

DOI 10.5281/zenodo.13942102

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ELABORAÇÃO DE CURSO DE CAPACITAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DESTAS COMPETÊNCIAS NO HOSPITAL GERAL DO ESTADO – HGE

MANAGERIAL SKILLS OF THE NEW PUBLIC ADMINISTRATION AND DEVELOPMENT OF A TRAINING COURSE FOR THE DEVELOPMENT OF THESE SKILLS AT THE STATE GENERAL HOSPITAL – HGE

Tatiana Maria da Silva¹

RESUMO

O artigo sintetiza a pesquisa que buscou identificar as competências gerenciais da nova administração pública e propor um curso de capacitação visando o desenvolvimento das competências gerenciais aos gestores públicos. O método de pesquisa é qualitativo, com foco na identificação das competências gerenciais necessárias à organização investigada - o Hospital Geral Prof. Osvaldo Brandão Vilela – HGE. Seu quadro funcional é composto por servidores públicos concursados e prestadores de serviços, apresentam em sua estrutura organizacional um elevado nível hierárquico onde o médico é o gerente responsável pelas atividades clínicas. Como resultado da análise das competências indicamos a apresentação de um curso abordando as competências gerenciais consideradas essenciais para todos os profissionais com responsabilidade administrativa ou de supervisão dispostos em um conteúdo no formato de plano de aula para o curso de “Liderança e Desenvolvimento de Equipes” para aplicabilidade no âmbito organizacional da Secretaria de Estado da Saúde..

Palavras-Chave: Administração pública. Competências Gerenciais. Capacitação.

ABSTRACT

This article summarizes the research that sought to identify the managerial competencies of the new public administration and propose a training course aimed at developing managerial competencies for public managers. The research method is qualitative, focusing on identifying the managerial competencies necessary for the organization under investigation - the Prof. Osvaldo Brandão Vilela General Hospital - HGE. Its staff is composed of civil servants and service providers, and its organizational structure has a high hierarchical level where the doctor is the manager responsible for clinical activities. As a result of the analysis of the competencies, we recommend the presentation of a course addressing the managerial competencies considered essential for all professionals with administrative or supervisory responsibilities, arranged in a content in the format of a lesson plan for the “Leadership and Team Development” course for applicability within the organizational scope of the State Department of Health.

Keywords: Public administration. Managerial competencies. Training.

¹ Email: falarcomtati@hotmail.com

INTRODUÇÃO

No contexto atual a liderança tem se tornado um assunto recorrente e muito discutido no meio acadêmico, corporativo e no serviço público. Para Robbins (2002, p 304) liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Assim, as organizações com foco em resultados retêm ou buscam líderes capazes de motivar, construir, gerenciar equipes, estar envolvido e saber envolver pessoas em processos e inovações organizacionais.

Em um cenário de transformações que afetam diretamente o ambiente das organizações, muitos fatores externos proporcionam diversas e rápidas mudanças no gerenciamento e no comportamento das pessoas. A atuação da liderança passa a ser fundamental para conduzir de forma eficaz seus liderados através de suas competências e habilidades, consideradas essenciais para a construção de estratégias e táticas que elevem a alta *desempenho* organizacional. De acordo com Chiavenato (2010, p.41) “À medida que as organizações se tornam globais, a gestão estratégica se torna cada vez mais importante para o posicionamento em termos de vantagens competitivas diante das demais”.

Os líderes estão presentes em todas as organizações e são os indivíduos que influenciam os outros a agirem de uma forma que não agiriam se não sofressem influência de uma liderança, e embora haja divergências a respeito de tal influência, há inúmeras evidências que demonstram positivamente o desempenho organizacional quando geridas nas mais diversas situações por pessoas capazes de executarem com êxito suas atribuições. “O mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade”. (Chiavenato, 2010, p. 347)

As mudanças e exigências incorridas provenientes dos fatores externos não são exclusivas das organizações privadas, a crise econômica global, a necessidade de reconstruir o Estado dentro da conjuntura atual, modernizar processos com o intuito de fazer mais com menos, descentralizar ações, implantar a visão de cliente e não mais cidadão, por fim, introduzir práticas antes apenas visualizadas nas organizações privadas, hoje são incorporadas nas organizações públicas por meio da reforma gerencial iniciada em 1995 visando transformar o modelo tradicional da administração pública em um modelo gerencial voltado a gestão por resultados.

A administração gerencial deriva na formação de profissionais que “pensem como líderes capazes de perceber problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais. Portanto, um perfil mais gerencial, mais politizado e menos tecnocrático, diferenciando-se, assim, do administrador público tradicional” (Fonseca, 2008:12).

Identifica-se a partir deste contexto uma proposta de intervenção sob a perspectiva dos gestores públicos diante das competências gerenciais requeridas pela nova administração pública. Um estudo de suas características e de suas aplicabilidades sugere uma sistematização de um programa de desenvolvimento dessas competências consideradas relevantes para gerir equipes e processos de trabalho.

Problema

As mudanças na administração pública não acontecem de forma tão acelerada como nas organizações privadas, percebe-se com o novo modelo de administração gerencial as reais intenções em promover uma gestão pública de qualidade, no entanto, é nessa dinâmica que as competências gerenciais entram no cenário das instituições públicas por meio da atuação eficiente das lideranças. É nesta perspectiva de mudanças questionado: de que maneira as competências gerenciais estão sendo desenvolvidas na gestão pública?

Diagnóstico da situação

As organizações públicas são pressionadas a exigirem de seus gestores um perfil gerencial capazes de liderar, empreender e inovar no serviço público, desafio este que, as competências gerenciais são consideradas essenciais para atuação nos pressupostos já afirmados no novo modelo gerencial que buscam eficiência, qualidade nos serviços prestados por meio de pessoas e da cooperação dos que lideram.

Sob essa perspectiva o trabalho de intervenção optou-se pela escolha do Hospital Geral do Estado – HGE, instituição pública de saúde de alta e média complexidade, considerado o maior e único hospital de porta aberta do Estado de Alagoas onde sua estrutura organizacional é composta por gerência, supervisão, coordenação e chefias nas áreas: médica, assistencial e administrativa.

Sua gestão em particular apresenta uma finalidade de ensino, pesquisa e assistência nas mais diversas especialidades, um campo multiprofissional de contraste e controle emocional, de conhecimento, técnica e vivência onde um programa de desenvolvimento das competências gerenciais para aqueles que ocupam funções de liderança são essenciais para gerir

com eficiência um cenário hospitalar onde recursos e pessoas são primordiais para atingir seus resultados.

A inexistência de um desenho de perfil de competências e de uma política de meritocracia na Secretaria de Estado da Saúde – SESAU favorecem a escolha de gestores não técnicos, na promoção de indicações que comprometem a elevação da efetividade da gestão na totalidade.

No segmento de saúde, liderar equipes é complexo em virtude do relacionamento multidisciplinar e do conhecimento requerido nas áreas de infraestrutura, tecnologia, ambiente hospitalar e recursos humanos.

Neste sentido, tornam-se necessários gestores que colaborem efetivamente no aumento da produtividade, aperfeiçoamento e qualidade dos serviços ofertados à população. Contudo, o que pode contribuir para este alcance é desenvolver e atribuir como um dos critérios de escolhas de gestores e lideranças, pessoas com competências gerenciais capazes de fazer uma gestão gerencial.

Competências Gerenciais

Chiavenato (2002) salienta que as competências básicas – seja na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes ou qualquer outro aspecto pessoal – são as características individuais essenciais para o desempenho da atividade profissional e que diferenciam enormemente o desempenho das pessoas. Toda pessoa precisa possuir um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atividades na organização. A pessoa que possui um elevado perfil de competências apresenta qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões e alcançar metas e resultados. O importante é adquirir e agregar constantemente novas competências que sejam fundamentais para o sucesso do negócio, sob pena de investir em treinamento sem retorno para as necessidades reais da organização.

Considerando a imensa variedade de abordagens sobre o tema competência, seguem diferentes conceitos no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Definições de competências por diferentes autores.

Autores	Definição de competências
Le Boterf (1995)	A competência é o saber agir responsável reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Levy-Leboyer (1997, p.13)	Competências são “repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação”.
Prahalad e Hamel (1998, p. 298)	"As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia.
Durand (1999)	Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para se atingir determinados objetivos
Fleury & Fleury (2001)	Competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Santos (2001, p.27)	Competência “não é apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer)”.
Zarifian (2001, p.66); MEDEF (1998)	Competência profissional “[...] é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”
Zafirian (2003, p.137)	“Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”
Flink e Vanalle (2006)	As competências podem ser de três tipos: essenciais, funcionais e individuais. Os autores utilizam os estudos de McClelland para avaliar as competências que devem ser desenvolvidas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base Fleury & Fleury (2001)

As Competências gerenciais na nova administração pública

Para Rocha Neto (2003), as competências gerenciais demonstram a capacidade do indivíduo tanto para identificar e solucionar problemas como para mapear e aproveitar as oportunidades. Além disso, o gestor precisa ser capaz de expor e convencer os clientes ou usuários da relevância do trabalho. Para Ruas (2005, p. 49) a competência gerencial pode ser definida como “uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação”. As competências gerenciais se caracterizam por comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção (Brandão et al., 2010).

Conforme Moura e Bittencourt (2006), cada instituição requer um conjunto específico de competências gerenciais, o que implica no desenvolvimento por competências customizado, elaborado a partir de um diagnóstico da situação organizacional e do próprio significado do trabalho.

Haja vistas as definições acima, as organizações precisam saber as competências gerenciais imprescindíveis para competir e sobreviver às mudanças globais, saber executar da melhor maneira e mais rápida possível aquilo que atendam as necessidades do cliente-cidadão, pois não há mais tempo para negligenciar essas competências no âmbito público, que uma vez definida permitem uma quebra de paradigmas e uma mudança de visão por parte dos gestores frente aos desafios de um administrador público.

É nesta mesma linha de pensamento que Schwella (2005) ressalta que no contexto da administração pública contemporânea alguns desafios são colocados aos gestores tais como a globalização, a complexidade dos problemas, as desigualdades econômicas e sociais, a diversidade, a adoção de uma boa governança, a erosão da confiança, dentre outros. Para enfrentar estes desafios que lhe são colocados o autor sugere que o gestor público desenvolva habilidades de liderança para o desempenho eficaz de suas atividades.

Mas, onde estão as competências? “Em geral espalhadas entre as pessoas que laboram nos mais diversos níveis organizacionais. As competências têm que ser identificadas, nutridas e difundidas na organização como base em suas estratégias” (CHIAVENATO, 2007, P.85). Para isso seguem no quadro 5, quatro passos que demonstram como a organização deve agir:

Mas, onde estão as competências? “Em geral espalhadas entre as pessoas que laboram nos mais diversos níveis organizacionais. As competências têm que ser identificadas, nutridas e difundidas na organização como base em suas estratégias” (CHIAVENATO, 2007, P.85). Para isso seguem no quadro 2, quatro passos que demonstram como a organização deve agir:

Quadro 2 – Passos para aplicação das competências nas organizações

Primeiro Passo	Segundo Passo	Terceiro Passo	Quarto Passo
Identificação e mapeamento das competências	Classificação e estruturação das competências	Armazenamento para disponibilização futura	Divulgação e disseminação entre todos da organização

Fonte: Elaboração da autora, com base no autor (Chiavenato, 2007, pg 85)

MÉTODO

A organização investigada foi o Hospital Geral Prof. Osvaldo Brandão Vilela - HGE, único hospital porta aberta 24h com atendimento médio de aproximadamente 500 pacientes/dia.

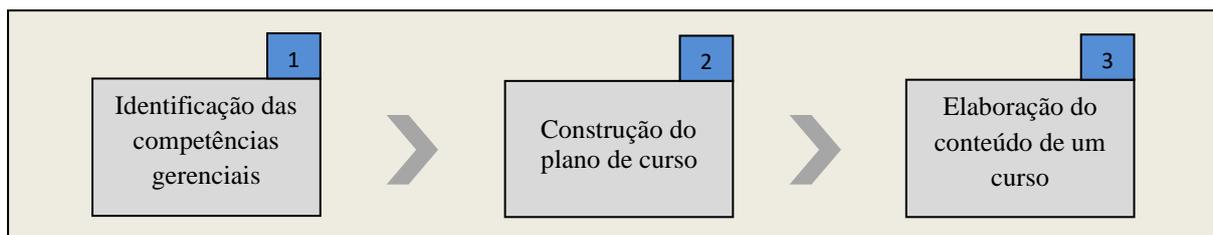
Seu quadro funcional é composto por servidores públicos efetivos e prestadores de serviços, apresentam em sua estrutura organizacional um elevado nível hierárquico onde o médico é o gerente responsável pelas atividades clínicas e administrativas.

Sua escolha justifica-se em função da experiência adquirida enquanto coordenadora de gestão de pessoas da referida unidade hospitalar, a participação na gestão foi oportuna para visualizar e enfrentar as dificuldades, bem como, as reais necessidades de um desenvolvimento das competências gerenciais.

Os estudos propostos neste trabalho visam constituir um modelo de desenvolvimento das competências gerenciais que contribuirão para a elevação no modo de fazer gestão hospitalar, dada a complexidade dos serviços de média e alta complexidade e a diversidade de profissionais especializados que conjuntamente trabalham na busca de melhoria e/ou cura do paciente.

Para melhor compreensão da proposta de intervenção que visa desenvolver as competências gerenciais na nova administração pública mais precisamente na instituição de saúde Hospital Geral do Estado – HGE, segue no quadro 3 uma ilustração que sintetiza as ações desse trabalho:

Quadro 3 – Ações da proposta de intervenção



Fonte: Elaborado pela autora.

Identificação das competências gerenciais requeridas no gestor público

As organizações independentes do ramo de atuação devem estar abertas ao nível acelerado de mudanças de como, quanto e quando devem ofertar serviços públicos. Baseado na literatura pesquisada foram identificadas 11 (onze) competências gerenciais consideradas relevantes para o seu proposto desenvolvimento no ambiente organizacional pesquisado.

Os estudos realizados em 2008 na administração pública do Estado de Minas Gerais proporcionaram a profissionalização dos gestores públicos por meio do mapeamento e o desenvolvimento das competências básicas.

Quadro 4– Competências gerenciais do gestor público

Liderança e Desenvolvimento de Equipes		Compartilhar informação e conhecimento
Capacidade Inovadora	Capacidade de planejamento	Gerir Pessoas
Capacidade de Negociação	Senso de Direção com Visão Sistêmica	Gerir Conflitos
Capacidade de gerar resultados	Capacidade de analisar, sintetizar e de implementar políticas públicas	Comprometimento

Fonte: Adaptado pela autora com base na adaptação de Amaral (2006); Minas Gerais (2008); Slomski (2012)

Construção de planos de curso para o desenvolvimento das competências gerenciais

Nas competências identificadas por Amaral (2006) e Slomski (2012), um programa composto com planos de curso foi elaborado para todas as competências, obedecendo a uma sequência coerente de elementos necessários para o processo de ensino e aprendizagem. Para a elaboração deste programa foram pesquisados como referências a aplicabilidade de planos de

outras instituições de ensino, tais como: as propostas de plano de ensino da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEAC, as estratégias de trabalho em aula propostos por Anastasiou (2009), e planos de aula disponíveis no portal Brasil Escola.

Elaboração de um minicurso para a competência Liderança e desenvolvimento de equipes eficazes

Baseado no referencial teórico a competência selecionada para a elaboração do mini curso é a competência Liderança e desenvolvimento de equipes eficazes.

No Hospital Geral do Estado, a responsabilidade de gerenciamento de serviços administrativos, de enfermagem, médicos e especializados em maior parte é dado àquele dotado de conhecimento técnico/assistencial que é indicado independentemente se possui ou não competências e habilidades para gerenciamento de equipes. Partindo deste princípio, a liderança juntamente com o desenvolvimento de equipes eficazes torna-se essencial, considerando-o sua relevância e sua capacidade de conduzir bem à gestão e influenciar as pessoas na consecução dos objetivos organizacionais.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Serão apresentados nesta seção os resultados obtidos com a pesquisa. Uma abordagem das competências gerenciais consideradas essenciais para todos os profissionais com responsabilidade administrativa ou de supervisão dispostos em um conteúdo no formato de plano de aula para o curso de “Liderança e desenvolvimento de equipes” para aplicabilidade no âmbito organizacional da Secretaria de Estado da Saúde – SESAU.

Quadro 5– Competências gerenciais e Contextualização

Competências	Contextualização
Liderança e desenvolvimento de equipes eficazes	Numa época, não obstante o modelo mecanicista atendia as demandas, no entanto,

	<p>este formato tradicional de gerir pessoas perdeu espaço para uma liderança aberta às mudanças, capazes de visualizar momentos de turbulências, novas alternativas de interagir, delegar e comunicar ideias. É nesta perspectiva que a liderança tão almejada pode auxiliar nos processos de enfrentamento das resistências muitas vezes presentes nas equipes. Presume-se que de certa forma em uma equipe eficaz há sempre uma grande liderança e para o seu desenvolvimento há um líder que precisa ser flexível, mobilizador e comunicador, capaz de identificar comportamentos adequados e não adequados, bem como, as limitações, os talentos e os modelos mais comuns de definição de papéis e responsabilidades que buscam não comprometer a alta <i>performance</i> de sua equipe.</p>
<p>Capacidade Inovadora</p>	<p>As mudanças não ocorrem de forma tão acelerada no setor público se comparado ao setor privado, presume-se que as organizações públicas não conseguem inovar em consequência das práticas e comportamentos burocráticos ainda existentes no modelo de gestão pública gerencial. No entanto, a nova gestão pública busca por meio das pessoas e processos modernizar sua atuação. É com essa concepção que a capacidade de inovar passa a ser necessária quando buscamos soluções criativas para problemas complexos, ou quando buscamos simplesmente novas</p>

	<p>formas de se trabalhar. Em momentos de crise com limitações de recursos financeiros, de pessoal e/ou patrimonial, a inovação no serviço público ressurge com uma proposta de melhorar o que já existe, estimulando-o a criação de novos serviços, redução de custos e maximização da eficiência dos recursos públicos.</p>
<p>Capacidade de Negociação</p>	<p>Uma das competências mais importantes para o bom desempenho do gestor é a negociação. Saber enfrentar as adversidades nas mais diversas situações e contextos permitem expor com clareza as diretrizes que irão nortear as relações entre pessoas e processos de trabalho. Sabendo que os conflitos sempre existem em todos os relacionamentos humanos, o líder jamais deve impor interesses, valores e conceitos. O mesmo deve administrar e buscar maneiras de resolver as discordâncias, diferenças e interesses de forma a minimizar o desgaste das partes envolvidas por meio da influência, do envolvimento e do equilíbrio entre os interesses individuais e organizacionais.</p>
<p>Capacidade de gerar resultados (gestão por resultados)</p>	<p>A imprevisibilidade e as novas demandas da administração moderna vêm exigindo melhoria na qualidade dos serviços prestados à população. Pode-se dizer que gerar resultados efetivos na gestão pública é fazer gestão por resultados, é alinhar o planejamento, a avaliação e o controle das ações até atingir os objetivos esperados. Esse modelo de gerir contribui de forma</p>

	<p>qualitativa a organização, melhora de forma contínua o desempenho das atividades em andamento. As vantagens na adoção de uma gestão voltada para resultados é a responsabilização dos gestores por resultados positivos, é o desempenho elevado de suas ações, e a minimização da cultura burocrática que ainda persiste, é a oferta de maior autonomia, contratualização, avaliação dos resultados, e <i>accountability</i> – o controle social por meio da transparência nas informações do governo, bem como, a adoção de mecanismos de mensuração e adoção de medidas de incentivo ao melhor desempenho.</p>
Compartilhar informação e conhecimento	<p>Culturalmente no serviço público práticas ainda são visualizadas por pessoas que acham que o conhecimento deve ser tratado como um objeto que lhe pertence, sendo a única “dona da informação”, guardando para si o saber adquirido na solução de um problema, aprisionando o conhecimento que possui. No entanto, pensar dessa forma é um erro, compartilhar conhecimento funciona como um estímulo para a busca de mais informações, desafios e evoluções. Novas perspectivas são geradas quando compartilhamos ideias, problemas e soluções</p>
Capacidade de Planejamento	<p>Conceitualmente é a capacidade de pensar antes de agir, de articular primeiro antes de fazer, é discriminar detalhadamente ou sumariamente as diretrizes a serem realizadas de forma sequencial. E contextualizando no</p>

	<p>serviço público, visualizamos na prática a ausência ou a falta de execução ou implementação de planejamento. O uso de recursos de forma emergencial, investimentos indevidos sem valor de uso coletivo são constantes nas práticas administrativas. Sabe-se que planejamento financeiro, estratégico, situacional ou contingencial é perceptível e elaborado, mas, na prática há um distanciamento da sua aplicabilidade.</p>
<p>Capacidade de analisar, sintetizar e de implementar políticas públicas</p>	<p>Entende-se por políticas públicas como um conjunto de ações e programas promovidos pelo Estado com participação direta e indireta de entes públicos por meio de fóruns com participação popular ou parceria público-privada que visam propósitos coletivos com pleno direito do exercício de cidadania. E para implementação de políticas públicas precisamos de gestores capazes de analisar, intervir e formular políticas que visam à coletividade.</p>
<p>Gerir Pessoas (diversidade)</p>	<p>Gerir pessoas é gerir personalidades e comportamentos porque as pessoas não são iguais. Saber compreender quais os estímulos que funcionam para aproximar e mover com essas indiferenças não é fácil, mas é possível, depende do grau de maturidade e adaptabilidade do gestor de pessoas diante das constantes transformações que nos afetam direta ou indiretamente. No serviço público houve um avanço na gestão de pessoas, por muito tempo denominado</p>

	<p>administração de pessoal o foco das atividades era basicamente operacional, desenvolvimento e pagamento de folha, sem um olhar humano nos processos de trabalho. Mas as demandas e as transformações organizacionais repaginaram o modelo de gerir pessoas, gerando a necessidade de uma cultura voltada para o desenvolvimento das organizações por meio das pessoas. O servidor público que antes era conhecido como funcionário hoje é visualizado como homem dotado de inteligência e responsabilidade, não mais um especialista, e sim, um multifacetário com conhecimento diverso e capaz para alcançar a eficiência organizacional.</p>
Gerir Conflitos	<p>As organizações são sistemas vivos, interdependentes que se relacionam, compostas por pessoas com objetivos individuais que podem coincidir ou não com os objetivos organizacionais, e consequência disso são os conflitos, pois nem sempre as pessoas querem o mesmo. E cabe ao líder saber administrar as diferenças e propor um equilíbrio para o desenvolvimento da chamada "escuta ativa", ou seja, buscar o máximo de informação possível a cerca de um fato para tal resolução.</p>
Comprometimento	<p>Em uma rotina cheia de turbulências, tendências, conflitos, mudanças e demandas, engajar pessoas é um dos grandes desafios das organizações. No dinamismo que a diversidade de gênero, perfis, nacionalidades</p>

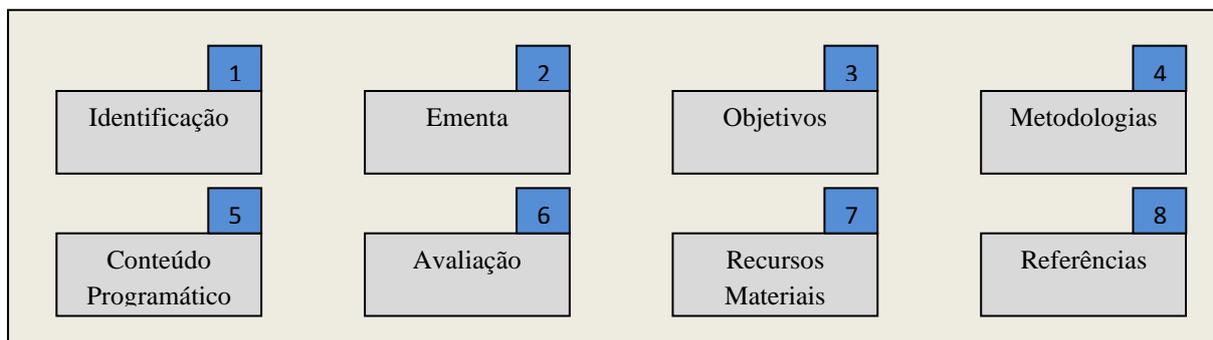
	<p>e gerações trazem, há uma cobrança maior das lideranças à necessidade de mobilizar os profissionais abraçarem a causa. A criação de uma cultura voltada à valorização profissional, de reconhecimento e recompensa, um canal de intercâmbio de ideias sugestões e melhorias fortalecem o engajamento daqueles que se sentem ou querem fazer parte da equipe. Para a maximização do engajamento as organizações precisam de lideranças inspiradoras, que liderem pelo exemplo e que estejam mais próximas das pessoas que executam as atividades. Uma política de valorização com uma oferta de crescimento e oportunidade de progressão funcional e profissional por meio da meritocracia, além de uma política de desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas competências.</p>
<p>Senso de direção com visão sistêmica</p>	<p>Podemos definir visão sistêmica como a capacidade do gestor público visualizar a organização não em partes, mas sim, na totalidade. Um sistema que exige o entendimento como funcionam e se inter-relacionam os processos de trabalho, os stakeholders (as partes interessadas) e os fatores ambientais internos e externos que influenciam diretamente essas relações. Nesta concepção os gestores com visão sistêmica exercem um papel preponderante, pois as condições ambientais instáveis exigem flexibilidade e adaptabilidade nas soluções de problemas e execuções de ações.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Programa de desenvolvimento das competências gerenciais da nova administração pública para o Hospital Geral do Estado – HGE

O programa de desenvolvimento das competências gerenciais na nova administração pública para aplicabilidade no Hospital Geral do Estado – HGE contemplam 11 (onze) planos de cursos compostos sistematicamente no quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Plano de curso



Fonte: Elaborado pela autora.

E levando em consideração a dinamicidade que pode desempenhar, incorporando-o a atividade ocupacional, a seleção do conteúdo programático dos cursos de capacitação foi definida a partir das abordagens visualizadas nos livros de gestão de pessoas, recursos humanos e comportamento organizacional. O conteúdo proposto visa não ser trabalhado de forma técnica e conceitual, e sim, da forma que instrutor e o aluno entendam a aprendizagem como hábito, habilidade e/ou atitude.

CONCLUSÃO

Tomando como base o diagnóstico situacional, as novas exigências gerenciais na gestão pública, bem como a necessidade de gerir equipes e liderar estrategicamente em ambientes de saúde potencialmente complexos.

O programa do curso de capacitação e desenvolvimento da competência: liderança e desenvolvimento de equipes expõe um conteúdo organizado sistematicamente em aulas com temáticas já vivenciadas utilizando uma metodologia de ensino-aprendizagem que facilitam a contextualização, aperfeiçoamento e aplicação no ambiente de trabalho.

Neste curso serão apresentados os perfis, as habilidades e as competências atualmente requeridas dos líderes, bem como, o seu papel estratégico.

A justificativa da sua escolha dar-se pela necessidade de ampliação das habilidades que sustentam as competências de um líder frente aos desafios relativos ao processo de formação de equipes e seus aspectos que podem torná-las autônomas e proativas na gestão pública gerencial.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Brasília, Revista do Serviço Público, 57(4), p.549- 563, Out/Dez 2006.

ANASTASIOU, Léa; ALVES, Leonir P. **Processos de Ensino na Universidade: Pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**. 8. Ed. Joinville: UNIVILLE, 2009.

BARROS, Jussara de. **Plano de aula**. Portal Brasil Escola. Disponível em <http://educador.brasilecola.com/orientacoes/plano-de-aula.htm>.

BRASIL. Decreto nº5.707 de 23 de fevereiro de 2006. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2006.

BRESSER PEREIRA, L, C. **Da administração pública burocrática à gerencial**, Revista do Serviço Público, vol 120, jan./abr. 1996.

CHIAVENATO, I. (2002). **Gerenciando Pessoas**. (4ª.ed.). São Paulo: Prentice Hall

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. (8º. Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. (7º. Ed.) São Paulo:Manole, 2009.

_____. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

FONSECA, Francisco César P. **O curso de Administração Pública**. FGV/81: percurso, sugestões e dilemas. Relatório de pesquisa 05. São Paulo: Eaesp/FGV, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY Afonso. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais**. In: ____; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. (Org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001

FLEURY, A & FLEURY, M. (2002). **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

McCLELLAND, D, C, Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, New York, v 28, n.1, p 27-39, 1973.

MOURA, M. C. C. ; BITTENCOURT, C.C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. Revista de Administração de Empresas - eletrônica, São Paulo, v. 5, n.1, art. 3, 2006

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, Brasília: Presidência da República, Imprensa Nacional, 1995.

PABLO, A.L. T Reay, JR Dewald, AL Casebeer. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of management studies*, 2007.

ROCHA NETO, I. **Gestão estratégica de conhecimentos e competências: administrando incertezas e inovações**. Brasília: ABIPTI, UCB/Universa, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005b.

RUAS, R. **Gestão por competências. Uma contribuição à das organizações**. In: Ruas, R. et al. Os novos horizontes da gestão. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SLOMSKI, V. G. **Competências gerenciais necessárias ao gestor público contemporâneo**. São Paulo: Mestrado e Doutorado FEUSP, 2012.