Direito do Estado.com.br
O Direito Público da Cidadania

IDPB
Instituto de Direito Público da Bahia

RERE | Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado

Número 2 – junho/julho/agosto de 2005 – Salvador – Bahia – Brasil

GESTÃO DE PESSOAS E A ABORDAGEM DO GOVERNO MATRICIAL: O PAPEL DAS ESCOLAS DE GOVERNO NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA ARQUITETURA GOVERNAMENTAL

Prof. Caio Marini

Professor da Fundação Dom Cabral e consultor do Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento na área de gestão pública.

1. A ABORDAGEM DO GOVERNO MATRICIAL[1]

1.1. BREVE DESCRIÇÃO

O governo matricial é uma abordagem de gestão pública típica das reformas de segunda geração. Tem como orientação central a implementação das iniciativas estratégicas decorrentes do modelo de desenvolvimento proposto pelo governo. As experiências recentes de reforma administrativa enfatizaram vigorosamente o ajuste fiscal e, com isto, reduziram o seu papel a uma busca (desorientada e obsessiva) de ganhos de eficiência[2], quase sempre, em troca da eficácia e efetividade da ação estatal. Pelo menos dois argumentos influenciaram este movimento:

---

[1] Governo Matricial, neste contexto, é definido como: *Modelo de gestão governamental voltado para resultados de desenvolvimento que se baseia na definição e gerenciamento intensivo das redes de governança constituídas pelos links/nós entre programas (desdobrados de um projeto de desenvolvimento) e a arquitetura governamental (organizações, sistemas e recursos) necessária a sua implementação*. Para maior aprofundamento ver: Marini, Caio & Martins, Humberto. (2004). "Governo Matricial: implantando estruturas em rede para a geração de resultados de desenvolvimento", Publix (no prelo).

[2] Aquilo que Abrucio (1996) denominou de gerencialismo puro: mais direcionado à redução de custos e ao aumento da eficiência e produtividade da organização: "fazer mais com menos" (característico da 1ª etapa da reforma do Reino Unido, a partir de 1979).

- A crença generalizada de que a crise do Estado tinha como dimensão preponderante (senão a única) a fiscal e, que, portanto, era necessário proceder a ajustes para recuperar a capacidade de investimento;

- A visão ideológica (quase) hegemônica - de corte neoliberal - que se estabeleceu de minimalização do Estado já que o mercado era suficiente.

Como conseqüência, os debates (e as práticas decorrentes) sobre gestão pública concentraram-se em como adequar a máquina aos novos requerimentos, enfatizando uma agenda muito mais negativa do que positiva. O que, via de regra, significou reduzir as iniciativas de reforma redefinição de marco legal, revisão de estrutura, introdução (quase sempre literal) de métodos empresariais de gestão[3] e tentativa de doutrinação das pessoas para esta nova realidade.

Entretanto, sem desconsiderar a importância da manutenção do equilíbrio macroeconômico e dos ganhos decorrentes da cultura (felizmente) consolidada da responsabilidade fiscal, a agenda da gestão pública não pode se limitar a estes temas. Muitas vezes o debate sobre os programas de ajuste contrapôs de forma inadequada estabilidade e desenvolvimento[4]. Em que pese a necessidade de otimizar o uso dos recursos públicos, que numa visão superficial pode induzir à enfoques minimalistas, o que realmente se assiste é a falta de Estado, em outras palavras, a existência de um profundo déficit institucional. Assim, o grande desafio imposto aos programas de reforma da

[3] Caracterizando o que foi denominado por Ramió (2001) como corrente neoempresarial e que foi dominante no movimento da Nova Gestão Pública:

- Filosofía de “no remar” sino hacer que los otros “remen”:

- Fomentar la mutación de las administraciones públicas al pasar de proveedoras de servicios públicos a intermediarias que “venden” servicios.

- Adopción del lenguaje y los conceptos del sector privado.

- La reducción de la relación entre la Administración y la ciudadanía a la relación Administración-clientes.

- Fragmentación de la Administración en unidades más pequeñas con una creciente autonomía respecto a la gestión económica, patrimonial, laboral, etc.

- Alejar formas jurídicas, en mayor o menor grado, del Derecho Público.

[4] “Essa função de estabilização ganha cada vez mais força, notadamente neste mundo globalizado, embora, outra vez, parece haver aqui, a meu juízo, outro debate equivocado: estabilização x desenvolvimento, ou seja, outra vez ou x e! É claro que, cada vez mais, será exigida do Estado a formulação de políticas que assegurem a estabilidade. Num mundo caracterizado pelo alto grau de interdependência das sociedades e pela internacionalização e rapidez dos fluxos financeiros, é natural imaginar que os investidores, aqueles que fazem investimentos mais duradouros — e não os especuladores —, busquem contextos mais estáveis, com menor risco. Mas esta função não pode ser colocada como um fim em si mesmo. Do ponto de vista prático, a exacerbação dessa função acaba atrofiando outras. O objetivo é o desenvolvimento. Mas ele não pode se dar em contextos de instabilidade, senão o risco é o desenvolvimento artificial, que não se sustenta no tempo. Então, a questão não pode ser colocada como: o desenvolvimento ou a estabilidade. Ao contrário, o grande desafio é: desenvolvimento com estabilidade.” Marini (2003)

segunda geração é a questão do desenvolvimento[5]. O que significa explorar algumas dimensões esquecidas nos modelos de gestão pública contemporâneos. É certo que a Nova Gestão Pública destacou a necessidade de orientar as organizações para resultados, em substituição aos controles dos meios (ou dos insumos). Mas que resultados? Na ausência de uma perspectiva estratégica global de governo resultados isolados podem criar um falso clima de direcionamento. Muitas vezes um resultado pode anular o outro.

A abordagem do *Governo Matricial*, incorpora o foco em resultados, mas destaca que é necessário recuperar alguns elos perdidos no debate contemporâneo sobre gestão pública:

- dotar a agenda estratégica de coerência, estabelecendo o elo (1) entre resultados de programas governamentais e resultados de desenvolvimento

- alinhar a arquitetura governamental[6] com a agenda estratégica de governo, estabelecendo o elo (2) entre programas e organizações implementadoras

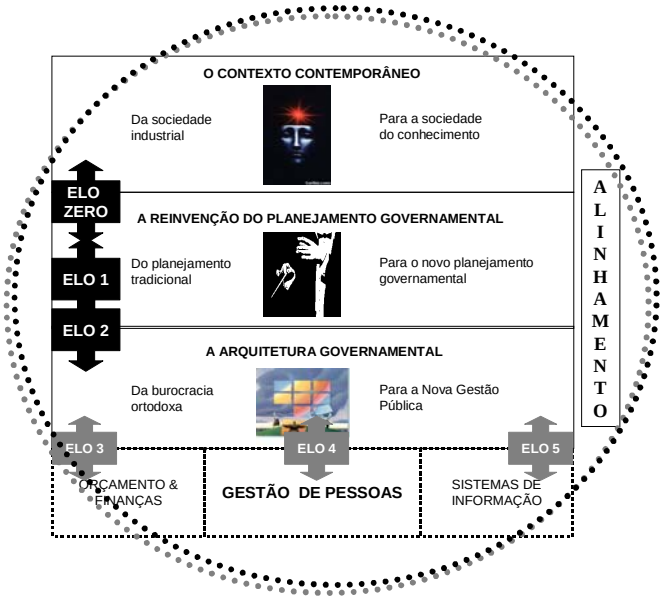
- promover a alocação efetiva de recursos: orçamento, pessoas e informações (elos 3, 4 e 5, respectivamente) com a agenda estratégica de governo.

O que, objetivamente significa responder, dentre outras, as seguintes questões: como assegurar que os modelos de planejamento governamental asseguram a realização dos resultados do desenvolvimento, como alinhar as agendas das organizações (arquitetura governamental) com a agenda estratégica e como garantir a alocação adequada dos recursos para o alcance dos resultados pretendidos?

A figura a seguir ilustra, de forma esquemática, a abordagem proposta:

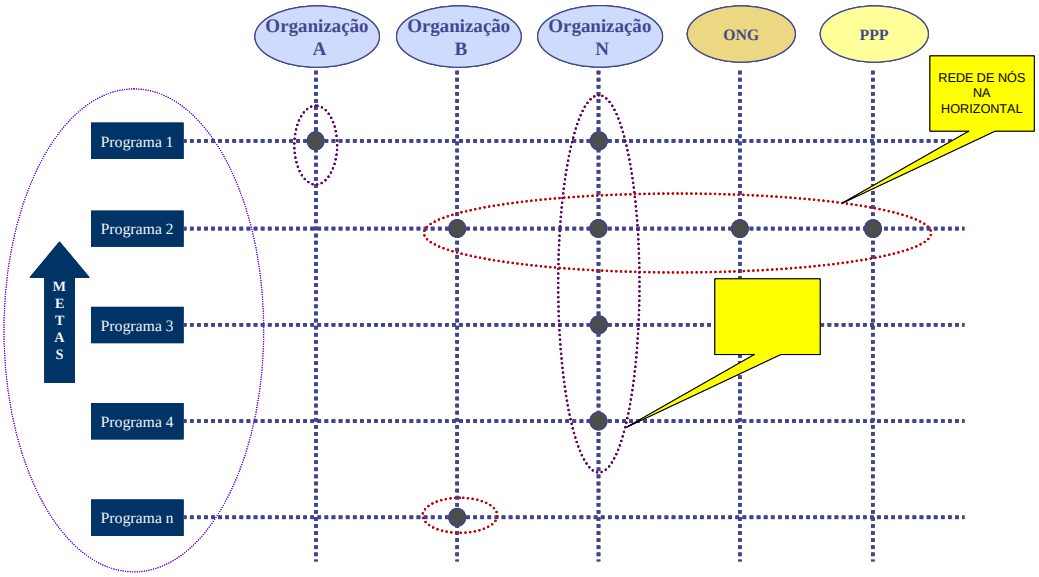
[5] Este quadro clama por uma agenda positiva, de fortalecimento e (re)composição das instituições estatais de modo a se reduzir o déficit institucional, o que se constitui uma tarefa muito mais complexa do que nos países que tiveram de lidar apenas com as disfunções de "superávits institucionais". A agenda positiva não é necessariamente uma agenda de expansão do tamanho do Estado, tampouco por meio da estatização de atividades ou da expansão do funcionalismo, mas é fundamentalmente uma agenda de construção da governança, de melhoria da capacidade de governo para alcance de resultados de desenvolvimento –o que requer estratégias, estruturas, processos e pessoas alinhadas com as finalidades em questão.

[6] Arquitetura governamental é entendida como o conjunto de organizações, modelo de gestão e recursos associados, incluindo a estrutura organizacional e respectivo marco legal, gestão orçamentária e financeira, gestão de pessoas e sistemas de informação.



1.2. ALINHAMENTOS HORIZONTAL E VERTICAL

A abordagem do governo matricial estabelece, depois de assegurada a convergência da agenda estratégica de governo (entre metas de desenvolvimento e metas dos programas de governo), a necessidade de alinhar a arquitetura governamental às prioridades decorrentes desta agenda estratégica. Isto implica em adequar orçamentos, estrutura organizacional, sistemas de informação e, principalmente, os processos de gestão de pessoas de forma a garantir que os objetivos sejam alcançados. Assim, os resultados são definidos a partir de duas perspectivas: horizontais (dos programas de governo) e verticais (das organizações), conforme figura abaixo:



O alinhamento horizontal implica em alinhar as diversas organizações que implementam um determinado programa. Trata-se de estabelecer, para cada programa, a rede de organizações envolvidas na sua implementação. Promover o alinhamento horizontal de cada programa implica em definir arranjos de coordenação, definindo seu plano de implementação e a contribuição de cada parte.

Realizar o alinhamento vertical é integrar e ajustar as organizações aos programas com os quais se relacionam. O alinhamento vertical é essencialmente uma tarefa de conciliação e convergência de agendas, a partir da qual busca-se inserir na agenda da organização sua contribuição com a geração de resultados dos programas prioritários com os quais de relaciona.

2. O NOVO MUNDO DO TRABALHO: TENDÊNCIAS GERAIS E DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Nestes tempos de transformação as organizações passam a valer mais pelo conhecimento que detêm do que pelo capital financeiro dos seus registros contábeis. Valem mais pelo capital intelectual e menos pelos ativos classicamente registrados. O capital humano (conhecimentos, habilidades, capacidade inovadora) somado ao capital estrutural (software, bases de dados, marcas, patentes, estrutura organizacional) formam a nova base para o cálculo do valor organizacional. Cabe salientar que é o capital humano aquele que gera os outros dois.

Uma nova economia requer uma nova organização, capaz de gerenciar eficazmente o capital que mais valora, que é fruto da imaginação humana e da capacidade inovadora de seus colaboradores. Esta nova organização deve ser voltada para o desenvolvimento da inteligência e de uma nova liderança, onde a valorização das pessoas é tarefa primordial para permanecer no cenário contemporâneo.

Segundo Tachizawa et alli (2001) o paradigma pos-industrial “se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos, dos padrões de consumo e, principalmente, dos mercados de trabalho, com profundos reflexos na gestão de pessoas no âmbito das organizações”. Os autores destacam que a radical reestruturação dos mercados de trabalho decorre da saturação (há mais trabalhadores dispostos a vender o seu trabalho do que o número de empregos disponíveis). Como conseqüência aumenta o desemprego, os salários ficam menores, os contratos mais flexíveis e crescem as exigências para o preenchimento dos novos postos de trabalho.

A situação do mercado de trabalho no setor público não é distinta.. O cenário atual é caracterizado pelo fortalecimento da democracia e a afirmação da cidadania como valores centrais (ainda que as praticas democráticas não estejam consolidadas), pela emergência de um novo Estado, que

gradativamente abandona funções de prestação direta de serviços e de produção de bens e que assume os papéis de articulação e regulação e por uma administração pública que enfrenta o esgotamento do modelo burocrático e, a necessidade de aumentar sua capacidade (governança) para promover o desenvolvimento. Como conseqüência destas inúmeras transformações o mercado de trabalho do setor público vem sofrendo profundas mudanças nos regimes de emprego, no perfil profissional e nos métodos de gerenciamento de pessoas. A necessidade de fortalecer a imagem do serviço público junto à sociedade e de reorientar os mecanismos de gestão para resultados tem provocando iniciativas voltadas para a redução das diferenças entre mercado de trabalho publico e privado. Longo (2003), a propósito destaca algumas tendências no ambiente que circunda o emprego público:

- uniformidade e padronização, típicos da era industrial, dão lugar à diversidade de flexibilização dos contratos de trabalho, com tendências de redefinição e descentralização dos locais de trabalho;

- perda gradativa da estabilidade que sempre caracterizou o emprego público. A nova relação passa a ser explicada pelo conceito da empregabilidade aonde a segurança não vem mais de estar empregado, mas da capacidade de ser empregável;

- do “homo faber” ao “homo sapiens”, que significa reduzir a importância do trabalho menos qualificado que tende a ser mecanizado, ou externalizado e destacar a gestão do capital intelectual como diferencial competitivo;

- paradoxos no mercado de trabalho – redução do emprego nos níveis operacionais e crescimento da demanda por trabalho qualificado - colocam para os governos o desafio da reconversão laboral;

- reconfiguração das jornadas de trabalho em decorrência de necessidade de flexibilização dos regimes para aumentar capacidade de resposta, incorporação massiva das mulheres no mercado de trabalho, necessidade de compatibilizar a vida profissional com a pessoal vêem estimulando novas modalidades de trabalho virtual ou à distância.

3. UMA NOVA AGENDA PARA A GESTÃO DE PESSOAS

A discussão acadêmica sobre o desenvolvimento humano nas organizações está próximo de cumprir 80 anos e teve como marco, a obra de Mary Parker Follett[7] (1868 – 1933), que foi estranhamente esquecida em seu

[7] Alguns de seus escritos clássicos:
– Follett, M. P. (1918). The New State: Group Organization the Solution of
– Popular Government, New York: Longmans, Green and Co.

tempo, talvez por preconceito e certamente por incompreensão: seus argumentos estavam muito à frente de sua época. E, é no mínimo curiosa a aderência das idéias desta brilhante intelectual com a agenda atual da área de gestão de pessoas. As pregações de Follett estavam baseadas no trabalho social e no estudo das pessoas como componentes centrais das organizações. Em particular, defendeu o fortalecimento da consciência social, a democratização da administração e o conceito de integração na busca da solução de conflitos. Foi, segundo Peter Drucker a profeta da gestão e ajudou a construir as bases da escola das relações humanas bastante conhecida pela experiência realizada por Elton Mayo, na Wester Electric Company. Inaugurava-se, assim, uma nova era na teoria administrativa voltada para a consideração dos motivos e comportamentos humanos em contrapartida a então vigente abordagem mecanicista da administração. Conquistar a lealdade e promover a motivação das pessoas eram os objetivos centrais do movimento, que tinha como premissa a existência de conflito entre os interesses individuais e os objetivos organizacionais. De lá pra cá, importantes conquistas e novos requerimentos foram incorporados, além das distintas denominações atribuídas a este campo de estudo e de práticas administrativas: administração de pessoal, relações industriais, gerência de recursos humanos e, mais recentemente, gestão de pessoas. Não se trata, entretanto, de usar um novo nome para um velho problema. Significa uma nova atitude, um enfoque diferente, dada a singularidade deste novo tempo. O desafio de promover as mudanças nas relações com as pessoas impõe às organizações a necessidade de repensar os seus modelos de gestão, e ao mesmo tempo de adotar mecanismos efetivos e inovadores de relacionamento com a sociedade.

Outro aspecto importante do debate contemporâneo diz respeito à adoção de mecanismos de gestão compartilhada baseados na cooperação e no comprometimento, em substituição aos sistemas de trabalho tradicionais centrados no comando e controle. Isto significa a evolução de práticas de gestão tipicamente hierárquicas para o desenvolvimento de uma nova capacidade institucional voltada para a atuação em rede. Segundo os fundamentos dos critérios de excelência da Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade:

"O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Neste contexto, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas".

– Follett, M. P. (1924). Creative Experience, New York: Peter Smith, 1951

– reprint with permission by Longmans, Green and Co..

Follett, M.P. (1940). Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary

Transformam-se, assim, as funções típicas do órgão de Recursos Humanos. Aquela visão tradicional do Rh visto como mais um recurso produtivo, selecionado para fazer tarefas específicas, adestrado para o cumprimento do rito burocrático, remunerado e avaliado por sua capacidade de produção e obediência dá lugar a um novo processo gerencial que administra o seu principal patrimônio impactando os subsistemas de RH da seguinte forma:

- o recrutamento é invertido, pois os mais qualificados passam a escolher a organização onde vão trabalhar;

- A seleção se dá pelo desejo, temperamento, recursos e habilidades, nesta ordem, com ênfase nas capacidades criativa, de aprender e de trabalhar em equipes;

- o desenvolvimento tem foco na autonomização da busca do conhecimento, capacidade empreendedora e liderança;

- a avaliação e a promoção dos profissionais privilegia integridade, caráter e motivação e depois capacidade, conhecimento e experiência;

- o encarreiramento visa antes a empregabilidade, com total liberdade horizontal e vertical.

O papel da liderança é fundamental neste novo contexto. Mais do que controlar a mão-de-obra é necessário comprometer as mentes, num ambiente que requer a superação do conflito entre os objetivos organizacionais e as aspirações dos indivíduos. Cada dirigente recebe (pelo menos) duas delegações por parte de seus superiores: a de administrar uma carteira de produtos ou serviços (internos ou externos) e a de gerenciar um conjunto de pessoas. Posições extremadas - resultados ao custo do desgaste das equipes e posturas paternalistas - são inconvenientes e não se sustentam:. Assim, os dirigentes serão avaliados (também) a partir dos resultados obtidos no gerenciamento das pessoas sob sua liderança, incluindo aspectos como clima organizacional, motivação e qualidade de vida.

4. CONSTRUINDO UMA GESTÃO “MATRICIAL” DE PESSOAS

A abordagem do governo matricial incorpora este conjunto de atributos do novo mundo do trabalho e destaca o papel estratégico da gestão de pessoas para o alcance de resultados. A velha administração de pessoal, centralizada e cartorial, dá lugar a uma nova concepção que considera a gestão de pessoas como parte inseparável da estratégia organizacional. De novo prevalece o argumento do alinhamento destacado inicialmente: a organização define sua estratégia (o que fazer), escolhe o seu modelo de gestão (o como fazer) e estabelece os mecanismos de gerenciamento das pessoas (o com quem fazer). Na perspectiva do governo matricial isto implica:

- no estabelecimento de ferramentas de gestão que estimule o processo criativo e comprometa as pessoas com os resultados organizacionais.

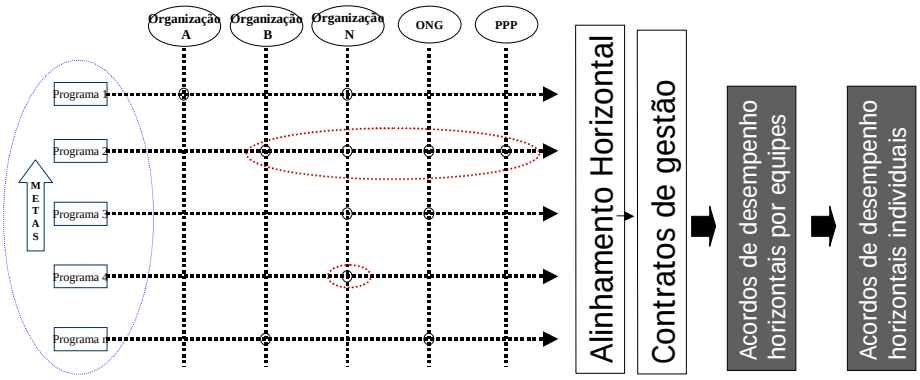
- no desenvolvimento de competências necessárias para o alcance dos objetivos das organizações.

4.1. ALINHANDO AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS

O contrato de gestão é a ferramenta básica do governo matricial, e é adotado nas perspectivas horizontal e vertical. O primeiro caso se consuma com a implantação de formas de pactuação de resultados entre Governo ("contratante") e a rede de implementação de cada programa ("contratado", representado pelo conjunto de organizações implementadoras), representado pelo gerente do Programa, na qualidade de coordenador da rede de nós implementadores. No segundo caso, a pactuação de resultados entre Governo (como "contratante") e Organizações (como "contratadas", por meio de seus dirigentes) consuma o alinhamento vertical. O resultados objeto da pactuação devem ser minimamente a contribuição ao alcance das metas dos programas que se relacionam com a organização e outros resultados prioritários vinculados a outras demandas identificadas. Assim, realizados os alinhamentos horizontal e vertical com base nos contratos de gestão de programas e de organizações, o próximo passo consiste em dotar a área de gestão de pessoas de instrumentos que comprometam as equipes com os resultados estabelecidos. São eles:

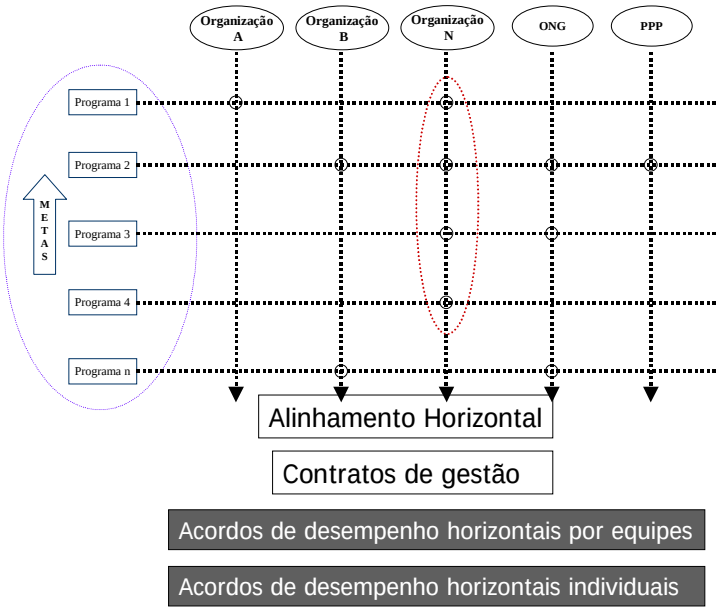
- acordos de desempenho (por equipes e individuais) na perspectiva horizontal. Assim, cada equipe e cada indivíduo tem estabelecidos os seus compromissos orientados para o alcance dos objetivos dos programas. A figura abaixo ilustra:

Acordos de desempenho decorrentes do alinhamento Horizontal



- acordos de desempenho (por equipes e individuais) na perspectiva vertical. Assim, cada equipe e cada indivíduo tem estabelecidos os seus compromissos orientados para o alcance dos objetivos das organizações. A figura abaixo ilustra

Acordos de desempenho decorrentes do alinhamento Vertical



4.2. DESENVOLVENDO UMA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO

Estabelecidos os contratos de gestão e definidos os acordos de desempenho, o próximo passo consiste em desenhar uma política de gestão de pessoas baseada em competências e resultados. Isto implica em repensar as formas tradicionais de remuneração adotadas na administração pública, que são de alta complexidade operacional e completamente desvinculada dos resultados organizacionais. A movimentação nas carreiras, via processos de promoção, na maior parte dos casos obedece a critérios de antiguidade ou são baseadas em avaliações pouco criteriosas, o que não contribui para o comprometimento das pessoas com os resultados organizacionais.

Propõe-se como alternativa a adoção de uma nova abordagem baseada nos seguintes princípios:

- o conhecimento é o valor central da organização para o alcance dos seus objetivos e a gestão do conhecimento é o instrumento básico de alinhamento entre a política de RH e a estratégia organizacional;

- o comprometimento das pessoas com o resultado é o fator chave de sucesso para a obtenção de desempenho superior;

- o desempenho das equipes e das pessoas deve ser reconhecido e recompensado a partir de critérios meritocráticos, transparentes e legitimados dentro da organização;

- a avaliação de desempenho deve ser um instrumento do fortalecimento institucional e do desenvolvimento pessoal;

- como conseqüência, devem ser evitados procedimentos que estimulem a competição predatória no âmbito da organização;

- as competências necessárias para o alcance dos objetivos (de programas e organizações) e o grau de alcance dos mesmos são os elementos básicos para o estabelecimento da remuneração.

Assim, e de forma resumida, a política de remuneração proposta deverá conter três componentes:

O primeiro, fixo, que corresponde à remuneração básica do funcionário e pago mensalmente.

O segundo, variável, corresponde ao estoque de competências acumuladas pelos funcionários e pago, também, mensalmente. Estas competências são definidas por uma instancia central de monitoramento estratégico de governo – denominada Central de Resultados – e são aquelas

necessárias para o alcance dos objetivos contidos nos contratos de gestão (de programas e organizações). Este é o ponto mais sofisticado do modelo proposto e aqui apresentado de forma ainda preliminar. Alguns requisitos são fundamentais para o funcionamento adequado deste modelo:

- as competências devem ter vinculação direta com os objetivos dos contratos de gestão;

- devem ser valoradas segundo o grau de relevância para a estratégia organizacional e variam com o tempo: uma determinada competência pode, por exemplo, valer 100 pontos hoje e baixar para 70 pontos futuramente, da mesma forma que uma competência emergente pode ter um valor menor hoje e aumentar no futuro em função de sua relevância para o alcance dos objetivos;

- assim, um contrato de gestão (de programa ou de organização) deve ser desdobrado em um conjunto de competências necessárias com o respectivo dimensionamento do quantitativo de pessoas com tais atributos;

- as competências são classificadas, cada uma, em níveis de profundidade e as pessoas serão qualificadas segundo este grau: sênior, pleno e junior. Idealmente esta certificação deverá ser outorgada por um comitê especializado (externo ou interno).

Finalmente, o terceiro componente da remuneração corresponde aos resultados dos Acordos de Desempenho (de programa e de organização) aos quais as pessoas vinculadas. Deverá ser pago semestralmente ou em conformidade com os períodos de avaliação dos contratos de gestão. Em resumo o modelo proposto tem a seguinte composição:

REMUNERAÇÃO = **(valor fixo + valor por competência)** mensalmente + **(valor por resultado do programa + valor por resultado por organização)** semestral

5. O PAPEL (REVISITADO) DAS ESCOLAS DE GOVERNO COMO INSTRUMENTO DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Cada vez mais a questão do desenvolvimento de competências assume relevância estratégica no debate contemporâneo sobre gestão. O advento e o crescimento vertiginoso das Universidades Corporativas são os sinais deste novo tempo que parece assumir ares de irreversibilidade. Boa parte das empresas vem transformando suas unidades de treinamento em Universidades Corporativas, em parte pela incapacidade demonstrada pelas universidades tradicionais em cumprir com o papel de formação e desenvolvimento de quadros, mas também em decorrência da necessidade de atender às suas próprias especificidades.

No setor público a situação não é diferente. As escolas de governo, tradicionalmente, têm assumido papel relevante no esforço de introdução de novas culturas no âmbito da administração pública. Foi assim, quando da criação da ENA - École Nactionale d'Administration - na França, responsável pela reconstrução da burocracia francesa. No Brasil, algumas escolas tiveram papel protagonista na construção e institucionalização de nossa administração pública. São notáveis os casos da EBAP – Escola Brasileira de Administração Pública da FGV – responsável pela formação das primeiras gerações de administradores públicos do país, do Instituto Rio Branco para a consolidação da carreira diplomática, da ESAF – Escola Fazendária - para a formação dos principais quadros do Ministério da Fazenda e, mais recentemente, a ENAP – Escola Nacional de Administração Pública – no apoio à disseminação da cultura gerencial na administração federal.

A nova geração de reformas tem focalizado a necessidade de fortalecimento institucional para o alcance dos objetivos de desenvolvimento. A abordagem do governo matricial foi concebida com o propósito de apresentar uma alternativa de modelo de gestão estruturado em redes para a geração de resultados. Isto implica na necessidade de captação, formação e desenvolvimento de pessoas com um perfil profissional aderentes aos objetivos dos programas e organizações governamentais. É neste contexto que emerge a necessidade de repensar o papel das escolas de governo como instrumento de desenvolvimento e gestão de competências. Sua atuação em parceria com a Central de Resultados do Governo - lócus de contratação, acompanhamento e avaliação integrado – reveste-se de fundamental importância para a implementação do modelo. Em que pese a relevância da construção e adoção de instrumentos de gestão orientados para resultados (contratos de gestão, acordos de desempenho etc), o bom funcionamento do modelo pressupõe o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.

Assim, os novos papéis que serão demandados às escolas de governo serão:

- identificação, em parceria com a Central de Resultados, das competências necessárias para a realização dos objetivos dos contratos de gestão (de programas e de organizações);

- gestão do sistema de remuneração por competências e resultados (definição da sistemática de valoração e certificação das competências);

- formação e capacitação dos quadros visando a construção do perfil profissional desejado;

- condução dos programas de formação e desenvolvimento de lideranças.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrucio, Fernando (1996). O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília ENAP

Fundação Premio Nacional da Qualidade (2003). Critérios de Excelência 2003

Longo, Francisco (2003). La reforma del empleo público en las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad in Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública Servicio Civil: Temas para un diálogo – Banco Interamericano de Desenvolvimnto

Marini, Caio & Martins, Humberto (orgs.). (2004). Governo Matricial: implantando estruturas em rede para a geração de resultados de desenvolvimento. Publix (no prelo).

Marini, Caio (2003). Gestão Pública: o debate contemporâneo – Fundação Luis Eduardo Magalhães - Salvador

Ramió, Carles. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las Administraciones Públicas Latinas: modelo de Estado y cultura institucional. Revista del CLAD Reforma y Democracia Nº21.

Tachizawa, Takeshy (2001). Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios Editora FGV

RESUMO

O governo matricial é uma abordagem decorrente dos movimentos contemporâneos de gestão pública que busca enfrentar o desafio da implementação da estratégia de desenvolvimento expressa nos planos governamentais e nas políticas públicas. Tem como objetivo alinhar a arquitetura governamental com o projeto estratégico de governo. Como conseqüência será necessário desenvolver novos perfis profissionais, em particular para as lideranças, e repensar os modelos tradicionais de gestão de pessoas na administração pública. O artigo apresenta algumas tendências decorrentes do novo mundo do trabalho e os principais desafios colocados para a gestão de pessoas. As escolas de governo serão desafiadas a enfrentar, dentre outras, questões do tipo: como desenvolver competências voltadas para a implementação da abordagem do governo matricial? Como fortalecer a capacidade de implementação de estratégias e políticas públicas?

Que novos instrumentos serão necessários para garantir um padrão superior de gestão?

Referência Bibliográfica deste Trabalho (ABNT: NBR-6023/2000):

MARINI, Caio. Gestão de Pessoas e a Abordagem do Governo Matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, nº. 2, junho/julho/agosto, 2005. Disponível na Internet: <http://www.direitodoestado.com.br>. Acesso em: xx de xxxxxxxx de xxxx

Obs. Substituir x por dados da data de acesso ao site www.direitodoestado.com.br

Publicação Impressa:

Informação não disponível