

mento e realizá-lo implica compromisso dos gestores públicos e do tempo em dinâmica instável em nosso País, seja por uma gestão cultural –que é a exploração mais fácil–, seja porque os dispositivos que conduzem a gestão pública brasileira, como as organizações e leis, não estão voltados para isso. Predomina o olhar de curto prazo ligado às ciclos de mandato, quando há uma cobrança muito grande do olhar do cidadão, de longo prazo”, de Ribas.

Caio Marini, professor da Fundação Dom Cabral especializado na área, vê na melhoria de planejamento de longo prazo um dos pontos mais críticos da administração pública. “Tem lugar uma boa gestão, é preciso desenvolver a capacidade de, além, formular um projeto de país.”

É a implementação das estratégias de longo prazo é outro grande desafio, complementa. “A administração pública é muito voltada para o compri-

mento da conformidade no motiva e pressa para o fazer acontecer. É preciso que ela abraça uma gestão mais profissional, orientada a resultados.” Segundo Marini, é necessário desenvolver capacidades técnicas, administrativas, de liderança e financeiras para fazer acontecer o que foi pensado.

A alta continuidade na implementação de determinações políticas e projetos (2) é uma das mais sérias ameaças a essa perspectiva de longo prazo. A solução contra a descontinuidade, conforme Marini, é fazer com que os projetos tenham êxito na sociedade e transcendam os mandatos. “Quanto mais esses projetos representarem as expectativas da sociedade, maior será a chance de que eles tenham continuidade.”

Não é que a continuidade incida no Brasil atual. É que ela geralmente se limita a políticos que representam muito e têm amplo apoio social. Por isso, são levadas adiante por funcionários de carreira, como lembra Fernando Burgos, coordenador do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas.



C AIA...
 ...
 ...
 ...
 ...

RH SUPERQUALIFICADO GERA DESMOTIVAÇÃO

Salário, qualidade de vida e estabilidade no emprego são fatores que têm tornado as vagas na administração pública atrativas para muitos profissionais das melhores universidades do Brasil. Mas o que parece ser uma vantagem em termos de recursos humanos gera, na prática, um sério problema potencial: a desmotivação do profissional.

Muito mais do que pela certeza da estabilidade no emprego, a desmotivação vem porque o quadro do funcionalismo muitas vezes tem pessoas superqualificadas em vagas que exigem menos qualificação, segundo Fernando Burgos, coordenador do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas. “Mapear as competências dos funcionários para alocá-los em posições mais adequadas é uma tarefa estratégica fundamental para qualquer governo”, afirma ele.

Há outro agravante: o concurso avalia a capacidade cognitiva do profissional, mas não seu histórico de trabalho –às vezes, inexistente– ou seu perfil comportamental, itens que influem significativamente no desempenho. Assim, a pessoa errada pode acabar no lugar errado.

O problema começa a ser compreendido e enfrentado, contudo. Por exemplo, entre 2009 e 2010, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) contratou a empresa Etalent para mapear talentos e desenhar os cargos de sua estrutura, o que gerou um processo de realocação dos funcionários por meio do cruzamento das necessidades dos cargos com as características pessoais de cada um.

Como explica Jorge Matos, da Etalent, isso leva à eficácia gerencial por duas razões: (1) é mais fácil adquirir conhecimentos do que mudar comportamentos e (2) quando o profissional gosta do que faz ele tende a se dedicar mais.

A troca de comando do TSE, no entanto, gerou descontinuidade no trabalho.