

Gestão de pessoas - Novos horizontes para um desafio antigo

Paulo Massaru Uesugi Sugiura
Advogado. Diretor Técnico de Fiscalização
do Tribunal de Contas do Estado de São
Paulo. Coordenador do Projeto de Auditoria
Eletrônica de Contas Públicas.

Gestão de pessoas: 1. Contexto - 2. Conceito de gestão de pessoas - 3. Princípio da eficiência e competências - 4. Conclusão

1. Contexto: Mudanças estão acontecendo no mundo numa incrível rapidez, mais ainda nas duas últimas décadas decorrente de alterações em vários setores: econômicos, sociais, políticos, ambientais, tecnológicos, culturais, demográficos. As organizações, num primeiro momento, sofrem com as incertezas geradas por tais transformações.

Uma das áreas é a de pessoas, ou modernamente chamada de "gestão de pessoas". Estudo promovido em 1977, pela Faculdade de Administração da PUC, mostrou a distinção de 05(cinco) fases na história do profissional de Recursos Humanos: Fase Contábil - antes de 1930: Os custos em primeiro lugar. Fase Legal - de 1930 a 1950: Estrito cumprimento da legislação. Fase Tecnicista - de 1950 a 1965: Burocracia como sinônimo de praticidade. Fase Administrativista - de 1965 a 1985: O sindicalismo como via de proteção. Fase estratégica - de 1985 a hoje: planejamentos como diferenciais.

Pois bem, esta evolução mostra a rapidez com que o tema foi marcado na história das organizações. Nota-se que a área de gestão de pessoas passou de um centro de custo para uma posição estratégica.

2. Conceito de gestão de pessoas: Entende-se por gestão de pessoas, conforme Fisher e Fleury (1998) **"Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho."** A gestão de pessoas abrange quatro processos básicos: localizar, atrair, reter e manter as pessoas com as qualificações necessárias para a instituição realizar seus objetivos.

A realidade é a seguinte o conhecimento passou a ser o diferencial entre as corporações; o conhecimento está nas pessoas; as pessoas expressam seus conhecimentos pela habilidade, pela atitude, enfim, por meio de suas competências.

3. Princípio da eficiência e competências: A tradução para a Administração Pública da gestão de pessoas por competência não difere das demais organizações, pois para a projeção de uma situação atual para uma visão de futuro, deve-se traçar uma estratégia composta por objetivos, planos de ações e decisões, baseados em competências corporativas e de pessoas.

Neste contexto, apenas alternam-se as nomenclaturas utilizadas pelo setor privado, nesta é comum termos como planejamento estratégico, plano tático, plano operacional, gestão por resultados. No setor público, utilizam-se termos definidos legalmente: PPA, LDO, LOA, Plano Diretor, Planos Municipais, não impedindo que técnicas do setor privado também coexistam.

Em síntese, tanto num como noutro, os processos serão apoiados por um elemento comum: COMPETÊNCIA, ou seja, a capacidade de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados.

Mais que conceito, a busca por resultados é princípio inserto na Constituição Federal¹. Entenda-se eficiência muito mais que a prestação rápida do serviço público, visto que isto é obrigação, interprete-se como ações desenvolvidas em prol de um efetivo resultado social. O próprio indicador perseguido no programa governamental é o resultado em si.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e *eficiência* e, também, ao seguinte: [Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998](#)

Para que tais objetivos sejam alcançados é mister que ocorra a conjugação de competências individuais: liderança, proatividade, capacidade de negociação, aprendizagem, conhecimentos específicos, comunicação, capacidade de análise, visão estratégica, adaptabilidade e trabalho em equipe.

Neste contexto, é necessário que ações sejam implementadas no sentido de conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais e institucionais, visando à auto-satisfação das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional.

Todavia, a realidade da gestão de pessoas no setor público flutua ao influxo da mudança do gestor em cada mandato. Este, por sua vez, por motivos eminentemente políticos ou por desconfiança, traz toda a sua equipe do primeiro escalão (secretários, diretores). Não raras vezes, servidores de segundo ou terceiro nível, de áreas técnicas também são substituídos por companheiros do recém eleito gestor.

Não que seja uma prática proibida, mas na maioria dos casos é desproporcional à medida necessária para a regular continuidade da prestação dos serviços administrativos. Qual a razoabilidade da troca de um contador de carreira por um assessor contábil ou de um servidor de carreira com conhecimento acumulado por outro advindo do jogo político?

Falta na verdade é um ponto de equilíbrio entre as prerrogativas políticas e a profissionalização no setor público, cujo descompasso tem trazido amadores no trato da coisa pública, quando não mal intencionados.

Chega-se ao absurdo de acometer tarefas inerentes a servidor de carreira para empresas de consultoria, cuja prestação deveria ser meramente temporária, com tempo de duração suficiente apenas para transferir o conhecimento ou para satisfazer necessidades sazonais não compreendidas no quadro de carreira.

Nota-se, portanto, nas Administrações que as ditas competências individuais não são buscadas ou incentivadas, falta uma política de gestão de pessoas para agregar valores à instituição. Que Municipalidade instituiu lei de valorização geral da carreira do servidor nos termos

do artigo 39, §7º da CF/88 ²? Praticamente nenhuma, com exceção à carreira específica dos profissionais do magistério da educação básica em função de determinação da LDB³, uma vez que seu descumprimento é motivo de emissão de parecer desfavorável por vários Tribunais de Contas, inclusive pelo do Estado de São Paulo.

4. Conclusão: Vale dizer que a Administração Pública, de modo geral, ainda é incipiente na sua gestão de pessoas. O efeito é sentido na gestão governamental: peças de planejamento mal elaboradas, sem nexos entre problema e soluções, indicadores e metas de ações incongruentes; controle contábil-financeiro deficiente ou terceirizado para empresas de consultoria; ausência de procedimentos e processos definidos; ausência de política de treinamento; ausência de controle de fluxo de caixa, dentre outros.

Enquanto não se investir na gestão de pessoas, a realidade de uma qualidade fiscal ainda será um sonho muito distante, os objetivos institucionais custarão a ser alcançados, pois faltará um elemento básico para a formação da competência corporativa: pessoas capacitadas e orientadas a uma visão corporativa, de resultados sociais.

² § 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade. ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998](#))

³ LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação