

## DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: NOVO MODELO DE GESTÃO

Patrícia Nassif da Cruz \*

*Este artigo mostra a importância do desenvolvimento de pessoas no setor público no sentido pleno como condição de transformação de um modelo de gestão organizacional tradicional e burocrático. As pessoas dentro desse processo são consideradas agentes de mudança e, portanto, precisam desenvolver suas capacidades intelectuais, sociais, pessoais e profissionais e conseqüentemente, manifestar um melhor desempenho. Primeiramente, faz-se uma reflexão acerca da gestão de pessoas nos aspectos comportamentais, tais como, gerenciais, de liderança e de motivação. São destacados também alguns problemas e dificuldades mais freqüentes na gestão de pessoas e a necessidade de quebrar velhos paradigmas. Buscar um modelo de gestão de pessoas que predomine na sua essência a valorização humana e social é um dos grandes desafios do setor público.*

### I. INTRODUÇÃO

Uma mudança fundamental, em escala mundial, está ocorrendo no meio ambiente e no contexto interno das organizações públicas e privadas. Esta mudança está provocando a renovação do modelo de gestão, principalmente na gestão de pessoas, devido à necessidade de sobrevivência no ambiente em que tais organizações atuam. Segundo *The Economist*, nada mudou mais em 10 séculos de vida humana do que o mundo do trabalho. Os gerentes tiveram

seu perfil ajustado a uma nova realidade e a gestão dos recursos humanos que estivessem sob sua responsabilidade passou a fazer parte de sua rotina de trabalho. Com isso, sua capacitação passou a incluir disciplinas voltadas para a área do comportamento, condição fundamental para que pudessem se comunicar melhor com os seus funcionários, compreendendo melhor seus problemas pessoais. É como se entende, hoje, *gestão com pessoas*.

### 2. REFLEXÃO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

O primeiro marco de estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoas aconteceu com a introdução do taylorismo-fordismo nas empresas, quando se definiram alguns princípios para a gestão de pessoal e contratualização das relações empregatícias.

A espinha dorsal desse modelo era a definição do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas associadas ao desempenho em um posto de trabalho. Disto derivavam os critérios para seleção de pessoas: "o homem certo para o lugar certo", a necessidade de treinamento para o desempenho correto das tarefas e o sistema de recompensas; os salários devem incorporar os ganhos produtividade. Com relação ao

treinamento, observa-se que, para a maioria dos empregados de nível operacional, este se resumia ao chamado "treinamento *on the job*", ou, como colocava Ford, em um dia de aprendizagem para executar corretamente as tarefas demandadas.

As duas primeiras revoluções industriais caracterizavam-se pela figura do trabalhador como apêndice da máquina e pelos conceitos do paradigma industrial. Posteriormente, com o advento do just-in-time, da qualidade total, das tecnologias da informação, da produção enxuta e da automação, estabeleceu-se o paradigma pós-industrial.

Nesta era de economia digital, da Internet e

---

\*Professora da Faculdade Estácio de Sá Juiz de Fora/MG, Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas/RJ.

do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos.

Captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão vital para a gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia-a-dia. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização. Em contrapartida, a gestão de pessoas que não procure antever o amanhã pode ser apanhada de surpresa pelas transformações que venham a atingir os fornecedores, os clientes, a competição do mercado e o ambiente como um todo, impedindo assim a organização de reagir de forma eficaz.

O modelo de gestão da organização tenderá a pautar-se por valores, e não por regras e papéis, enfatizando-se o aprendizado e o aper-

feiçoamento contínuos. A organização assimilará conceitos como sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, ampla delegação no processo de tomada de decisões, múltiplos fluxos de comunicação em todas as direções com base nas tecnologias da informação, recursos humanos de múltiplas habilidades cumprindo tarefas variáveis, autodefinidas e quase sempre autocontroladas. Tais conceitos inovadores substituirão os atuais, como a especialização funcional única, a linha de comando e a comunicação vertical de cima para baixo. Esse novo contexto exigirá uma gestão de pessoas que leve em conta a existência, na organização, de um acervo intelectual constituído pelas experiências — *Know how* — acumuladas pelos trabalhadores. Para que uma organização possa introduzir novos produtos e serviços, novas tecnologias e processos sistêmicos, os trabalhadores do conhecimento devem estar motivados e treinados para tanto. Daí a necessidade de direcionar a gestão das pessoas de modo a evitar a perda do investimento corporativo realizado pela organização.

### 3. A FUNÇÃO GERENCIAL NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

A definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo. Ninguém logrou caracterizá-la com exatidão; portanto, não se aprendeu a avaliá-la corretamente. A função gerencial contrasta com outras funções produtivas (técnicas e administrativas), passíveis de definições claras sobre atribuições funcionais e que condicionam comportamentos, normalmente previsíveis e rotineiros. Atualmente, já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente. Sabe-se que hoje, também muitas das antigas dificuldades em se definir a função gerencial proviham tanto de perspectivas excessivamente ordenadas da própria função quanto dos contextos organizacionais onde ela é exercida.

Em primeiro lugar, a visão ordenada e tradi-

cional de gerência fazia crer que o dirigente era um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador e supervisor eficiente das atividades organizacionais. Entretanto, pesquisas sobre a função gerencial, mesmo nas grandes organizações consideradas eficientes, têm revelado que o lugar-comum da gerência é exatamente o contrário. A maioria dos dirigentes, quando questionada sobre o seu trabalho, informa que encontra sempre uma carga inesperada de tarefas imprevistas, com reuniões, interrupções e trabalhos administrativos intensos, descontínuos e de natureza variável. Tomam decisões através de interações diversas, ações isoladas e opiniões manifestadas esparsamente, às vezes pouco coerentes. Aproximam-se dos problemas à medida que estes vão surgindo, na busca de soluções baseadas em informações parciais, imperfeitas e de primeira mão, quase sempre envoltas por grandes incertezas.

A maioria dos gerentes dedica-se intensa-

mente à função, e preocupa-se com ela fora dos horários normais de trabalho; leva problemas para casa e tenta evitar, sem sucesso, que eles invadam o seu tempo de lazer. Dirigentes normalmente são pressionados por demandas urgentes e raramente encontram tempo para se sentar confortavelmente na poltrona, analisar um problema e pensar no futuro de sua empresa.

Como regra geral, dirigentes chegam a compreender bem os objetivos de sua organização e julgam-se preparados para alcançá-los. Sentem-se surpresos, todavia, com a natureza do processo decisório organizacional, ou seja, como fatores não-controláveis conduzem o seu comportamento administrativo a formas diversas do desejado. A função do dirigente é essencialmente voltada para a decisão. Mas a compreensão do trabalho do dirigente jamais pode ser feita exclusivamente pelo estudo da decisão em si. Estudos sobre decisão sempre envolvem a visão racional antecedente e calculada para se identificar e selecionar alternativas diante de um objetivo predeterminado.

Examinar a decisão como um processo racional lógico, que leva a um produto específico, é perfeitamente possível desde que não se considere o processo decisório organizacional. A lógica racional da decisão não está presente na organização: é um processo comportamental condicionado por diversos fatores que não conduzem necessariamente a comportamentos coerentes com a lógica decisória. O dirigente é

parte do processo decisório organizacional. Seu comportamento, como o de qualquer outro funcionário, é determinado por fatores internos e externos à organização. Valores, atitudes individuais, bem como experiência administrativa, são variáveis que determinam o comportamento de um indivíduo, independente de decisões em questão. Por outro lado, existem também condições específicas que influenciam apenas o comportamento de um dirigente, tornando-o ilógico segundo a visão racional da decisão. O processo decisório organizacional gerencial e, portanto, antecedente e determinante da própria decisão.

Como as organizações são diferentes, para cada uma delas exige-se um novo aprendizado. No entanto, existem comportamentos gerenciais comuns entre os dirigentes de sucesso; pode-se dizer que esses comportamentos provêm de habilidades gerenciais típicas que podem ser assimiladas. Se os dirigentes de grandes organizações aprenderam a se comportar de certa maneira, talvez não tenha sido por mero acaso, mas por imposição de uma realidade organizacional que possui padrões comuns. Existem habilidades gerenciais que têm de ser conquistadas na experiência do dia-a-dia, enfrentando-se as contradições e mutações da empresa moderna. Outras sistematizadas e já em grande número podem ser ensinadas e aprendidas por aqueles que se dedicam à gerência como profissão.

### **3.1. Pessoas como sujeitos ativos da gerência**

Nos dias de hoje, novas e significativas mudanças ocorrem. Até final da década de 1970, prevalecia nas empresas o modelo organizacional vertical e compartimentado, onde as várias áreas vivenciam "seu negócio" e se comunicavam através dos canais formais de hierarquia. Com isso, sua integração ficava comprometida e o nível de responsabilidade dos gerentes, reduzido aos limites de seus setores.

Já nos anos 90, com o advento da estruturação das organizações por processos e com a competitividade sendo mandatária na era da globalização, eliminaram-se as barreiras internas e os gerentes foram obrigados a assumir pa-

péis de "donos" do negócio.

Os gerentes tiveram seu perfil ajustado a uma nova realidade e a gestão dos recursos humanos que estivessem sob sua responsabilidade passou a fazer parte de sua rotina de trabalho. Com isso, sua capacitação passou a incluir disciplinas voltadas para a área do comportamento, condição fundamental para que pudessem se comunicar melhor com os subordinados, compreendendo melhor seus problemas pessoais. É como se entende, hoje, gestão com pessoas. Esta tem como objetivo fundamental tornar a relação entre o capital e o trabalho, no âmbito das organizações, a mais produtiva e

menos conflituosa possível.

Por gestão com pessoas entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações. Os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas.

O modelo de gestão da organização tenderá a pautar-se por valores, e não por regras e papéis, enfatizando-se o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuos. A organização assimilará conceitos como sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, ampla delegação no processo de tomada de decisões, múltiplos fluxos de comunicação em todas as direções com base nas tecnologias da informação, recursos humanos de múltiplas habilidades cumprindo tarefas variáveis, autodefinidas e quase sempre autocontroladas. Para que uma organização possa introduzir novos produtos e serviços, novas tecnologias e processos sistêmicos, os trabalhadores do conhecimento devem estar motivados e treinados para tanto. Daí a necessidade de direcionar a gestão das pessoas de modo a evitar a perda do investimento corporativo realizado pela organização.

No que tange a estrutura e crescimento, profundas mudanças ocorrerão na atual hierarquia piramidal estável. A tendência é reduzir-se a hierarquia através das novas tecnologias da informação, adotando-se uma configuração organizacional dinâmica e ao redor, sob de rede plana, ágil e flexível de unidades organizacionais. Serão também incorporadas inovações como a eliminação dos níveis intermediários de gerên-

### **3.2. A organização e o caráter dos gerentes**

As organizações de trabalho são descritas por Maccoby como psicoestruturas que selecionam e moldam o caráter de seus membros. Alguns estudiosos afirmam que o cargo determina o comportamento dos gerentes, enquanto outros crêem que é a personalidade que determina o comportamento. Para Maccoby, o comportamento dos dirigentes é determinado pela forma como sua personalidade reage a

cia, a descentralização como norma e o monitoramento das fronteiras organizacionais em processo de permanente redefinição.

Quanto às relações com fornecedores e clientes, deverão ser amplamente revistos os atuais conceitos de firme posição com fornecedores variáveis para maximizar utilidade e de ampla diversificação de clientes e relativa falta de atenção às suas necessidades. Adotar-se-á um sistema organizacional aberto, que incorpore fornecedores, clientes e demais entidades externas, ampliando assim as fronteiras da organização.

No que se refere a pessoas e talentos, há que levar em conta certas novidades como autocontrole, auto-avaliação e constante capacitação interna num ambiente onde os postos de trabalho estão em permanente redefinição com pessoas generalistas.

Quanto à liderança, prevêem-se mudanças no atual quadro de comando centralizado e controle vertical, onde o chefe é a autoridade suprema que decide de forma independente, cultivando imagem distante e desvinculada de seu pessoal. Tal figura será substituída por colaboradores tidos como agregadores de valor e como elementos centrais para o contínuo processo de inovação na organização empresarial. O desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório.

Esse novo contexto e essa nova forma de gerenciamento das organizações vão requerer novos trabalhadores e gestores fortalecidos e autônomos, agrupados em equipes e despojados do tradicional conceito de hierarquia e controle.

pressões, oportunidades e outros estímulos. Por outro lado, reconhece esse autor que a seleção de indivíduos contempla, naturalmente, a adequação de sua personalidade às exigências desse cargo. Não se pode, todavia, responsabilizar totalmente a organização pelo desenvolvimento do caráter de seus membros. Segundo Maccoby, o caráter é formado, principalmente, na escola. Uma pessoa quando ingres-

sa numa empresa sabe que tipo de condições encontrará, mas os aspectos estimulados pela corporação terão, em muitos casos, uma forte influência no desenvolvimento de seu caráter, não só como gerente, mas também como cônjuge, pai, mãe ou cidadão.

Uma das questões apresentadas por Maccoby aos gerentes que entrevistou versa-

*Tabela 1*

Qualidades da Cabeça	IMP.*	EST.**
Capacidade de tomar iniciativa	91	58
Satisfação em criar algo novo	74	51
Autoconfiança	86	50
Sangue-frio nas adversidades	71	40
Cooperatividade	74	37
Prazer em aprender algo novo	68	35
Orgulho no desempenho das funções	88	35
Flexibilidade	76	33
Abertura	81	33
Independência	45	21
Lealdade aos colegas	47	21
Atitude crítica a autoridade	21	17
Cordialidade	35	16
Senso de humor	53	14
Abertura, espontaneidade	46	14
Honestidade	72	12
Solidariedade	18	4
Generosidade	3	2
Idealismo	9	1

\* IMP. = Traços considerados importantes para o trabalho (em %).

\*\* EST. = Traços estimulados pelo trabalho (%).

Percebe-se pelas respostas obtidas que quase todos os traços são consideravelmente mais valorizados pelos gerentes do que estimulados pelas organizações. Dentre as “qualidades da cabeça” as maiores diferenças estão no orgulho no desempenho das funções; flexibilidade e abertura. Já nas “qualidades do coração” estão no idealismo; na honestidade e na solidariedade, nesta ordem, as maiores defasagens. Essa constatação pode conduzir a uma reflexão sobre onde as empresas têm descuidado no oferecimento de condições ao desenvolvimento do caráter de seus gerentes, de acordo com a visão dos mesmos.

Ao atribuir elevada importância à flexibilidade e à abertura, os entrevistados revelaram uma

significativa inclinação para o exercício de uma gestão mais democrática, participativa. O pequeno estímulo que as organizações oferecem a esses fatores revela, porém, que os gerentes, embora desejosos por adotar esse estilo gerencial, não têm encontrado as condições necessárias.

O pequeno estímulo oferecido à cooperatividade demonstra o quanto as organizações têm falhado em desenvolver o espírito de equipe, o qual é considerado por muitos teóricos (vide, por exemplo, o estudo de Likert), como essencial. Também o orgulho no desempenho das funções, fundamental na motivação para o trabalho e o segundo traço em importância na opinião dos gerentes, recebe poucos estímulos.

Nota-se ainda que diversos traços que são normalmente considerados essenciais à formação do chamado “bom caráter”, como a honestidade, solidariedade, generosidade e idealismo, são minimamente estimulados nas empresas. Nesse caso, porém, tratam-se, com exceção da honestidade, de traços percebidos pelos próprios gerentes como sendo pouco importantes. Esses dados vão, de certa maneira, de encontro à Teoria Estruturalista da Administração, a qual percebe as organizações como sendo integradas à sociedade, uma espécie de micro-sistema que reflete o macro-sistema social. Parece, no entanto, que os traços de personalidade valorizados na vida social não recebem o mesmo valor na vida profissional.

É claro que se poderia argumentar que o grau de estímulo oferecido pelas organizações foi levantado unicamente a partir da opinião dos gerentes a qual é, naturalmente, subjetiva.

É possível, portanto, que existam fortes estímulos para muitos traços e que esses estímulos não são percebidos pelos gerentes. Nesse caso, porém, os esforços organizacionais têm sido marcados pela ineficácia, pois um estímulo não percebido não é capaz de influenciar o comportamento de maneira adequada.

Os estudos de Maccoby revelam o quanto as organizações têm falhado em influenciar o desenvolvimento de diversos traços de caráter importantes para o desenvolvimento de seus gerentes. Por outro lado, essas mesmas organizações têm contribuído para formar ou reforçar traços de dependência, busca de poder e carreirismo, percebidos por Maccoby como negativos e prejudiciais ao desenvolvimento dos gerentes. São relatados por esse autor uma série de casos que comprovam o quanto esses três últimos traços têm sido estimulados pelas empresas<sup>1</sup>.

#### 4. INCORPORAÇÃO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS: UM DESAFIO DA GESTÃO DE PESSOAS<sup>2</sup>

A atividade de gestão de pessoas é mais conhecida como administração de recursos humanos. Essa nomenclatura deriva do fato de, convencionalmente, a organização ser considerada a conjugação de três ordens de recursos: financeiros, materiais e humanos. Essa concepção, no entanto, erra ao equiparar as pessoas às outras ordens de recursos. Os funcionários são, na verdade, pessoas e cidadãos, que não devem ser tratados dessa forma. A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer uma política adequada de gestão de

seu pessoal, dando ao mesmo o tratamento diferenciado que merece.

A gestão de pessoas tem como objetivo fundamental tornar a relação entre a organização, representada pelos seus dirigentes e os trabalhadores, o mais produtiva e o menos conflituosa possível..

O alcance deste objetivo reveste-se de grande relevância para as organizações. Se nada for feito para evitar-se o conflito, pode ser gerada uma situação como a representada na figura a seguir:

Figura 1: O Conflito Dirigentes x funcionários nas Organizações



Na ocorrência do conflito radical representado na figura 1, o dirigente, revestido dos poderes próprios do exercício de cargos de che-

fia, tenderá a impor seus interesses, obtendo uma aparente vitória no confronto com os funcionários.

<sup>1</sup> Os relatos desses casos estão nas páginas 185 a 212 do *Perfil de Águia*, op. cit.

<sup>2</sup> Adaptado de: SOUZA, Agamênom Rocha e FERREIRA, Victor Cláudio Paradelo. *Introdução à Administração: Uma iniciação ao mundo das organizações*. Rio de Janeiro: Pontal, 2000.

Na realidade, porém, quando ocorre o conflito radical de interesses anteriormente retratado, ambos os lados envolvidos saem perdendo. Mesmo impondo padrões de produção aos funcionários, os dirigentes são penalizados pelo fato de ser virtualmente impossível alcançar-se a excelência organizacional sem a real adesão dos funcionários. Na verdade, os funcionários só serão verdadeiramente produtivos, só colocarão seus maiores talentos, seu interesse, sua criatividade e seu comprometimento a favor do serviço quando se sentirem contemplados em seus interesses e objetivos pessoais.

Taylor, o chamado “Pai da Administração Científica” e seus seguidores adotaram uma visão que podemos chamar de utópica. Propondo que cada trabalhador fosse remunerado de acordo com o volume de sua produtividade, Taylor julgava que, ao partilhar os resultados do processo produtivo com seus funcionários, a organização poderia alcançar a plena harmonia entre dirigentes e trabalhadores.

Outros estudiosos, anos depois dos escritos pioneiros de Taylor, desenvolveram uma proposta visando obter a total integração de inte-

resses através da manutenção de um bom tratamento aos funcionários. Essa idéia marcou a corrente de pensamento que ficou conhecida como a Escola Comportamentalista da Administração.

Da mesma forma que o salário não é suficiente para promover a integração total pretendida pela chamada proposta utópica, o bom tratamento também não irá proporcionar seu alcance. Isso porque sempre ocorrerão conflitos de interesse entre os objetivos individuais e organizacionais. Por mais humano e participativo que seja o estilo gerencial adotado por uma organização, mesmo que sejam efetuados significativos investimentos no bem estar dos funcionários, haverá momentos em que os interesses individuais e corporativos não serão coincidentes.

Deste modo, o que a gestão de pessoas busca hoje construir é uma situação onde sejam admitidas diferenças de interesse (até porque o conflito pode ter aspectos positivos), sem contudo resvalar-se para um confronto radical, que acaba por se tornar estéril.

#### **4.1 Conceito básico de organização**

Como vemos, é no campo das organizações que se dá a ação do desenvolvimento de pessoal. Mas, o que é mesmo uma organização? Numa definição simplificada, podemos dizer que as organizações são entidades criadas para atender às necessidades da sociedade, constituindo-se em sistemas voltados para o alcance de determinados objetivos. As características principais de uma organização são:

- i) Seus membros possuem objetivos comuns a serem atingidos;
- ii) Existem normas que regulam seu funcionamento;
- iii) Há divisão de trabalho e responsabilidades;
- iv) As ações de cada parte são coordenadas por um sistema de planejamento que busca garantir a coerência entre as mesmas e sua fidelidade aos objetivos comuns.

A partir da definição acima, pode-se elencar diversos tipos de organizações: das organiza-

ções aos grupos familiares, passando por órgãos públicos, escolas, forças armadas, igrejas, organizações não-governamentais, torcidas organizadas, entre tantas outras que poderiam ser citadas. Em toda e qualquer organização encontramos as quatro características básicas antes mencionadas. No entanto, naquelas de configuração mais simples, como as famílias, por exemplo, a manifestação dessas características pode se dar de maneira não explícita, informal. Dificilmente encontraremos, por exemplo, uma família que possua um código de normas e regulamentos próprios escritos, formalmente definidos. Sempre haverá, no entanto, um conjunto de regras de boa convivência a ser seguido, aceito pelos membros de cada família, informalmente pactuado.

É evidente que existe grande diversidade de interesse e de características entre os diversos

tipos de organização. Tachizawa e Scaico<sup>3</sup> apresentam, por exemplo, uma série de características peculiares às organizações, de acordo com o tipo de processo produtivo adotado. Isso não quer dizer, todavia, que não devamos buscar o entendimento da dinâmica organizacional, a qual guarda significativas semelhanças, independente do tipo de organização em que trabalhemos. É

#### **4.2 Requisitos da Liderança eficaz**

A liderança tem merecido a atenção dos estudiosos da administração como um dos principais fatores que influenciam o sucesso de uma organização. Desde as primeiras contribuições sistemáticas, que constituíram a chamada “Escola Clássica”, este tema já ocupava um importante espaço nos estudos organizacionais. Como exemplo, temos a preocupação de Henri Fayol com as qualidades que deveriam ser possuídas pelos administradores, as quais constituem indicadores de atributos considerados necessários aos gerentes.

##### ***As qualidades de um líder***

A direção eficaz depende da capacidade dos gerentes de portarem-se como verdadeiros líderes e não apenas como líder. É importante que estabeleçamos a diferenciação entre chefiar e liderar. Chamamos de “líder” qualquer pessoa que ocupe um cargo gerencial. A chefia é, portanto, uma condição de caráter administrativo, delegada por uma autoridade superior, vinculada ao exercício de uma função e limitada pelas normas e regulamentos vigentes. Líder é o indivíduo que possui a capacidade de influenciar outras pessoas, fazendo com que as mesmas se empenhem voluntariamente na busca do alcance de determinados objetivos.

A liderança não é concedida pelos superiores, sendo conquistada pelo próprio líder, a partir de suas habilidades pessoais. Para ser líder não é preciso se deter nenhum cargo. Nas organizações, encontramos muitos funcionários

preciso que o gestor entenda, que, conforme bem definiu Paulo Motta, que gerenciar é uma ciência e uma arte<sup>4</sup>. Assim, ao tempo em que deve conhecer as diversas teorias administrativas, o gerente precisa desenvolver uma aguçada percepção para saber efetuar uma correta leitura situacional e escolher a estratégia mais adequada à realidade de sua organização.

que, mesmo sem ocupar funções gerenciais, exercem grande influência sobre os colegas. O exercício da liderança também não tem como principal parâmetro limitador de seu escopo as normas burocráticas. Os seus limites e possibilidades derivam, principalmente, da competência pessoal do líder em exercer influência e do prestígio que ele usufrui junto aos liderados.

Marco Aurélio Vianna<sup>5</sup> destaca a necessidade de que o líder esteja buscando continuamente conhecer os fatores de motivação de sua equipe. Deve indagar aos colaboradores quais são os seus sonhos e verificar se a organização tem atendido aos mesmos.

Por fim, de nada adianta o entusiasmo se os arranjos organizacionais, o sistema produtivo, a estrutura e os processos forem mal definidos, inadequados. Quando isso ocorre, as pessoas que mais se mobilizaram na busca da realização da visão e dos desafios comuns passam rapidamente do sonho à desilusão, devido à impossibilidade de ter sucesso. Em uma organização onde sucessivos planos de mudança muito bem intencionados fracassam por falta de condições estruturais à sua implementação, o nível de descrença e desmotivação costuma ficar muito elevado.

##### ***Comprometendo-se com os resultados***

Demos grande ênfase aos aspectos humanos da atuação do gerente, em como é importante que o líder saiba respeitar os membros de sua equipe. É muito importante que fique cla-

<sup>3</sup> TACHIZAWA, Takeshy e SCAICO, Oswaldo. *Organização Flexível: Qualidade na gestão de processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>4</sup> MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1992.

<sup>5</sup> VIANNA, Marco Aurélio F. *Trabalhar para quê? A motivação profissional nas equipes realizadoras*. São Paulo: Editora Gente, 1997, p. 35.

ro que esses posicionamentos não devem ser confundidos com uma gerência paternalista, voltada exclusivamente para o bem estar dos funcionários.

Vivemos uma época marcada por grandes desafios econômicos, onde as organizações que não forem extremamente produtivas não sobreviverão. É preciso gerar resultados. As organizações precisam dar lucros. Os órgãos públicos precisam atender às necessidades dos cidadãos e implementar as políticas governamentais com eficiência, eficácia e efetividade. As organizações não governamentais precisam cumprir fielmente a missão para a qual foram criadas e dar retorno aos investimentos feitos pelas pessoas e instituições que as sustentam.

## 5. DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA NOVA PERSPECTIVA

Estamos, vivendo um momento de transformações políticas, econômicas, sociais que estão norteando a nossa necessidade de repensar todos os caminhos e atitudes que ficaram muitos anos enraizados. Estas transformações nos levam à adoção de um novo modelo institucional, em que vemos as organizações como um conjunto político de ações integradas, movimentadas por pessoas que exigem participação, democracia e liberdade. Quando falamos em Política de RH na Administração Pública, usamos o passado como um paralelo para nos mostrar o pólo oposto ao que devemos nos posicionar, nesta verdadeira luta de adaptação do homem às novas exigências do mercado globalizado e competitivo.

No universo da Administração pública, a abordagem democrática e a dimensão estratégica do Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) se relacionam de imediato com as questões da representatividade e da legitimidade da ação governamental, quando são considerados aspectos como a decisão sobre a coisa pública ou a consequência social do desempenho organizacional. Seja pela natureza das suas funções, seja pela sua própria dimensão,

O líder deve ser um obstinado por resultados, pela superação de metas, pelo compromisso com a qualidade e a produtividade, em especial com o bom atendimento aos clientes. Marco Aurélio Vianna, um dos autores de abordagem mais humanista dentre os anteriormente citados, lança um claro alerta neste sentido. Conforme ele destaca, a valorização dos funcionários não pode servir, em momento algum, de desculpa para a acomodação e a indolência. Ao contrário, devem ser valorizados a energia, o desafio e o trabalho. Protecionismos, corporativismos e “patotas” não devem ser admitidos. Amizades de longos anos não devem arranhar os princípios da competência<sup>6</sup>.

o serviço público pode ser, no Brasil, um estimulador da democracia na sociedade, a depender da perspectiva que oriente o seu desempenho. A busca de aperfeiçoamento da organização pública através da reforma administrativa não deve ser orientada apenas pelos valores sociais, que devem definir o comportamento da organização no seu ambiente. A reforma administrativa não deve se limitar a mudança nos padrões de racionalidade interna da organização, mas sim estabelecer as condições organizacionais mais adequadas ao entendimento das demandas do ambiente sobre a Administração Pública.

A ação gerencial deve ser comprometida com valores, uma vez que a

*“a competência gerencialista neutra pode conter valores sociais que nem sempre garantem o caráter de representatividade e de equidade de articulação e processamento de interesses da clientela, que se espera da organização pública” (Motta, 1974, p.13, citado por Mendonça)*

Os valores básicos que orientam o modelo de aprendizagem para uma condução democrática da ação governamental são a dignidade

<sup>6</sup> VIANNA, Marco Aurélio F. *Trabalhar Para Quê? Op. cit., p.68.*

social e a participação universal, ou seja, os indivíduos não devem ser meros objetos de programas sociais, preparados por especialistas para atender às necessidades por estes identificadas por meio de exercícios intelectuais; significa, ao contrário, imprimir aos indivíduos a condição de atores - participantes na identificação da situação e nas decisões que provocam impacto sobre seus interesses.

Orientado por valores democráticos, o DRH exercido na Administração Pública deverá contribuir para a ampliação dos pontos de identidade entre esta e a sociedade brasileira, posicionando a estrutura administrativa governamental na sua adequada condição de serviço público.

A consciência das inúmeras dificuldades inerentes à atuação na Administração Pública Brasileira é algo, em princípio, desmotivador. O imobilismo, entretanto, não é nada condizente com uma concepção estratégica e democrática sobre o DRH. Aos impasses e injunções, sobre põe-se a crença de que as pessoas devem estabelecer estratégias sobre todos os assuntos, especialmente sobre aqueles que lhes afetam. E esta, talvez, seja uma chave para a criação de uma ampla e vigorosa força de aperfeiçoamento da Administração Pública Brasileira.

A orientação clássica do DRH na administração pública o tem caracterizado como uma atividade suplementar da administração de pessoal, desde a criação das primeiras seções e serviços de treinamento. Isto restringiu a idéia de desenvolvimento de recursos humanos a treinamento, criando problemas que ainda hoje os profissionais da área enfrentam na execução de seu trabalho. Propõe-se uma mudança radical nos pressupostos que sustentam o exercício da atividade, desde o seu planejamento, até a sua execução e avaliação. O DRH deve constituir um suporte para o planejamento estratégico da organização e sua contínua modernização institucional. É preciso reavaliar as premissas do setor e as práticas para assumir a posição de facilitadores do processo de mudança qualitativa, que estamos vivendo ao nível social e que vem exigindo respostas rápidas e criativas da administração pública em todos os seus níveis e áreas de atuação.

Desenvolver pessoas significa não domesticar, amestrar ou treinar indivíduos para o melhor desempenho em seu posto de trabalho, mas possibilitar a mais plena manifestação do potencial de crescimento e realização que uma pessoa seja capaz no desempenho de seu papel profissional, social e pessoal. A busca do desenvolvimento humano como uma atividade legítima a ser empreendida no seio das organizações, principalmente as de caráter público, deve ser estimulada a cada momento. Esta proposta não é romantismo ou idealismo ingênuo. Representa, simplesmente, a constatação da falência da orientação econômica do desenvolvimento humano e a percepção de novas premissas políticas e sociais que as organizações brasileiras precisam levar em conta. Adotar uma orientação democrática para o DRH significa, também acreditar que esta atividade seja fundamentalmente uma responsabilidade da função gerencial nos diversos níveis da organização, e não um centro de treinamento, como ocorre usualmente. Esta mudança traz, em si uma série de repercussões sobre as diversas etapas do DRH. O diagnóstico transformar-se numa atividade contínua e descentralizada, isto é, executada nas diversas unidades organizacionais, através de seus respectivos dirigentes em conjunto com seus funcionários. Estes são incentivados a explicitarem as necessidades materiais, organizacionais, psicossociais e cognitivas indispensáveis ao pleno desenvolvimento de suas possibilidades de crescimento e realização, como profissionais e como pessoas. Além disso, a determinação das necessidades de desenvolvimento deve respaldar-se no próprio nível de desempenho da unidade organizacional considerada. Assim, se a qualidade e presteza das decisões e os resultados obtidos por uma determinada unidade têm estado aquém das expectativas ou das metas estabelecidas, o diagnóstico deve considerar, também, as condições estruturais e funcionais da referida unidade e da própria organização. É importante ressaltar que sem o envolvimento dos gerentes será impossível sabermos se os programas estão ou não alcançando os objetivos propostos. Neste ponto, fica nítida a função de

*feedback* que o sistema gerencial desempenha em relação à atividade de DRH. Enquanto este mecanismo não for estabelecido e fortalecido,

o DRH continuará cego e sob suspeitas quanto à sua real eficácia.

## 6. CONCLUSÃO

Conforme já foi explicitado, Desenvolvimento de Recursos Humanos é considerado numa perspectiva ampla e abrangente, que envolve a interconexão de todos os problemas das pessoas nas organizações e considera os diferentes aspectos do conhecimento administrativo com elas relacionados, como sejam, dentre outros, a colocação, a capacitação, o aproveitamento e valorização do elemento humano.

Considera-se fundamental que as ações de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) no Serviço Público incorporem cada vez mais uma orientação democrática. Acredita-se estar assim interpretando uma real aspiração da sociedade brasileira - a plenitude democrática - para a consolidação da qual o desempenho da Administração Pública pode, significativamente, contribuir.

Orientado por valores democráticos, o DRH exercido na Administração Pública deverá contribuir para a ampliação dos pontos de identidade entre esta e a sociedade brasileira, posicionando a estrutura administrativa governamental na sua adequada condição de Serviço Público.

A busca do desenvolvimento humano como uma atividade legítima a ser empreendida no seio das organizações, principalmente as de caráter público, deve ser estimulada a cada momento. Esta proposta não é romantismo ou idealismo ingênuo. Representa, simplesmente, a constatação da falência da orientação econômica do desenvolvimento humano e a percepção de novas premissas políticas e sociais que as organizações brasileiras precisam levar em consideração.

Considera-se que propostas de mudança puramente centradas nos indivíduos e sem reflexos nos demais componentes do sistema tendem a ser frustrantes e ineficazes. Dessa maneira, os programas de DRH para o setor público devem estar circunscritos a dois partidos fundamentais na sua definição.

O primeiro deles é o reconhecimento das cir-

cunstâncias restritivas que compõem o ambiente, predominantemente, a desmotivação salarial e a desvalorização social. Assim, qualquer programa de DRH que focalize exclusivamente aspectos intelectuais ou cognitivos corre o risco fechar-se sobre si mesmo, ao isolar os componentes da dinâmica afetiva e da satisfação material. Tais componentes afloram permanentemente no ambiente da Administração Pública, constituindo-se em preocupações constantes do servidor típico, e não podem ser aliados dos projetos e ações de DRH.

O segundo partido para uma programação de Desenvolvimento dos Recursos Humanos do setor público é um criterioso cuidado com alguns detalhes do perfil da clientela, que é constituída de adultos, pessoas que já incorporaram toda uma história e uma cultura e que manifestam, enquanto grupo, uma constante dicotomia entre suas proposições e a realidade da sua atuação. A estratégia deve considerar, no formato metodológico dos programas, não só as demandas organizacionais, mas a evidência de que os adultos, quando aprendem por iniciativa própria, aprendem de maneira mais profunda e permanente do que quando ensinados.

Na "descoberta" renovadora da Administração Pública no Brasil é fundamental que cada pessoa, situada em qualquer nível da estrutura organizacional - da alta direção ao incumbido das tarefas mais simples, identifique as suas necessidades de desenvolvimento, execute o seu projeto, avalie os seus avanços e tropeços e siga o seu caminho.

É necessário, entretanto, que se cuide no sentido de que o processo de descoberta não se torne um fim em si mesmo. Deve-se estar atento para disfunções como "dinâmicas de grupo" meramente catárticas ou "processos participativos" que, na verdade, são ricas demonstrações de manipulação de poder e/ou de estímulo para a ingênua competição entre os

mais frágeis.

O que é premente que se descubra são os valores que devem orientar o funcionamento da Administração Pública no Brasil. Este é o grande desafio ao DRH.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA**

BATITUCCI, Márcio D. Recursos Humanos 100%: *A Função de RH no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Agamênom Rocha e FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *Introdução à Administração – Uma iniciação a mundo das organizações*. Rio de Janeiro: Pontal, 2000.

SOUZA, Vera Lúcia. *Gestão de Resultados de Pessoas e Equipes: Julgamento ou Diálogo?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e FORTUNA, Alfredo. *Gestão com pessoas – uma abordagem aplicada à estratégia de negócios*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

VROOM, Victor (organizador). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.