



GUIAS PRÁTICOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ESTADO DO RS

VITÓRIA COLARES JENSEN 1; SARYS AMANDA AVILA PETITO; MAGDA DE ABREU VICENTE

Universidade Federal do Rio Grande - vitoriajensen@gmail.com

Universidade Federal do Rio Grande - amandasarysp@gmail.com

Universidade Federal do Rio Grande - magdabreufurg@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

É notório que, segundo Casimiro (2020), a inserção do terceiro setor nas Gestões Públicas tem sido cada vez mais frequente no Brasil. Essa prática ganhou força com uma nova perspectiva de Estado, o Estado Gerencialista que, conforme Hypolito (2008), é uma aliança conservadora que surge a fim de superar a crise do Estado de bem-estar social, no fim da década de 1990. O Estado Gerencialista é caracterizado por influenciar diversos setores públicos incluindo o educacional e por inserir estratégias mercadológicas nas gestões públicas. De acordo com Casimiro (2020) as parcerias público x privada são cada vez mais frequentes no Brasil, sendo denominadas pelo mesmo autor de Aparelhos Privados de Hegemonia (APH), e, elas cresceram 680% em um período de 21 anos. Dentre os muitos aparelhos de hegemonia que constituem o terceiro setor de nosso país, um que se destaca pela sua influência e grande atuação é a Fundação Lemann. Tendo como fundador o economista José Paulo Lemann, a fundação atua em mais de 20 estados brasileiros, em diversas áreas, mas principalmente na educação pública, desde o ano de 2002.

A Lemann atua nas Secretarias de Ensino com o discurso de realizar o aperfeiçoamento de cargos de gestão de pessoas. No Rio Grande do Sul, desde 2019, ela fechou parceria com o governo do estado através do programa Qualifica - RS para atuar na seleção de coordenadores regionais de educação. Para tanto, essa instituição em parceria com o Instituto Humanize e com apoio do Centro de Impacto Público, organizou três guias práticos, com o objetivo de selecionar pessoas para cargos e observar o seu desenvolvimento e comportamento dentro da gestão no setor público. Portanto, o foco deste trabalho é analisar os dois primeiros guias práticos com o objetivo de entender como esses documentos influenciam e organizam a seleção de pessoas para cargos de liderança.

2. METODOLOGIA

Para analisar os guias práticos da Fundação Lemann se utilizou como base teórico-metodológica o ciclo de políticas de Bowe; Ball; Gold, 1992; (MAINARDES, 2006) buscando evidenciar o contexto da produção do texto para entender a ideologia presente nos documentos. Os documentos, intitulados como “Guias Práticos de Gestão de Pessoas”, estão disponibilizados no site da Fundação Lemann e apresentam etapas e modelos a serem seguidos pelos governos na pré-seleção de pessoas. Esses documentos podem auxiliar os governos a encontrar e selecionar as pessoas consideradas “mais qualificadas” para os cargos de liderança. A Lemann destaca que selecionar as pessoas mais aptas melhora a qualidade, a produtividade e os serviços do Estado. Segundo o contexto da produção do texto (MAINARDES, 2006) os documentos podem



utilizar os discursos e palavras chaves de diferentes formas nos indicando que a repetição de ideias e conceitos gera persuasão e direcionamento das práticas.

Os dois guias práticos apresentam os mesmos elementos ao longo da estrutura dos documentos. Esses guias repetem a apresentação, a introdução, explicam o foco da iniciativa, os processos de pré-seleção, os objetivos e o público-alvo. Fica claro que a Lemann defende o uso desses guias, pois essa instituição assegura que esses documentos irão colaborar para a gestão de pessoas e principalmente, para a eficiência do Estado. O primeiro guia prático é menor, tem apenas 60 páginas. Já o segundo possui 185 páginas. Os dois documentos apresentam processos de pré-seleção diferentes. No primeiro guia, as três etapas de pré-seleção focam em identificar quais cargos podem se beneficiar mais do processo de pré-seleção. Enquanto as duas primeiras etapas avaliam de forma objetiva, a última etapa se refere a validação dessas etapas.

As etapas também têm critérios diferentes e são feitas em sequência. Na primeira, busca-se definir o perfil dos cargos e na segunda, identificar os cargos mais críticos. Já na terceira etapa, há uma conversa com o governante ou tomador de decisão para definir o cargo mais viável e finalizar o processo de pré-seleção. O resultado final desse processo depende da escolha do governante ou tomador de decisão.

O segundo guia prático tem como objetivo oferecer um suporte para estabelecer uma seleção de pessoas para ocupar os cargos escolhidos a partir do primeiro guia. O segundo documento possui quatro etapas: preparação, pré-seleção, nomeação e integração que trazem uma lista de qualidades e aspectos que os candidatos precisam se encaixar.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A educação, desde a década de 1990, é alvo da gestão e do Estado gerencial, pois normalizaram a ideia de que isso traz benefícios para a qualidade do ensino (SILVA, SILVA, SANTOS, 2016). Com essa justificativa, várias iniciativas surgiram. A Fundação Lemann, por exemplo, desde o ano de 2002 influencia a educação pública e mantém diversas organizações associadas como a Nova Escola.

A Fundação Lemann também tem parceria com o setor público através do programa Qualifica-RS, que é um projeto em parceria com o Estado do Rio Grande do Sul feita desde 2019 e que trouxe à tona questões como a gestão gerencialista.

Por que o discurso de aperfeiçoar cargos públicos? A quem isso beneficia? Quais os perfis procurados pelo programa? Pensando em todas essas questões, nos dirigimos ao site do Qualifica-RS e da Fundação Lemann, encontrando guias práticos que auxiliam os governos a fazerem seleção de cargos e pessoas, também auxiliando os candidatos interessados a se encaixarem nos padrões exigidos.

Os dois guias se relacionam entre si e o mesmo discurso se repete nos materiais. Os guias dão ênfase nos cargos de liderança apresentando ilustrações e palavras chaves, como seleção, cargos, liderança, qualidade de serviço, privado x público e governo. As cores dos documentos também são uma forma de convencimento sobre o discurso. Além disso, os documentos mencionam uma série de critérios em cada etapa até a validação das mesmas para definir os perfis das pessoas mais qualificadas para os cargos de liderança.



O objetivo das etapas e dos modelos dos guias práticos é identificar, por exemplo, o conhecimento técnico, a capacidade de transversalidade, analisar a diversidade de “times” e de atividades e a execução ou formulação de normas. Sendo assim, para ocupar o cargo de gestor, o candidato precisa ser neutro, atingir resultados, transitar entre diferentes setores e públicos, tomar decisões, entre outras competências comportamentais e de liderança.

Dessa forma, os guias práticos da Lemann têm o intuito de auxiliar os órgãos públicos a avaliar, identificar as habilidades de liderança e outras capacidades necessárias para ocupar os cargos. No entanto, segundo os documentos a experiência em gestão ou formação não é um pré-requisito para ocupar os cargos. A etapa final do primeiro guia prático informa que a escolha final é do governante ou tomador de decisão.

Segundo o ciclo de políticas, os documentos podem não serem totalmente claros (MAINARDES, 2006). Com base nisso, os documentos da Lemann não possuem informações objetivas sobre os guias práticos para a gestão de pessoas. Já o governo do Estado do Rio Grande do Sul, este que tem parceria com a Lemann, também não atualiza as informações sobre o Qualifica - RS.

Ao analisar o site do Qualifica-RS, o contexto da produção do texto fica mais evidente, isto é, o discurso dos documentos da Lemann se torna mais objetivo. As etapas de seleção do Qualifica-RS indicam o perfil e o tipo de gestor que a Lemann informa nos guias práticos. Nessas etapas e modelos, busca-se testar o perfil dos candidatos e encontrar características de liderança, estilo de trabalho e competências comportamentais para cada tipo de cargo. O candidato precisa passar por todas as etapas e se for aprovado neste processo de pré-seleção, ainda passa por uma entrevista final e será direcionado a um cargo de gestão.

4. CONCLUSÕES

Os textos têm consequências que podem ser vivenciadas na prática (MAINARDES, 2006), como podemos perceber pelo uso dos guias práticos da Fundação Lemann que acabam induzindo um perfil de âmbito privado para a gestão no setor público.

Seguindo nessa mesma linha, lembrando sempre o tipo de gestor que esses documentos procuram formar e apresentar, trazemos que as estratégias de documentos como este, tanto nas formações de professores e treinamento de diretores no formato de qualidade e rendimento total, quanto na capacidade financeira e de financiamento de cada escola, apresentam um forte discurso mercadológico e gerencialista (HYPOLITO, 2008).

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. HYPOLITO, Álvaro. Estado gerencial, reestruturação educativa e gestão da educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, Porto Alegre, v. 24, n. 1. p. 63-78, jan./abr. 2008.



2. SILVA, G; SILVA, V. A; SANTOS; M. I. Concepção de gestão escolar pós LDB: O gerencialismo e a gestão democrática. **Revista Retratos da escola**, Brasília v.10, n.19, p.533- 549, jul/dez, 2016.
3. MAINARDES, Jeferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.27, n.94, p. 47-69, 2006.
4. CASIMIRO, Flavio Henrique Calheiros. **A tragédia e a farsa**: a ascensão das direitas no Brasil contemporâneo. 1.ed. São Paulo : Expressão Popular, Fundação Rosa Luxemburgo, 2020. 184 p.
5. LEMANN, Instituto; Humanize, Instituto. **Gestão de pessoas no setor público**: Guia prático parte I - Identificando os cargos que mais se beneficiam de um processo de pré-seleção. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/3-guias-praticos-para-gestao-de-pessoas-no-setor-publico>. Acesso em 23 jul. 2021
6. LEMANN, Instituto; Humanize, Instituto. **Gestão de pessoas no setor público**: Guia prático parte II - Protocolo para realização de processos de pré-seleção. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/3-guias-praticos-para-gestao-de-pessoas-no-setor-publico>. Acesso em 23 jul. 2021