nenhum aspecto financeiro, do ponto de vista de utilização dos recursos financeiros destinados à Administração Pública.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências.** – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas.** Sistema de bibliotecas da Unicamp. Disponível em <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>> Acesso em: 17 nov. 2014

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** - 2.ed. - Caxias do Sul: EDUCS, 2007

BRASIL. **Constituição Federal (1988).** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm> Acesso em: 30 set. 2014.

_____. **Código Penal.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm> Acesso em 30 de set. 2014.

_____. **Lei 8112/90:** do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm> Acesso em: 30 set. 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** Nova Lima: INDG, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** – 6.ed.- Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gestão de pessoas.** – 2 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009. **Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho. Gestão por Competências na Administração Pública Federal: realidade e desafios.** Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/Texto4_Gestao_competencias_aval_desempenho.pdf> Acesso em: 12 set. 2014.

DAFT, Richard L. **Administração.** Tradução Fernando Gastaldo Morales. – 4.ed. – Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

GUBMAN, Edward L. Talento. **Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON Jane P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LIMA, Ildevania Félix de. **Gestão de pessoas na Administração Pública**: pessoas competentes, melhores resultados. Artigo disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Gestao-de-Pessoas-na-Administracao-Publica:-pessoas-competentes,-melhores-resultados.&idc_cad=mbudxgmua&act=refer> Acesso em: 13 jul. 2014.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira**. Artigo disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/lima.pdf>> Acesso em: 29 set. 2014.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão Operacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências de Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MARSAHLL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PIERANTONI, Celia Regina. **As reformas do Estado, da saúde e recursos humanos: limites e possibilidades**. Ciênc. Saúde coletiva, 2001, vol.6, nº2, p.341-360.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competência: ferramentas para atração e captação dos talentos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RESENDE, Ênio. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

SANTIAGO, Antonio Cláudio Queiroz. **As competências das pessoas**. 5. ed. São Paulo: DVS Editora, 2008.