

Gerir pessoas: lições do privado ao público

Carolina Fuhrmeister

Refletir a respeito do que é necessário implementar e manter na cultura das organizações para que se façam ambientes de trabalho retentores dos maiores talentos têm sido prática constante no mundo corporativo. A gestão pública parece ter bastante a aprender também sobre esta questão para que consiga atingir níveis de satisfação e produtividade mais elevados de seus colaboradores

A *Great Place To Work* é uma empresa global de pesquisa que estimula as organizações a identificar, criar e manter excelentes ambientes de trabalho. Visa auxiliar os empreendedores/gestores a transformar a sua cultura de trabalho em uma poderosa fonte de vantagem competitiva e sucesso empresarial.

Eis o grande porquê disso: quando as pessoas têm orgulho do que fazem, gostam das pessoas com quem trabalham e confiam nos seus líderes, obtêm resultados diferenciados e superiores aos da média de mercado. As melhores empresas para trabalhar no mundo todo são empresas que atraem e retêm os melhores profissionais do mercado. São empresas altamente inovadoras, produtivas, têm resultados financeiros superiores, alcançam o desempenho na Bolsa de Valores três vezes acima da média de mercado, de acordo com Ruy Shiozawa, CEO do GPTW no Brasil. São empresas que têm custos de saúde e trabalhistas muito inferiores aos das demais. Além disso, são éticas e costumam ter um compromisso social autêntico.

Os resultados da pesquisa do ano de 2012 foram divulgados, e um dado chamou atenção nesse histórico de mais de 15 edições da pesquisa: a baixa representatividade das empresas públicas no *ranking*. Pelo modelo de organização e gestão em que a esfera pública está estruturada, realmente as empresas públicas podem ter algumas restrições e desafios a mais, todos passíveis de serem superados, importante pontuar. A prova disso é que essa participação já vem crescendo em outros países. Na América Latina, existem exemplos interessantes, como o Chile, onde há uma boa presença de empresas públicas competindo para se tornar um dos melhores lugares para trabalhar, e no México essa presença está mais massiva, inclusive vai gerar um *ranking* específico só de empresas públicas. Ou seja, fica comprovado que não há nenhum impedimento que não seja superável para que essas empresas também apareçam nos *rankings* e também consigam construir bons e produtivos ambientes de trabalho. A propósito do Chile e do México terem sido citados como exemplos de países sobre essa questão, faz-se interessante somente relembrar um dado, já que sabemos da interligação dos fatos: esses dois países estão bem à frente do Brasil no *ranking* dos índices de liberdade econômica, segundo *The Heritage Foundation*.

Dois razões práticas foram levantadas como hipóteses concretas à baixa representatividade das empresas públicas no GPTW. Abordar as mais profundas exigiria uma imersão em um fórum de, no mínimo, uma semana. A primeira delas é referente ao processo de contratação de profissionais. Um processo absolutamente engessado e limitado é o que ocorre dentro das regras do setor público. Enquanto isso, as melhores empresas para se trabalhar estão aperfeiçoando muito esse método. Hoje elas não contratam apenas em função das habilidades técnicas dos candidatos, elas avaliam a fundo as habilidades comportamentais, a *performance*, os valores, o nível de comprometimento e a identificação dos candidatos com a missão e o propósito da organização. Sem essa avaliação global, é provável que sejam selecionados candidatos que não são os melhores para determinadas posições. Em suma: as empresas públicas estão estacionadas na década de 1980 em relação às práticas de contratação de pessoas. E sabe o que acontece com uma empresa privada que segue as práticas de gestão da década de 80? Ela morre, vai à bancarrota. Mas com as empresas públicas isso não acontece, elas seguem desatualizadas e vivas.

A outra razão prática é referente a uma característica marcante do setor público: a mudança frequente de gestão e a conseqüente descontinuidade das políticas pré-estabelecidas e das práticas internas. Os direcionamentos mudam radicalmente, e é necessário começar tudo de novo. Para pensar sobre o real engajamento e confiança dos colaboradores nessa sistemática, basta exercitar a empatia: como você se sentiria se fosse frequente a prática de receber a responsabilidade sobre um projeto, trabalhar duro nele por uma média de seis meses ou mais e, quando estivesse perto da conclusão, lhe fosse dito para esquecê-lo, já que ele não será utilizado? É um engavetamento constante de horas produzidas pelos colaboradores. É uma produção abundante de sentimentos de improdutividade, descrédito, desmotivação, apatia, desdém, descaso e descomprometimento. É por isso que tais sentimentos nos são transmitidos pelos servidores públicos nos atendimentos que prestam. Complicado. Muito complicado saber que o que gera resultados efetivos e é a prática das melhores empresas para se trabalhar é fazer com que o colaborador se sinta alguém importante na engrenagem. Que ele possa pensar e agir de maneira que gere resultados melhores e veja os resultados do seu trabalho acontecendo de fato. Precisa saber e sentir que pode fazer a diferença.

É sabido que essas questões fazem parte do modelo cultural desse tipo de empresa, e a solução não é uma equação fácil de ser resolvida. Mas como está não está bom, não é eficaz. Por isso, faz-se necessário mudar. É preciso estimular as empresas públicas para pensarem e agirem acerca da gestão de pessoas também. Precisa reforçar o seu propósito público, seu propósito de impacto social. Certamente os colaboradores das organizações públicas também querem auxiliar na construção de um ambiente de trabalho melhor – extremamente favorável para os colaboradores e para o propósito da organização, que será mais facilmente atingido, inclusive em termos financeiros. Além disso, ganha também o país, que enfim teria um setor público que de fato pudesse cumprir plenamente a sua missão e auxiliar a contribuir na redução de um problema grande que nos assombra: a corrupção.

No ano passado, os resultados da pesquisa do GPTW indicaram, pelo terceiro ano consecutivo, como líder do *ranking* das melhores empresas para trabalhar no Brasil, o Google. Uma empresa com a cultura nitidamente marcada pela liberdade. Pela liberdade com muita responsabilidade. Aliás, que fórmula funcional. Da cultura do Google para a cultura das empresas públicas, temos uma volta ao mundo inteira de distância. Mas os caminhos podem ser abertos, para que os primeiros quilômetros sejam rodados.

Fonte: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/gerir-pessoas-licoes-do-privado-ao-publico/69797/>