

# O necessário repensar do processo de transposição de tecnologias de gestão para o setor público

BERGUE, Sandro Trescastro



O cenário atual do setor público oferece às instituições oportunidade de um profundo repensar dos seus papéis e, por conseguinte, das suas práticas, entre as quais as de gestão. A gestão assume uma posição de centralidade nesse processo na medida em que articula e confere sustentação às políticas institucionais finalísticas.

As instituições são, essencialmente, as pessoas e refletem o modo como estas pensam e agem. No particular, o Ministério Público são seus membros e servidores, que constituem e reproduzem normas de comportamento e ação.

Esta ação é autorizada e mediada pelas capacidades destas pessoas, ou seja, não somente pelo que elas sabem, mas pela condição e a vontade de mobilizar seus saberes em favor da instituição. É isso que, em síntese apertada, se pode definir como competência.

Em se tratando disso, entre tantos, merecem destaque dois pontos: o processo e o propósito.

## 1. O **processo** de adoção do conceito de competência para a realidade do Ministério Público

Tem-se assistido no setor público, notadamente nas últimas duas décadas, a um crescente processo de transposição, para as organizações públicas, de tecnologias de gestão originariamente concebidas no contexto do setor privado, constituídas sob a influência de pressupostos e finalidades peculiares a este.

É sabido que os processos de adoção dessas inovações gerenciais nas organizações públicas, a despeito de sua expressão simbólica, e mesmo transformadora nos sistemas de gestão, têm revelado alguns desgastes e, por conseguinte, questionamentos acerca da efetividade desses “projetos”.

Em um cenário de crise fiscal e de imperativo repensar das estruturas e funcionamento das instituições do Estado, impõe-se, também, uma profunda reflexão sobre a natureza e contornos não somente da relação que convencionalmente se estabelecem entre os órgãos públicos e as empresas de consultoria, mas, de modo mais amplo, ao processo de transposição de tecnologias de gestão do setor privado para o setor público, especialmente em seus fundamentos valo-

# O necessário repensar do processo de transposição de tecnologias de gestão para o setor público

BERGUE, Sandro Trescastro



rativos.

Alguns pontos para reflexão:

- a) A inspiração externa é necessária. As empresas de consultoria podem oferecer essa inspiração também. Mas olhar para fora, buscando experiências em outras instituições é bastante salutar. Realizar visitas técnicas, cursos, seminários, pesquisas, acolher pesquisadores de universidades, etc., são procedimentos que podem oxigenar, inspirar, fazer pensar, empoderar a instituição, por seus membros, para o processo de posicionamento mais autônomo no curso do processo de adoção de um conceito gerencial – por exemplo, a gestão por competências.
- b) Autonomia de pensamento e de ação. A inspiração externa desacomoda. Faz refletir sobre os fundamentos das práticas instaladas e seus pressupostos. Conhecer os conceitos em profundidade confere sustentação à postura autônoma dos atores nos processos de transformação nos sistemas de gestão, deslocando as instituições de uma posição subordinada – de receptora ou adotante – para colocar-se na condição de protagonista no percurso de aprendizagem que conforma a apropriação significativa de inovações gerenciais.
- c) Domínio conceitual e reflexão. Pessoas com competência conceitual mais consistente tendem a ser mais propensas a intervenções mais críticas nos processos, e, portanto, mais consistentes e contributivas. Inserções nesses termos podem tornar o processo menos linear e hierárquico (mecânico), e mais complexo (orgânico, vivo, fluido). Isso, de um lado, significa um custo mais elevado em termos de tempo e energia, mas, em contrapartida, tende a promover resultados mais significativos e consistentes. É um balanceamento necessário. O processo de apropriação conceitual seguido do esforço de reflexão acerca do significado e da pertinência dos elementos conceituais constitutivos de uma tecnologia gerencial para a instituição é expressão de investimento de competências de pessoas em favor do interesse público.
- d) Engajamento das pessoas. Engajar-se é uma atitude das pessoas. As condições para o envolvimento significativo

# O necessário repensar do processo de transposição de tecnologias de gestão para o setor público

BERGUE, Sandro Trescastro



dos atores organizacionais é, também, um desafio da administração, em todos os seus níveis e áreas. A ativação da atitude comprometida é uma relação que se estabelece no âmbito das equipes e se propaga.

- e) Interação significativa com as fontes de inspiração. Conhecer e reconhecer a multiplicidade de fontes de inspiração externa e articulá-las com as competências disponíveis – instaladas e potenciais – cria as condições para a produção de soluções de gestão que: a) sejam desejadas pelas pessoas e do interesse da instituição e com vistas à legitimação social; b) tenham significado, sendo aceitas e reconhecidas como necessárias; c) sejam perenes, integrando-se ao sistema de gestão institucional.
- f) Construção de soluções efetivas. Transformações que ao tempo em que são demandadas por reconhecidas como necessárias, são capazes de promover impactos significativos nas práticas de gestão e no propósito finalístico da instituição.

Em suma, apenas a capacidade de formular leituras diferentes permitirá compreensões e, por conseguinte, ações mais efetivas (com identidade institucional e elevado impacto transformador).

Assim, algumas superações parecem estar se revelando, fazendo emergirem novos pressupostos, quais sejam:

- Santo de casa pode fazer milagres.
- Experiências externas são inspirações para a reflexão.
- Soluções efetivas em gestão são construídas em casa, com a família.

“Fazer em casa” mobiliza, envolve, compromete, motiva, desenvolve as pessoas. E tem custo baixo ou tendente a zero! Como reflexo, tende a gerar resultados com maior legitimidade institucional, potencializando a assimilação e a continuidade.

# O necessário repensar do processo de transposição de tecnologias de gestão para o setor público

BERGUE, Sandro Trescastro



## 2. O **propósito** do conceito de competência no contexto do Ministério Público, e sensível às peculiaridades de cada ente federativo.

Por que pensar em Gestão Por Competências no Ministério Público?

Tanto quanto as demais instituições de estado, o contexto de atuação do Ministério Público está em transformação, com a identificação de novos e mais qualificados papéis, maior interação com sociedade e outras instituições (integração), novas formas de atuação (tecnologia, inteligência). E são as pessoas que fazem isso. As pessoas são e desempenham o que as suas competências autorizam.

Podem ser tomados como alguns benefícios potenciais decorrentes da adoção do conceito de competências no Ministério Público: conhecer os servidores e seus potenciais; mobilizar esses potenciais (motivação e ganhos de produtividade); produzir resultados mais qualificados; orientar a política de capacitação (lacunas de competências); qualificar ainda mais os concursos públicos; qualificar a gestão de pessoas (atuação dos gestores), e de forma mais ampla, promover o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas.

Entre as transformações que a adoção do conceito de competência imprime na gestão está um deslocamento de foco do Cargo para as Pessoas. Ao passo que na perspectiva de gestão assentada no cargo (atribuições) os servidores são admitidos para desempenhar as atribuições de um cargo, acentuando uma perspectiva estática, funcional, mecânica, na ótica das pessoas (competências), estas são reconhecidas como sujeitos que possuem – e podem perder ou ampliar – conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizáveis para a produção de valor público, o que acentua um olhar mais dinâmico, sistêmico, fluido e orgânico da gestão de pessoas.

Ainda como resultante dessa mudança de ponto de vista sobre a gestão de pessoas que o conceito de competência autoriza, pode-se destacar o fato de que as competências estão associadas diretamente à ação. Então, uma competência só tem valor quando mobilizada. É a mobilização da competência que cria valor público.

Bem assim, a competência está relacionada ao contex-

# O necessário repensar do processo de transposição de tecnologias de gestão para o setor público

BERGUE, Sandro Trescastro



to. Ou seja, o contexto forma e conforma a mobilização da Competência. Pode-se afirmar que a competência é influenciada pelas relações sociais, de modo que as equipes e o ambiente de trabalho afetam a geração e a ativação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes.

Também em posição de destaque pode ser assinalado o esforço contínuo de mapeamento de competências, o que significa dizer o esforço de identificação da lacuna entre as competências necessárias e as competências existentes na organização, o que constituirá fundamento para a política de capacitação.

Por fim, tão importante quanto pensar o conceito de competência como modelo de gestão é encaminhar reflexões sobre como – metodologias – desenvolver as competências, em especial as abordagens de aprendizagem no contexto de trabalho.