

Os desafios da gestão de pessoas



Tobias Ribeiro*

Fazer a gestão de pessoas, hoje, é um dos grandes desafios em qualquer tipo de organização. No setor público, não é diferente, e uma das maiores dificuldades, neste segmento, é decorrente da falta de um direcionamento estratégico, ao qual estaria alinhada a administração dos recursos humanos. Ocorre que cada novo gestor que chega muda tudo. Mudam-se as crenças e os processos. Essa descontinuidade dificulta uma gestão estratégica de pessoas. Para o gestor que chega, o desafio não é pequeno: terá que lidar com uma equipe calejada por essa descontinuidade, composta por membros que, muitas vezes, se escondem atrás da estabilidade, descrentes da possibilidade de melhoria das condições de trabalho e sem foco em resultados. Tudo isso, somado à escassez de recursos materiais e humanos.

No entanto, fazer gestão é superar os limites e levar a organização a se desenvolver, motivar e agregar as pessoas em torno de objetivos comuns. Para isso, o gestor precisa, mesmo com todas as dificuldades, engajar-se no processo, porque nós, na esfera pública ou privada, se não entrarmos por completo no processo, com mente, razão, sentimentos e emoções, não seremos líderes competentes e nem faremos uma boa gestão. O gestor tem de enfrentar e compreender o papel da administração pública, as dificuldades para o di-

recionamento e o alinhamento estratégico e precisa saber lidar com essa descontinuidade.

Outra questão importante é a motivação. Ele encontrará pessoas que se engajaram por inteiro, mas não encontraram reciprocidade, e outras que, desde o início, não demonstraram comprometimento com o serviço a que se propuseram. Como pano de fundo, existe a estabilidade, chegando, por vezes, a desmotivar até mesmo aqueles que entraram com vontade

Na esfera pública, por sua vez, os servidores que assumem os postos de liderança o fazem, muitas vezes, apenas em busca dos benefícios que o cargo lhes oferece, e nem sempre por se sentirem imbuídos das competências gerenciais ou dispostos a desenvolvê-las. Em outras palavras, com vocação para a liderança. Quando isso ocorre, assumem seus novos postos com a mesma visão de antes, sem foco nos resultados e na melhoria dos processos. Sem falar da “democrate”, permeando o funcionalismo,

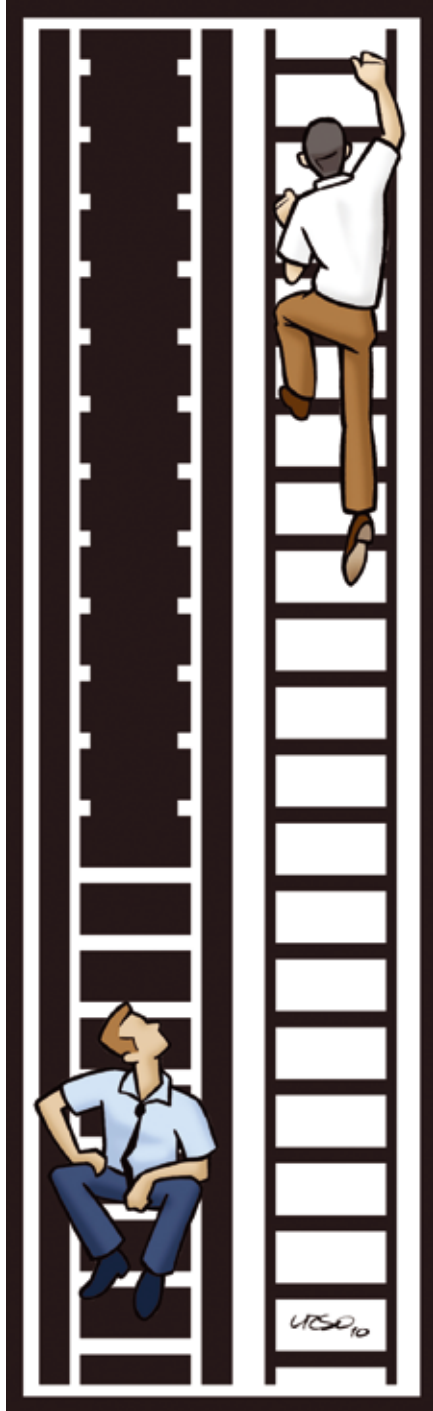
... existe a estabilidade, chegando, por vezes, a desmotivar até mesmo aqueles que entraram com vontade de aprender.

de aprender. Então, é inerente à missão do gestor público lidar com tudo isso e ainda com o reduzido poder de decisão.

O setor privado investiu, e está investindo, na capacitação dos gestores, porque chegou à conclusão de que conhecimento é fonte de vantagem competitiva; que as lideranças fazem a diferença na administração do capital humano e intelectual que possui e que precisa ser preservado; que, ao escolher um gestor, corre o risco de perder um grande técnico e ganhar um péssimo líder.

corroendo a possibilidade de uma gestão eficiente e servindo de pretexto para esconder o corporativismo, falta de comprometimento e incompetências.

O poder público, por sua vez, precisa valorizar a gestão de pessoas, começando por uma adequada capacitação de seus gestores, atento ao fato de que os cursos de Pedagogia não preparam o profissional para a gestão dos processos e nem dos recursos humanos. O Estado precisa se preocupar em formar, de maneira eficaz, os seus líderes e desenvolver neles as competências



básicas necessárias para que sejam capazes de interferir no comportamento das pessoas, motivando e desafiando cada uma para a prestação de um serviço de qualidade.

O que não se pode perder de vista é que o servidor, na sua origem, é um profissional como o do setor privado: quer se realizar no trabalho, sentir-se útil e produtivo; quer crescer pessoal e profissionalmente; quer ser reconhecido por seu desempenho, receber elo-

gios e estímulos; quer se sentir importante e valorizado. Então, neste contexto, a qualidade do salário é muito importante, sim, mas é só um dos componentes do processo.

Por outro lado, convenhamos, para um profissional, não ter o salário que mereceria ganhar e ainda ter um chefe ruim, e não um líder, um superior desprovido das competências gerenciais, é demais para qualquer cidadão!

Toda esta reflexão me reporta ainda ao período em que trabalhei como servidor público na educação. Tive quatro diretores, dos quais me lembro apenas de dois: da Sra. Ocléia e do Prof. Paulo, pela presença e liderança que tinham em suas respectivas escolas. O ambiente de trabalho era motivador, agradável e prazeroso, ainda que com inúmeras limitações e desafios. Das outras duas diretoras, não me lembro nem dos rostos e nem dos nomes, pois foram minhas chefes, e não líderes das equipes das quais fiz parte.

Portanto, é preciso haver um real engajamento dos responsáveis pela gestão do serviço público. Essas queixas de que não se pode demitir, que tem que se trabalhar com a equipe já pronta, sem poder contratar qualquer pessoa, isso está meio gasto. Não se pode demitir, infelizmente, mas o gestor pode capacitar-se melhor para esse desafio. É necessário ir além dos conhecimentos pedagógicos e buscar as competências para atuar como um administrador, mais baseado nas competências para a gestão de processos e não somente na intuição. É uma outra visão de mundo, em que é necessário deixar de lado a vaidade que todos nós, educadores, temos. So-

mos apegados à nossa maneira de ver as coisas, um tanto dogmáticos. E o dogmatismo acaba com a ousadia, a inovação e a criatividade de qualquer gestor.

Não se pretende, aqui, ignorar a falta de verbas para a educação. O Estado brasileiro ainda precisa aprender a valorizar estrategicamente as pessoas, como geradoras de conhecimento e recursos. Há necessidade de estimulá-las, sim, também financeiramente. Há muita gente competente no setor público, que precisa ser estimulada, pode e quer crescer pessoal e profissionalmente.

Tanto no setor público como no privado, Gestão de Pessoas, hoje, é a arte de administrar conflitos e gerenciar recursos escassos. E os gestores precisam acreditar que podem fazer a diferença na administração de suas equipes e que, para isso, precisam se engajar por inteiro no processo.

Hoje, na educação pública, a crise é dupla: de recursos e de lideranças. Seria ingenuidade achar que a falta de recursos não compromete a gestão de pessoas. Como também será ingenuidade achar que somente a injeção de recursos resolverá a educação pública, sem um direcionamento estratégico que defina o desenvolvimento das lideranças. E, para desenvolver lideranças eficientes, cursos essencialmente teóricos não mudam procedimentos e nem geram competências. ■

*Coordenador do Programa Gestão Escolar de Qualidade, da Fundação L'Hermitage

www.gestaoescolardequalidade.org.br