

Trato com recursos humanos, um bem escasso na instituição pública

jornalista Antônio Carlos Simões, *antoniosimoes@sp.gov.br*, diretor-técnico do Centro de Comunicação e Transferência do Conhecimento, e pesquisador científico Roberto da Graça Lopes, Instituto de Pesca, março 2004

Com a gradativa diminuição dos recursos humanos, dirigentes de instituições públicas hoje, mais do que nunca, precisam ser criativos e empreendedores, se buscam realmente o progresso e o fortalecimento da instituição em que trabalham e a realização profissional e pessoal de seus subordinados.

Ethel Bauzer Medeiros¹ diz que nos últimos 30 anos multiplicaram-se as pesquisas sobre o comportamento daqueles que enfrentam as turbulências sem perder o equilíbrio. Ela explica que, dentre os principais achados dessas pesquisas, destaca-se uma visão positiva da vida, com confiança em si mesmo e esperança num futuro de cuja construção a pessoa participe ativamente.

Medeiros cita a atitude positiva encontrada em sobreviventes do Holocausto: eles se recusavam a ceder, tentavam outros caminhos, seguiam em frente. Viam os problemas como acidentes de percurso que eram capazes de resolver. Acalentavam sonhos, e a tragédia para eles seria não tê-los. Eram flexíveis, mantinham uma visão do que queriam no futuro e tinham senso de organização. No meio do caos, estruturavam e colocavam ordem.

Hoje, as instituições públicas se deparam com uma realidade: recursos humanos extremamente escassos, em sua maioria sem qualificação objetiva para a função ocupada e, o que é pior, desmotivados. O desafio então para os dirigentes é como obter resultados diferenciais, apesar das deficiências de infra-estrutura. E isto é tarefa para um dirigente-empresário: aceitar o desafio de construir, com recursos escassos, algo em que a maioria das pessoas não acredita.

Carlos Alberto Sicupira² analisa a atual crise das empresas, comparando o descompasso entre uma grande demanda por empregos e uma oferta cada vez menor desse precioso bem social. Para ele, isso ocorre porque

¹ Psicóloga e educadora, em entrevista à revista *Você S.A.* de agosto de 2002, no artigo "Cultive a alegria"

² Administrador, no artigo "Sonho acordado", na revista *Você S.A.* de agosto de 2002

as pessoas que hoje estão entrando no mercado de trabalho nasceram há 18, 20 anos, quando a taxa de natalidade era muito alta e a economia estava melhor, sendo necessários mais alguns anos para as coisas se acertarem. Para esse administrador, o sucesso dos novos empreendedores dependerá do sucesso de suas inovações e, sobretudo, do crédito que depositarem nas pessoas: "Gente é o fator diferencial do sucesso".

Sicupira caracteriza o empreendedor como uma pessoa muito solitária, que apesar das dificuldades continua sonhando. E isso é uma verdade. Em nossa vida profissional, tivemos o prazer de acumular experiências com várias pessoas que estavam à margem do processo produtivo, as quais, a partir de um trabalho de retomada da confiança e abertura de oportunidades, se transformaram em importantes parceiras. A questão fundamental é descobrir, desenvolver e estimular as reais competências desse tipo de pessoa, respeitando sobretudo os seus limites. Há certamente nesse processo de "reintrodução" do indivíduo num ciclo sadio da dinâmica institucional o componente emocional, que é fator decisivo para o despertar desse "novo parceiro".

Museu de Pesca: um exemplo

No Museu de Pesca (Santos, SP), muito antes da atual terceirização de seus serviços de vigilância e limpeza, a grande dificuldade para mantê-lo operante relacionava-se a recursos humanos. Conhecido como uma das principais atrações culturais da cidade de Santos, o Museu é a unidade que representa a maior interface do Instituto de Pesca (Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo), ao qual está integrado, com o público, recebendo um significativo número de visitantes, principalmente em finais de semana e feriados. Em razão dessa peculiaridade, naquela época (antes da terceirização dos serviços), os poucos funcionários existentes ainda usufruíam, durante os dias úteis, folgas correspondentes às horas trabalhadas nos finais de semana.

Ao longo do tempo, por ser considerado pelo próprio Instituto de Pesca apenas como um "depósito de animais empalhados" e de interesse

puramente turístico, sem grande relevância para uma instituição científica, o Museu acolhia apenas funcionários “descartados” por outras unidades do Instituto ou que vinham transferidos de outros órgãos públicos.

Apenas a partir de 1979, o Museu de Pesca procurou assumir o papel de uma unidade museal moderna, passando de simples depósito de objetos a uma instituição dinâmica, em que o patrimônio natural e cultural do Homem foi colocado a serviço da Educação e do contínuo aperfeiçoamento da comunidade. Precedendo o planejamento de suas ações, com base nessa filosofia de trabalho, o Museu possibilitou o aumento do número de interfaces instituição/público, ampliando muito a sua significância para a comunidade. Com isso, o número de visitantes aumentou de 38.822, em 1979, para 132.615, em 1984.

Diante desse gradativo progresso do Museu, que acabou por agravar as deficiências de sua infra-estrutura de pessoal, à sua Diretoria só restou a alternativa de acolher vários funcionários pelos quais outras unidades não mais se interessavam. Para surpresa de muitos, com o correr do tempo em suas novas funções, esses funcionários (em 100% dos casos) se mostraram pessoas prestativas, produtivas e felizes no trabalho. E o segredo desse sucesso foi basear a relação dirigente-subordinado no exercício diário do diálogo, por meio do qual se buscou mostrar, reiteradamente, a importância da contribuição pessoal de cada um para a formação de um “time vencedor”. A todos era dada a oportunidade de fazer algo com que se identificavam e que lhes dava prazer em realizar, sendo constantemente valorizados por suas iniciativas e responsabilidade no trabalho. Toda a equipe era tratada igualmente, independente da função, entendendo-se cada um como elemento fundamental na produção do resultado final.

Hoje, no Centro de Comunicação e Transferência do Conhecimento, do Instituto de Pesca, a história se repete, com os recursos humanos cada vez mais escassos. Há anos sem um concurso público para pessoal da base técnica e administrativa, a instituição ainda perde, anualmente, um número razoável de pessoas que se aposentam.

O que fazer então diante de um quadro de pessoal cada vez menor? É então que vale a expressão: “salve-se quem puder”.

Essa situação, forçosamente, obriga os ocupantes de cargos de direção e um pequeno número de funcionários mais dedicados a multiplicarem as suas responsabilidades, que, mesmo assim, trazem resultados positivos e inesperados à instituição, ainda que nem sempre reconhecidos.

Porém, trata-se de um quadro que de alguma forma precisa ser superado. Se não há o mais adequado pessoal para preencher claros em funções imprescindíveis, e não há contratações à vista, uma solução seria atrair e tentar motivar funcionários que se desencantaram com a sua função precípua na Instituição. Seria resgatar para o trabalho produtivo esse verdadeiro “bolsão de inativos”. Por vezes, é preciso refazer a “fé” desses indivíduos no papel social da instituição, antes de reconstruir a sua própria auto-estima.

Não raro há o funcionário marginalizado por ficar em desacordo com um superior hierárquico. Estar atento a essa situação, corrigindo eventuais desvios e desmandos, é dever da administração superior, pois a marginalização é um dreno significativo de produtividade da instituição, por imobilizar parcela importante dos já escassos recursos humanos.

“Uma empresa que se pauta somente pela lógica e pelo que é material e visível, esquecendo-se de olhar além, de vislumbrar o funcionário em suas emoções, desejos e fraquezas, está lidando mal com sua principal riqueza, que é o ser humano”, diz Jair Moggi³.

Necessidade de superação

Há um componente interessante nesse processo de resgate e transformação de recursos humanos desmotivados: a descrença da instituição naqueles que experimentaram crises pessoais no trabalho, o que dificulta novas oportunidades. Não raramente, ao inserir um ou outro elemento no time de trabalho, alguns dirigentes costumam ouvir: “Você é louco, essa pessoa é muito difícil, individualista, complicada para se relacionar socialmente, já teve um monte de oportunidades que não soube aproveitar ...” Porém, na verdade, com o tratamento humano adequado é muito comum o dirigente de sensibilidade colher resultados surpreendentes com essas pessoas.

³ Consultor empresarial, diretor da Adigo Consultores de São Paulo.

A idéia de buscar o novo, de ser atrevido em algum tipo de ação construtiva, é fundamental para inspirar qualquer projeto institucional.

Antes de incorporar um funcionário à equipe, o ideal é uma conversa aberta com ele, deixando muito claro que há ali uma nova oportunidade profissional que deve ser valorizada, um recomeço, em que pode mostrar à instituição a sua própria competência no trabalho. Para tanto, é oportuno um período de experiência, deixando claro ao indivíduo que ele passará inicialmente por uma fase de readaptação profissional que poderá, ou não, mantê-lo na nova situação funcional.

Para a maioria, parece mais fácil não se preocupar com indivíduos que experimentaram crises pessoais no trabalho. Mas, num ambiente de carência expressiva de pessoal, é preciso continuar arriscando. Por outro lado, para colocar em prática esse procedimento, o dirigente precisa ser uma pessoa realista, porém também naturalmente otimista. Alguém que acredite que, com perspicácia para combinar sujeitos e tarefas, e com as palavras certas, é possível mudar para melhor. Algo que vale a pena considerar é a intenção declarada das pessoas, seus propósitos explícitos de vida. Conhecê-los e estimulá-los pode gerar compromisso entre o dirigente e o funcionário. O interesse pelos anseios pessoais do indivíduo, por seu progresso positivo, prevalece sobre o próprio resultado da ação almejada (que inicialmente pode não ser totalmente favorável) e mantém o indivíduo motivado, predisposto a novas tentativas compromissadas. Substitui-se o simples comando hierárquico pelo comando das relações amistosas. É preciso depositar crédito nas pessoas.

Lembrando o líder pacifista Mahatma Gandhi: "Cada um deve fazer as mudanças que quer ver no mundo", ou seja, dirigente e funcionário devem fazer, sob regime de diálogo, os ajustes necessários às mudanças de postura ou paradigmas que garantam a estabilidade e a produtividade no seu "mundo institucional".

A readaptação adequada de um funcionário é uma verdadeira conquista para qualquer dirigente, mas especialmente para o de uma instituição pública, em virtude da escassez de recursos humanos. O dirigente competente sabe que a felicidade do indivíduo em seu ambiente profissional

melhora não apenas a produtividade no trabalho, mas também a sua qualidade de vida como um todo, havendo um sinergismo recíproco entre o espaço público do trabalho e o espaço do privado.

Times de trabalho

Funcionário se conquista para inserção em um time de trabalho. Então, o que deve o dirigente entender quanto aos requisitos necessários para compor uma boa equipe? Pela ordem, poder-se-ia afirmar: a) ser humilde e generoso com as pessoas, sem paternalismo ou corporativismo; b) permitir que cada pessoa, independente de seu grau de instrução e tipo de ocupação profissional, sintam-se um elemento imprescindível e importante na vida e no progresso da equipe e da instituição; c) ser metodicamente organizado, disciplinado e dedicado profissionalmente, para servir como modelo aos integrantes da equipe; d) ser idealista e firme em seus propósitos profissionais, mas sempre com o cuidado de não ferir estouvadamente susceptibilidades de superiores hierárquicos e mesmo de subordinados; e) ficar sempre atento ao desempenho de cada elemento da equipe, valorizando resultados e estimulando liberdades de inovação; f) acreditar que o envolvimento saudável com o trabalho contribui para a melhoria da qualidade de vida do indivíduo e que esta se reflete no desempenho funcional.

Há dois tipos de funcionários: os empreendedores e os tarefeiros. Ambos são importantes para o processo produtivo. A diferença entre os dois é que o tarefeiro não consegue inovar, melhorar uma metodologia de trabalho, por exemplo. Desempenha bem as funções a ele atribuídas, que lhe foram ensinadas, mas não se pode esperar que seja um agente de transformação. Muitas vezes, é difícil até de convencê-lo a se adequar a uma nova metodologia, exigindo uma grande habilidade de negociação do dirigente.

Em abril de 2003, durante o seminário "Enraizamento dos times de trabalho", promovido pela empresa Natura Cosméticos a seus funcionários, enumeraram-se as condições básicas para a existência de uma "orquestra afinada": objetivos bem definidos, auto-avaliação, diversidade de estilo, informalidade, relações externas, participação ativa, liderança compartilhada, capacidade de ouvir e compreender, papéis e tarefas bem definidos, divergência civilizada, comunicação aberta e decisões de consenso.

O seminário enfocou uma importante questão: a necessidade da reflexão individual. Como eu funciono quando trabalho com outras pessoas, quais as minhas forças, quais as minhas fraquezas, no que eu posso e quero me modificar? A visão e ação individuais são insuficientes para uma equipe funcional, e, felizmente, o ser humano saudável prefere participar, criar, contribuir.

Se esta reflexão é necessária para todos os integrantes de uma equipe, mais ainda se torna para os dirigentes institucionais, pois os ocupantes de cargos de comando, do coordenador de equipe até a alta direção, devem ter em mente aproveitar todas as oportunidades para melhorar o ambiente de trabalho, a integração intra- times e inter-times.

Decisões prematuras sem um consenso mínimo; desperdício de tempo para discutir enfaticamente os erros, ao invés de focar soluções; não utilizar as divergências naturais como recurso para o trabalho criativo do grupo; reconhecer seletivamente, com base em antipatias ou simpatias pessoais, o trabalho de integrantes da equipe; e, não raramente, considerar que sem a sua presença orientadora o time de trabalho rende aquém do possível, são pecados capitais dos dirigentes. E são comuns os dirigentes que os praticam. Falta-lhes a qualidade da humildade, essencial para o ego pessoal dar espaço ao espírito de equipe. Na instituição pública, essa situação pode ser mais grave que na empresa privada, pois é menor o comprometimento com metas, e muitas vezes aquele que é colocado na condição de dirigente pode não dispor de qualidades para isso. A carência progressiva de pessoal nos quadros funcionais das instituições públicas vem reduzindo bastante o leque de opções para escolha de dirigentes com aptidão para o comando, principalmente para o trato com recursos humanos, com sérios prejuízos à qualidade dos resultados.

Do seminário da Natura pode-se extrair ainda algumas observações importantes sobre as características das pessoas no ambiente profissional: "Há os indivíduos estagnados e desmotivados, que não se dão conta de que pararam de crescer; sobrevivem passando pela realidade sem nunca lidar com ela. Essas pessoas, preocupadas consigo mesmas, buscam constantemente apoio e segurança. Há os satisfeitos e contentes, e sua complacência é o que

lhes impede de serem eficazes. *As coisas poderiam ser melhores, mas sabe como é, estou bem acomodado desta maneira*, é como pensam. Um terceiro grupo é o dos desesperados, desorientados e reativos. Apossam-se do território e adquirem habilidades políticas. São críticos e emotivos e culpam a liderança. *Tudo era melhor antes*, reagem assim. É difícil lidar com essas pessoas, elas desperdiçam tempo e, freqüentemente, seus medos ocultam rancor. No quarto grupo estão os energizados, focados e pró-ativos. Eles podem discordar dos outros, mas preferem consenso à imposição; preferem trabalhar em equipe”.

Todos deveriam preferir trabalhar cooperativamente. Todo ambiente de trabalho e todo dirigente deveriam estar voltados para esse objetivo, pois haveria mais eficácia. E, para se conseguir isso, o ponto de partida é fazer com que o indivíduo extraia uma grande dose de felicidade de seu trabalho. Retomando a idéia de que não é possível seccionar o indivíduo em fatias: o ser que trabalha, o ser familiar, o ser particular, o ser público etc., também não se pode dividir rigidamente práticas e atitudes em pessoais e profissionais. Jair Moggi⁴ sugere caminhos para manter o equilíbrio no trabalho. “As práticas espirituais, a meditação, a ioga ou mesmo um *hobby* praticado com freqüência acalmam a mente, fortalecem as defesas do corpo e ajudam a nos energizar para estarmos menos vulneráveis na rotina e agirmos com clareza”. Moggi cita ainda que uma grande transformação começa por atitudes individuais que, certamente, podem contagiar quem está em volta. “Crie um cenário diferente para o mesmo conjunto de circunstâncias, e novos caminhos surgirão”, ensinam o regente da Orquestra Filarmônica de Boston, nos EUA, Benjamin Zander, e sua mulher, a psicóloga Rosamund Stone Zander, no livro “A arte da possibilidade”, editora Campus, que apresenta práticas para reinventar e melhorar o cotidiano profissional.

“Num passado não muito distante, indicava-se ao funcionário, o tempo todo, quais eram os seus afazeres. Hoje, ele deve buscar e apresentar resultados, o que gera estresse no trabalhador que ainda não se adaptou a isso”, diz Hyrum Smith⁵. Porém, certamente é um estresse menos

⁴ em artigo sobre o sucesso no trabalho, publicado na revista Bons Fluidos, de março de 2003.

⁵ sócio da consultoria Franklin Covey e autor de “O que mais importa”, editora Best Seller.

desgastante, e facilmente superável, do que o estresse causado por um dirigente pouco preparado ou mesmo tirânico.

Visão de futuro

“Os novos conceitos de capacitação emocional e de capacitação social introduzirão na empresa do futuro o ativo de diferenciação mais dramático: não bastará mais às empresas possuir quadros intelectualmente capazes; as organizações terão de ter indivíduos emocional e socialmente capazes e com a mais elevada capacitação nas suas relações interpessoais”, diz José Affonso Barbosa⁶.

Certamente, um dos grandes problemas que afetam hoje as instituições públicas é a ausência do profissional de Administração de Empresas, para dar o suporte de gestão, seja qual a for a área de atuação institucional: financeira, jurídica, educacional, cultural, social, científica etc. É esse o profissional que tem a formação mais adequada para gerenciar recursos humanos, financeiros e materiais. Aos dirigentes não especificamente formados resta a alternativa de investirem em conhecimentos específicos da área gerencial, através de leituras, palestras, cursos etc.

O quadro atual de globalização e competição exige caminhos cada vez mais inovadores, sobretudo no que se relaciona à motivação e capacitação do funcionário, visando à obtenção de melhores resultados nos âmbitos pessoal e profissional. Atualmente, a maioria dos órgãos públicos está parada no tempo, e seus dirigentes são verdadeiros “tarefeiros”. Os resultados alcançados são cada vez mais questionados, gerando frustração em seus funcionários e insatisfação na sociedade.

Portanto, na impossibilidade de dotar todos os órgãos públicos de profissionais em áreas especializadas e imprescindíveis à gestão institucional, é preciso que o governo se conscientize da importância de investir na capacitação gerencial de seus dirigentes. Isto deve ser feito para bom usufruto dos recursos empregados, escolhendo-se os indivíduos, rigorosamente, sempre no grupo de funcionários “energizados, focados e pró-ativos”, capazes de atuar

⁶ Diretor-geral da Fundação Getúlio Vargas e autor de “A primeira lei”, editora Pearson Education.

em times de trabalho, hoje, e talvez desde sempre, essenciais ao progresso e estabilidade das instituições.