Autora: FALCÃO, Valéria Lima,

Analista de Gestão em Saúde;

MSc em Gestão de Ciência e Tecnologia

Resumo

Neste estudo, foram analisados o processo e respectivos resultados da aplicação de uma metodologia de gestão, o Programa de Desenvolvimento em Gestão – **PDG**, em uma unidade de uma organização pública federal de pesquisa em Saúde Pública. Esta metodologia, prioritariamente comprometida com o empoderamento dos profissionais, foi configurada com o propósito de estabelecer o aperfeiçoamento constante das atividades da área de Gestão Básica, aquela que responde pelo provimento das condições necessárias ao alcance de objetivos e metas organizacionais.

Os fundamentos do **PDG** incorporam conceitos e técnicas de Gestão Participativa, de Planejamento Estratégico e de Gestão da Qualidade. O objetivo é consolidar uma prática de aperfeiçoamento e inovação do trabalho na Gestão Básica, de forma dinâmica e contínua, por meio de um processo educativo de apropriação, pelos profissionais envolvidos, do

conhecimento e prática sobre planejamento e gestão estratégicos.

No **PDG**, a escolha da área de Gestão Básica como prioridade de investimento decorre do reconhecimento da diversidade de procedimentos essenciais e da evidente interdependência entre essas atividades e demais atividades organizacionais, que a caracteriza como alicerce para o efetivo funcionamento organizacional. Trata-se, portanto, de um campo fértil para o investimento na participação dos profissionais como agentes de transformação do trabalho.

O resultado imediato do processo analisado foi o aperfeiçoamento na execução do provimento das condições necessárias para a realização das atividades que dão sustentação à missão organizacional, com a apropriação do conteúdo do trabalho, e geração de Instrumentos Técnicos de Gestão, que permitem o monitoramento contínuo das atividades, por parte dos indivíduos e equipes envolvidas, fortalecendo a sustentabilidade do próprio processo de desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: metodologia de gestão, Gestão Básica, empoderamento, sustentabilidade.

1.□□□□□ Introdução

Este estudo foi realizado em uma das Unidades de uma Organização Pública de Pesquisa em Saúde Pública, ora designada como **OPSP**, da esfera federal e de grande porte, localizada na Região Amazônica. O foco é na Gestão Básica, aqui definida como a área ou espaço organizacional que responde pelo provimento de insumos (combinação de fatores de produção, diretos e indiretos, para elaboração de bens ou serviços) e de infraestrutura.

Considera-se que um conjunto de fatores vem contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão pública. Com uma organização mais vigorosa das sociedades há maior clareza na definição das demandas sob a condução do Estado. No entanto, a efetividade na execução dos planos elaborados para supri-las é considerada, ainda, um processo em construção e de alta complexidade. Visando gerar soluções para os problemas atuais e se antecipar no provimento de efetividade para o futuro é evidente a necessidade de compreender e interferir objetivamente nesta realidade.

Considera-se, ainda, que cabe ao Estado um investimento maior na busca de conhecimento e de mecanismos capazes de consolidar boas práticas de gestão, para que estas se estabeleçam de forma dinâmica, contínua, efetivamente apropriada pelos profissionais que as executam. O importante é alcançar objetivos e metas, além de ter a capacidade de inovar, em conformidade com o desenvolvimento social.

Neste estudo, apresenta-se a análise do processo de aplicação de uma metodologia de desenvolvimento em gestão, o Programa de Desenvolvimento em Gestão – **PDG**, cujo objetivo é estabelecer condições de aperfeiçoamento constante das atividades da Gestão Básica da **OPSP**
. A área de gestão em foco se estabelece na base do processo produtivo e abrange o conjunto de atividades de planejamento, de controle da execução, de execução em si e de monitoramento dos processos de trabalho e procedimentos operacionais que viabilizam os resultados organizacionais.

Para a configuração do **PDG**, foram considerados fundamentos da evolução da Teoria Geral da Administração – TGA e das Organizações Públicas Brasileiras, cuja análise forneceu os elementos constitutivos do campo e do processo de intervenção. Foram determinantes, ainda, as constatações obtidas da prática profissional na área de gestão de organizações públicas, que serviu para evidenciar a origem de parte das dificuldades características da gestão pública e para motivar o interesse em contribuir para transformar esta realidade.

A presente análise busca demonstrar a construção e consolidação da prática de aperfeiçoamento e inovação do trabalho na Gestão Básica da **OPSP**, de forma dinâmica e contínua, por meio de um processo educativo de apropriação participativa do conhecimento e da prática de planejamento e gestão estratégicos, que predispõe indivíduos e equipes a buscar, permanentemente, alternativas de aprimoramento do trabalho.

2.□□□□□ Contexto de aplicação do PDG

O setor público possui uma longa tradição de reformas administrativas desencadeadas, geralmente, no começo de um novo governo com rótulos diversificados e modelados a partir das teorias clássicas da administração. (BRESSER, 1998).

Do ponto de vista das organizações públicas brasileiras, dois dos modelos clássicos de administração pública (patrimonialista e racional-burocrático) predominaram e convivem de alguma forma, com um terceiro modelo (gerencial), introduzido na década de 90. A predominância de ações e mecanismos administrativos relativos a cada um dos modelos apresenta correlação direta com fatos históricos e econômico-sociais internos e externos,

relatada pelos principais historiadores.

Em casos marcados por elevadas ineficiências históricas, as evidências mostram que as reformas são abandonadas, modificadas ou descontinuadas e os projetos de reforma desconsideram as especificidades dos sistemas burocráticos e administrativos e alcançam resultados pouco efetivos. (REZENDE, 2004)

Segundo REZENDE, 2004, as reformas gerenciais não encontram cooperação espontânea dos atores para criar uma cultura orientada pelo desempenho e estão longe de ter introduzido um padrão coerente e aceitável de gestão pública. Os estudos de caso disponíveis sobre as experiências nacionais revelaram que as reformas encontram dificuldades para transformar a burocracia e o seu *modus operandi*.

Há uma grande “demanda” por informação consistente sobre as “realidades” administrativas dos sistemas burocráticos. O conhecimento das organizações públicas é um dos pontos fundamentais para superar os problemas crônicos de desempenho, por meio de informações consistentes de como realmente funcionam e quais os seus problemas-chave, e para viabilizar a construção de uma nova matriz institucional descentralizada, autônoma e orientada por resultados, que é a chave para o paradigma gerencial.

Cabe destacar, neste estudo, que, em geral, as organizações públicas convivem com múltiplas estruturas e modelos gerenciais internos, assentados sobre políticas diversas. A incorporação

deste ou daquele modelo de estrutura organizacional (matricial, sistêmica, tradicional, etc.) ou de política de decisão (participativa ou não), não elimina antagonismos e não assegura a fluidez na administração dos interesses e esforços produtivos.

No interior das organizações públicas, a competência técnico-administrativa, normalmente responsável pela operação das atividades burocráticas, foi especialmente negligenciada, por longo período. As decisões mantiveram-se restritas à cúpula politicamente vinculadas à alta administração, gerando ineficiência pela dissociação entre a execução e o planejamento, focalizando, especialmente, as atividades "*finalísticas"*, aquelas diretamente vinculadas aos objetivos organizacionais, sem a devida avaliação das condições de provimento para a efetiva ação.

O que é comum a todas as organizações públicas é a estrutura hierárquica tradicional, sob a qual se estabelece a área de Gestão Básica e que se caracteriza em configuração mecanicista, divisão rígida do trabalho constrangida em hierarquia normalmente extensa; apresentando distinção entre linha e *staff*, com normas e regulamentos que permeiam toda a estrutura, valorizando o aspecto formal da comunicação e o alto grau de padronização dos fluxos de trabalho.

Na **OPSP** objeto desta análise, a autonomia de deliberação é limitada pelo governo federal; a amplitude e o efeito das decisões que extrapolam o âmbito interno restringem-se ao encaminhamento às instâncias superiores e dependem de negociações diversas, para se reverterem em ações efetivas. A **OPSP** conta com estrutura de participação no processo decisório institucional, assentada em instâncias consultivas e deliberativas, replicadas em cada uma das suas unidades. Este processo de construção democrática é fruto de uma competência de articulação interna e externa, e da capacidade de responder efetivamente às demandas sociais no campo da Saúde, que fazem com que a
OPSP

desfrute de reconhecimento nacional e internacional.

No que se refere aos institutos legais que determinam os procedimentos administrativos na área de Gestão Básica, a participação restringe-se à definição dos regulamentos internos e procedimentos necessários ao cumprimento das determinações legais, que orientam as práticas nesta área, no âmbito da administração pública. A área de Gestão Básica é intensamente burocratizada, justificando, assim, o investimento na ampliação da interação e da delegação das decisões nos níveis tático e operacional, que, sem abandonar normas de controle, reduza a burocratização interna dos processos de trabalho e procedimentos operacionais, e a distância entre dirigentes e dirigidos.

Para a escolha dos fundamentos técnico-conceituais do **PDG**, considerou-se a evolução do conhecimento científico da administração – TGA, relacionado a condições históricas e socioeconômicas, cuja análise é a fonte de compreensão e/ou previsão de práticas observadas nas organizações, servindo como guia para as decisões e a forma como as pessoas e as organizações se estabelecem no campo do Trabalho. (CHIAVENATO, 2003).

O movimento de evolução da TGA oscila entre a racionalidade e a subjetividade; rigidez e flexibilidade de controles; estabilidade e instabilidade ambiental; endogenia e expansão das interações. As principais abordagens da TGA são: Clássica, Humanística, Neoclássica,

Estruturalista, Comportamental, Sistêmica e Contingencial, sempre considerando a relevância, em maior ou menor grau, de cinco variáveis do contexto produtivo – tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia (Amaru, 2000).

Apesar do uso indiscriminado, o termo gestão corresponde, na TGA, ao conjunto de princípios, normas e funções, que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para obter um determinado resultado, em conformidade com diretrizes, objetivos e metas pré-estabelecidos (Motta, 2002).

Hoje, um conjunto de teóricos defende a seleção de variáveis ambientais para orientar o grau de flexibilização das estruturas organizacionais e recomendam uma conciliação entre a teoria e a prática, reconhecendo a experiência como um fator de alta relevância.

O paradigma pós-burocrático considera a criação de padrões de articulação entre formulação e implementação, regulados pelo desempenho, centrados na ideia de que as organizações públicas podem funcionar dentro de padrões de eficiência adotados pelas organizações privadas, a depender dos incentivos internos que modelam a produção, o gerenciamento e a provisão de serviços, apesar de não ser fácil mensurar e avaliar resultados em diversas de suas áreas de atuação (REZENDE, 2004).

3.□□□□□ Fundamentos e descrição do processo de aplicação do PDG

O **PDG** se caracteriza como um arranjo lógico estratégico, construído para a reorganização do trabalho, considerando aspectos constituintes da realidade objetiva e o contexto organizacional, estabelecendo uma rede de competência que se estrutura em uma sequencia de etapas, com fins específicos, porém interligados e interdependentes. É uma intervenção técnica local, com os objetivos de favorecer o desenvolvimento de indivíduos e equipes e de viabilizar efetivos resultados do trabalho.

A escolha das bases teóricas que fundamentam o **PDG** é propositalmente definida considerando o contexto político-estrutural característico da área de Gestão Básica, cujas demandas de transformação emergem por estímulos externos, em geral, com uma inércia peculiar das organizações públicas. Considera-se três dimensões - indivíduo, organização e sociedade, que permeiam o próprio processo dinâmico de construção coletiva de inovações no trabalho.

Os fundamentos utilizados na metodologia constitutiva do **PDG** incorporam conceitos e técnicas de Planejamento Estratégico, Gestão Participativa e Gestão da Qualidade, substancialmente descritos na literatura científica, de onde foram extraídos os subsídios para:

1.
1.
1.
1.
1.
1. Mobilizar o grupo no sentido de favorecer a adesão e o envolvimento no processo de mudança;
2. Constituir uma visão abrangente do contexto e a inserção consciente na execução do trabalho;
3. Fornecer os elementos técnicos para promover a reflexão sobre as fragilidades e oportunidades de melhoria;
4. Induzir à formulação de estratégias e implantação de inovações, utilizando elementos técnico-instrumentais de análise e reorganização dos “processos de trabalho” e procedimentos operacionais.

Considera-se o elemento humano como capaz de promover a transformação organizacional, por meio da sua capacitação e inserção no processo como “agente de mudança”, a partir da criação dos meios necessários à apreensão do conteúdo e da realização do trabalho efetivo.

A demanda inicial na área de Gestão Básica é desenvolver a competência crítico-criativa dos profissionais, com foco nas atividades de planejamento, de execução monitorada e de avaliação dos processos de trabalho relacionados ao provimento de insumos e infraestrutura, considerando escopo e escala definidos de acordo com as atividades *“finalísticas”*da

organização. Para tanto, é necessário estabelecer este grau de competência, apoiando a aplicação de conhecimentos e a prática de técnicas no contexto de trabalho e gerando produtos, que se constituam como inovações nos processos de trabalho e no *modus operandi*
.

Com o **PDG**, a participação se dá no campo da execução, da ação em si, partindo do envolvimento das equipes operacionais que atuam na Gestão Básica desde a fase de diagnóstico (caracterização do contexto, identificação de fragilidades e oportunidades de melhoria) até a implementação de ações planejadas pela própria equipe; com base nas competências e limitações, incorporadas como passíveis de aperfeiçoamento e/ou superação.

De modo geral, o planejamento constitui o processo de tomada de decisões, com avaliação prévia de cada decisão, gerando um conjunto de decisões inter-relacionadas. O conhecimento de cenários (contextos externo e interno) e a habilidade de prospecção são o ponto de partida para a tomada de decisões e elaboração de planos de ação. A decisão ocorre a partir dos objetivos e dos recursos utilizados para alcançá-los, das diretrizes que irão nortear a aquisição, o uso e distribuição desses recursos, além de possíveis alterações previsíveis. Trata-se de direcionar a utilização dos meios disponíveis, para garantir a sobrevivência e/ou viabilizar o desenvolvimento orientado (Mattos. 2002). O produto do planejamento estratégico é um Plano de Ações, que caracteriza o desdobramento dos objetivos organizacionais, traduzido em objetivos específicos ou em ações de curto, médio e longo prazos, que deverão ser efetivadas com vistas a obter um resultado, que viabilize o alcance dos objetivos organizacionais.

No **PDG**, todo o processo de planejamento estratégico até a sua tradução num Plano de Ações envolve a participação de todos os profissionais que compõem as equipes e são responsáveis pela execução dos processos de trabalho e procedimentos operacionais e seus resultados na área de Gestão Básica.

Na prática, este processo de elaboração participativa permite a reflexão e a tomada de consciência sobre o Trabalho e as relações que se estabelecem a partir dele; possibilita a explicitação e a superação de divergências e conflitos; corresponde a real oportunidade de intervenção individual e coletiva no contexto de trabalho; equivale a real inserção da dimensão de sujeito na definição de alternativas organizacionais no nível tático-operacional.

O processo de reflexão e elaboração, a partir de informações e análises de contextos e de decisão sobre alternativas de ações, constitui o desenvolvimento da competência crítico-criativa da equipe, tanto pela assimilação de novos conhecimentos quanto pelo exercício da elaboração de argumentos para convencimento e estabelecimento do consenso. A busca do consenso deve orientar todo o processo, até a elaboração do Plano de Ações, contribuindo para fortalecer o comprometimento individual e da equipe com a execução das ações planejadas, partindo do princípio de que a base para a motivação é a identificação com o objeto e com os efeitos da ação.

Uma característica fundamental da área de Gestão Básica nas Organizações Públicas, de modo geral, é a forma como o trabalho se organiza: os processos de trabalho e procedimentos operacionais são estruturados sobre uma base legal comum, definida no âmbito governamental.

Estes processos de trabalho e procedimentos operacionais constituem-se como atividades de rotina, para o provimento de insumos e de infraestrutura, de acordo com o conjunto de Leis e

regulamentos complementares que determinam os limites das ações e como devem ocorrer as atividades burocráticas, sendo que parte destes regulamentos complementares é definida no âmbito interno e podem ser alterados, no que diz respeito à forma de apresentação (meio, linguagem), ao fluxo de ações, à divulgação e acesso, etc.

A Gestão da Qualidade, como um conjunto de conceitos e técnicas de gestão, constitui uma alternativa instrumental, para orientar a alocação dos recursos e outras atividades sistemáticas para a garantia qualidade dos resultados, tais como: Planejamento da Qualidade, Manutenção da Qualidade e Melhoria da Qualidade.

No **PDG**, a Gestão da Qualidade serve para lastrear o processo de aperfeiçoamento do trabalho, por sua objetividade, simplicidade e aplicabilidade aos aspectos estáveis do trabalho. Os indicadores da área de Gestão Básica relacionam-se ao pleno atendimento das demandas internas de provimento de insumos e infraestrutura, em consonância com os parâmetros técnicos estabelecidos na legislação própria e no Plano de Ações da Organização.

O **PDG** se caracteriza como um programa, coordenado por um líder especialista – Quadro I, que conduz todo processo de implantação da metodologia, no contexto de aplicação, de acordo com um cronograma previamente estabelecido.

Quadro I – Perfil profissional do líder coordenador do PDG

Formação e Habilidades

Funções

Atividades

Ö Profissional especialista;

Ö Pleno domínio dos conceitos e técnicas que constituem o eixo conceitual básico da metodolog

Ö Conhecimento e experiência técnica em gestão e desenvolvimento humano;

Ö Visão multidisciplinar.

? Conhecer os indivíduos e o contexto;

? Identificar as fragilidades e potencialidades existentes;

? Caracterizar a demanda de intervenção;

? Dar a conhecer e refletir sobre os contextos interno e externo;

? Introduzir conceitos e técnicas de gestão;

? Monitorar a apreensão do conhecimento;

? Monitorar a implantação de inovações na gestão do Trabalho;

? Formar consultores internos locais (multiplicadores).

? Indução do processo de mudança, por meio de capacitação e socialização de conhecimentos;

? Produção coletiva de inovações no trabalho;

? Interação e assessoramento técnico aos indivíduos e equipes;

? Formação de lideranças, como referências técnicas, aptos a replicar conhecimentos e práticas e

O **PDG** se divide em seis módulos, cada um com objetivos próprios, porém interligados e interdependentes. Os módulos se desenvolvem, em parte, concomitantemente e se caracterizam conforme descrito no Quadro II a seguir:

Quadro II – Estrutura de aplicação do PDG

Módulo

Descrição

Objetivos e Métodos

I

Captação e caracterização da demanda de aperfeiçoamento da gestão.

Caracterização da demanda de intervenção, por meio de entrevistas com gestores envolvidos e análi

II

Detalhamento das características do contexto e especificidades da demanda.

Conhecimento da realidade local (atividades, serviços, processos existentes, desempenho, estilo ger

Fixação de princípios e pressupostos;

Apresentação da proposta de trabalho.

III

Formação teórico-prática.

Realização de Encontros de Trabalho e Reuniões Técnicas, com a participação de indivíduos e equip

ü Capacitar os participantes em conteúdos relacionados ao eixo conceitual básico e conhecimentos

ü Proceder à aplicação imediata dos conhecimentos abordados;

ü Produzir alternativas de inovações do trabalho.

IV

Análise de Dados e Elaboração de Instrumentos Técnicos de Gestão.

Análise das informações, elaboração, revisão e implantação dos produtos gerados nos Encontros de

V

Implantação das Ações.

Negociação quanto adoção novas práticas de gestão em nível estratégico e implantação

VI

Acompanhamento/Adequações e Orientação

Monitoramento, de acordo com o Sistema de Monitoramento Técnico do Trabalho.

4.□□□□□ Aplicação do PDG e seus efeitos na OPSP

Na **OPSP** objeto desta análise, o **PDG** foi implantado em uma Unidade da Região Amazônica, como estratégia para o aperfeiçoamento do trabalho realizado sob a coordenação da Vice-Diretoria de Gestão, envolvendo os profissionais, componentes das equipes responsáveis pela execução das atividades próprias da Gestão Básica e suas interfaces: Vice-Diretoria de Gestão e subáreas de Serviços; Assessoria de Imprensa e Comunicação Social; Secretaria Executiva; Secretaria da Vice-Diretoria de Pesquisa; Secretaria da Vice-Diretoria de Ensino.

Um conjunto de ações voltadas para a profissionalização da gestão foi empreendido, buscando suprir demandas emergentes relacionadas à racionalização de procedimentos técnicos, à redução de falhas de procedimentos e à compatibilização da demanda aos preceitos de natureza legal, além de investimento em ações relacionadas ao suprimento e/ou adequação da força de trabalho.

Com a capacitação dos profissionais envolvidos, conhecimentos em planejamento e gestão estratégica foram efetivamente aplicados no trabalho, promovendo uma atuação mais organizada e uma efetiva alteração da cultura organizacional, no que se refere à forma de lidar com as dificuldades próprias da execução do trabalho. A adesão ao processo ocorreu a partir da explicitação da proposta de mudança e do conjunto de conceitos e valores sob os quais se estabelece o **PDG** e contou com a efetiva participação de todos os profissionais envolvidos nas atividades da Gestão Básica da unidade da **OPSP**.

Seguindo a lógica de processo contínuo (Figura 1), o **PDG** se constituiu a partir do Diagnóstico Situacional, que serviu de base para elaboração do Plano de Ações e para a descrição dos Processos de Trabalho (Fluxograma e Procedimentos Operacionais Padrão – POP's), com base na compreensão do conteúdo do trabalho (missão, atividades, objetivos, metas e previsão de resultados), identificaram-se os Indicadores de Gestão, para monitoramento do trabalho e identificação das demandas de aperfeiçoamento dos Processos de Trabalho. A análise do conteúdo do trabalho foi realizada objetivamente com base em indicadores de natureza geral (qualidade do resultado, produtividade e desempenho) e os de natureza específica (referentes ao processo de trabalho em si – itens de controle e de verificação), considerando que o foco no Processo de Trabalho evidencia o controle, gerando informações que viabilizam o reconhecimento imediato de demandas de aperfeiçoamento, que orientam a gestão.

Figura 1 – Processo contínuo gerado do PDG,

conforme a concepção da metodologia

O **PDG** foi implantado em dois anos e está sob o monitoramento técnico por parte dos líderes e equipes da Gestão Básica há três anos, adotado como prática de gestão consolidada na unidade da **OPSP** objeto deste estudo. Destacam-se, no Quadro III, as ações empreendidas que representaram os principais ganhos obtidos por meio da aplicação do **PDG**
.

Quadro III – Principais Ações e Efeitos do PDG

Ação	**Efeito/Produto**
Atividade de planejamento das ações de desenvolvimento institucional, com a participação da comuni	
Formulação estratégica institucional.	
Análise e redesenho da estrutura organizacional, redefinida com base em nova lógica de funcionamen	

Novo Organograma, abrigando novas estruturas de monitoramento das ações de natureza estra

?	**Gabinete Institucional;**
?	**Assistência Técnica em Gestão da Qualidade;**
?	**Serviço de Administração Financeira e Orçamentária;**
?	**Serviço de Gestão do Trabalho.**

Análise e definição de postos de trabalho da Gestão Básica e respectivos perfis profissionais.

Reorganização das equipes de trabalho com base nas competências requeridas para o exercíci

Capacitação das equipes em conhecimentos sobre planejamento e gestão estratégicos, além de conh

Apropriação do conteúdo e organização do trabalho por parte das equipes da área de Gestão B

Elaboração e implantação dos	**Instrumentos Técnicos de Gestão**	. (Disponibilizados
?	**Diretrizes para a Gestão da OPSP –**	missão, princípios,

?	**Manual do Usuário –**	orientação aos us
?	**Manual de Procedimentos da Gestão Básica –**	apresentação gráfi
?	**Sistema de Monitoramento Técnico do Trabalho da Gest**	sistematização es

Ampliação da interação profissional, por meio dos Encontros de Trabalho, e de reuniões técnicas de a

Ö	**Melhoria da interação entre gestores e líderes de equipe**	
Ö	**Identificação/consolidação de Lideranças;**	
Ö	**Envolvimento das equipes na implantação de mudanças**	
Ö	**Disseminação da cultura de mudança;**	
Ö	**Melhoria das relações interpessoais e intergrupais;**	
Ö	**Melhoria da interação com usuários;**	
Ö	**Melhoria da relações/interações externas**	

O monitoramento Técnico do trabalho da Gestão Básica ocorre em seminários mensais, com a participação de todos os profissionais que atuam na Gestão Básica e suas interfaces, quando são apresentados os resultados do trabalho de cada uma das subáreas, com base na análise dos Indicadores (exemplos no Quadro IV) de Desempenho, de Produção e de Qualidade, que constitui o **Sistema de Monitoramento Técnico do Trabalho da Gestão Básica**. Os indicadores constituem medidas objetivas, relacionadas aos Processos de Trabalho e respectivos Procedimentos Operacionais e seus resultados. O monitoramento técnico é realizado pelos líderes e suas respectivas equipes e eventuais correções e/ou alterações para aprimoramento do trabalho são discutidas, definidas e passam a ser adotadas como práticas de gestão, num processo autossustentável.

Quadro IV – Exemplo de Indicadores para monitoramento do Trabalho na Gestão Básica

Área da Gestão Básica

Indicador

Serviço de Administração Financeira

1. Tempo de execução dos procedimentos para pagamento de aquisição de materiais, bens e serv
2. Evolução da execução orçamentária/% excutado/mês.

Serviço de Administração de Materiais

1. Total de Compras Realizadas/modalidade de aquisição/mês;
2. Tempo de execução dos procedimentos para aquisição de materiais, bens/mês.

Serviço de Gestão de Contratos

1. Total de Compras Realizadas/modalidade de aquisição/mês;
2. Tempo de execução dos procedimentos para contratação de serviços/mês.

Serviço de Gestão do Trabalho

1. Atendimento de solicitações gerais e por tipo por mês;
2. Tempo de permanência de processo no SEGET;
3. Carga Horária de treinamento por participação, por área;
4. Investimento em capacitação.

Serviço de Infraestrutura

1. Atendimento de Serviços Gerais (serviços de limpeza e de manutenção predial e de equipament
2. Requisições de Veículos atendidas - atendimento das Requisições de Veículos finalizadas, canc
3. Reclamações sobre serviços (limpeza e manutenção predial e de equipamentos) por mês;
4. Evolução de Gastos Condominiais variáveis (água, energia elétrica, DDD, telefone fixo e telefon
5. Atendimentos de Manutenções Prediais – atendimentos e custos de manutenção predial por tipo

Serviço de Informática

1. Quantitativo de atendimentos de suporte – chamados recebidos/ atendidos, e atendimento/prazo
2. Evolução do Parque e Migração.

Secretarias

1. Número de documentos elaborados/tipo/mês;
2. Abertura de Processos/assunto/mês;
3. Emissão/Expedição de documentos/mês;
4. Erros nos documentos/Comunicados Internos/área/mês.

ASCOM

1. Atendimento de Fale Conosco – Site/recebido/atendido;
2. Informações veiculadas na mídia/tipo/mês;
3. Produtos de Comunicação Visual.

Como exemplos de efetividade na gestão organizacional da unidade da **OPSP**, geradas a partir da aplicação do
PDG
, e em consonância com a expectativa dos programas e políticas governamentais e institucionais, cabe destacar:

Ö 100% de efetividade na Execução Orçamentária Anual;

Ö Ampliação do percentual dos recursos orçamentários executados por modalidade de pregão eletrônico;

Ö Redução do tempo de execução de processos de aquisição de insumos;

Ö Redução da rotatividade de profissionais gerada pela compatibilização de perfis e características de postos de trabalho e aperfeiçoamento dos contratos de terceirização;

Ö Redução do número de erros na documentação oficial elaborada/expedida;

Ö 100% dos profissionais com a formação compatível com a demanda dos postos de trabalho;

Ö Redução do número de reclamações dos usuários dos serviços de infraestrutura;

5.□□□□□ Considerações Finais

O que se apresentou com o PDG, em última análise, foi resultado de uma atitude diferente dos indivíduos e equipes da Gestão Básica frente aos desafios que emergiram na dinâmica de atuação profissional. Surge aqui um modelo de desenvolvimento, um processo contínuo de Educação Profissional, construído participativamente, cujo principal produto é o estabelecimento da competência de gerir o próprio desenvolvimento profissional.

O uso dos sistemas e instrumentos gerados do PDG permanece atrelado ao interesse dos

gestores públicos e suas respectivas decisões, quanto a adotá-los como práticas de gestão institucional. A possibilidade de não consolidação pela intermitência nas ações permanece não resolvida, o que fica permanentemente alterada é a competência instalada e disponível para analisar e criar alternativas de aperfeiçoamento do trabalho, um empoderamento – de acordo com Paulo Freire, “a pessoa, grupo ou Instituição empoderada é aquela que realiza, por si mesma, as mudanças e ações que a levam a evoluir e se fortalecer” [1] .

Agradeço à Dra. Virgínia Torres Schall e ao Prof. João Bosco Jardim, do Laboratório de Educação em Saúde e Ambiente – Centro de Pesquisas René Rachou/Fundação Oswaldo Cruz, pelas relevantes contribuições no processo de análise e elaboração deste artigo.

REFERÊNCIAS

AMARU, A. C. Introdução a Administração. São Paulo: Atlas, 2004.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, Peter Spink. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Fundação Getúlio Vargas 1998.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teroria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações Elsevier, 2003.

Documentos Institucionais da OPSP – Diretrizes para a formulação do Plano Quadrienal 2001-2005. Rio de Janeiro, 2001 e Plano Estratégico – 2005-2008. II Seminário Interno, Manaus, 2005.

FALCÃO, V. L. Gestão do suporte às atividades "*finalísticas"* na Fundação Oswaldo Cruz: um programa de modernização. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

REZENDE, F. C., Por Que Falham as Reformas Administrativas? Rio de Janeiro: Editora da FGV, (2004).

SILVA, R. O. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
ADMEMP – Administração de Empresas Prof. Ms. Paulo Cristiano de Oliveira.

[1] http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comportamento_organizacional/empowerment_por_paulo_freire.pdf