

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM
SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA**

Alex dos Santos Silva¹

Erika Conceição Gelenske Cunha²

RESUMO: A busca por um emprego estável e, também, os salários pagos em alguns cargos são os principais motivadores de concursos públicos. Os sites relacionados ao tema são visitados todos os dias por pessoas que buscam uma nova possibilidade de realizarem o grande sonho de se tornar um servidor público. Sendo aprovado neste concurso, o candidato não será servidor público, mas sim um empregado público, com direitos e deveres bem diferentes, e a maioria trabalharão regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Estes empregados não serão estatutários, não possuirão estabilidade e trabalharão em empresas com metas e objetivos muito semelhantes à iniciativa privada. O objetivo deste trabalho é discutir a preparação do Gestor que terá em sua equipe funcionários aprovados em concurso público, que mesmo não sendo servidores, possuem direitos diferentes dos funcionários privados. O Gestor será cobrado como se estivesse em uma empresa privada, mas não poderá atuar da mesma forma, pois a relação de trabalho é bem diferente, e não é tão fácil contratar novos funcionários. A metodologia de pesquisa adotada foi a pesquisa bibliográfica e os resultados apresentam que nas sociedades de economia mista cabe ao gestor acompanhar os novos funcionários, identificando o perfil de cada novo funcionário e ver se este perfil se adequa ao que perfil esperado pela empresa. Cabe ao gestor, ainda, a adequação deste funcionário e o trabalho árduo de formação, já que não é tão simples demitir e contratar novos funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Liderança. Administração Pública.

1 INTRODUÇÃO

Dia após dia, as empresas vêm investindo na capacitação de seus gestores visando à modernização de seus processos gerenciais. Surge então o que conhecemos por Gestão Estratégica de Pessoas, com líderes buscando competências individuais que estão alinhadas aos objetivos organizacionais. A seleção de pessoal é o primeiro passo para a formação de uma equipe de trabalho, neste momento as pessoas serão escolhidas levando em consideração a compatibilidade com a cultura da organização e também com os demais integrantes da equipe.

¹ Graduada em Ciências Econômicas pela Faculdade Alfredo Nasser. Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Estácio de Sá.

² Graduada em Psicologia e Turismo. Especialista em Ensino Superior, Psicologia, Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Inovação em Turismo. Mestre em Bens Culturais e Projetos Sociais (FGV). Atua na docência do Ensino Superior na Universidade Estácio de Sá e Fundação Getúlio Vargas nas modalidades presencial e EaD.

As Sociedades de Economia Mista também precisam adotar a Gestão estratégica de Pessoas, pois atuam no mercado competindo com empresas extremamente eficientes. Os Líderes que atuam neste tipo de empresa devem ter um perfil diferente dos líderes “convencionais”, afinal o processo de Gestão de pessoas dentro destas organizações é bem mais complexo, e colocam o Líder como fator primordial de sucesso. A contratação não depende de uma seleção minuciosa de competências, mas sim da aprovação em concurso público. Após a contratação cabe ao líder “lapidar” o talento de cada um dos aprovados, sem se esquecer que muitos deles não sabiam exatamente o que fariam na empresa.

Este artigo procura confrontar as teorias atuais, com a realidade enfrentada pelos gestores em empresas como o Banco do Brasil e BB Tecnologia e Serviços. Que são empresas atuando no mercado financeiro, enfrentando concorrentes fortíssimos, e que não gozam de muita liberdade para gerir pessoas, uma vez que também fazem parte da Administração Pública, e por isto devem seguir regras mais rígidas no momento de contratar e principalmente demitir um funcionário.

O Papel do líder não anula o trabalho feito pela área de pessoas (ou de Recurso Humanos, como geralmente é conhecida), mas contribuí para que o funcionário contratado se torne eficiente dentro da empresa, adaptando-se à cultura organizacional, a visão e a missão da empresa. Cabe ao líder acompanhar de forma eficiente o novo funcionário e conseguir extrair dele os melhores resultados.

Neste trabalho será feito uma análise teórica de autores, para evidenciar as distorções evidentes entre a teoria e a prática. Para compreensão do tema proposto é necessário a pesquisa bibliográfica que vai além dos livros de Administração de Recursos Humanos, é necessário também o estudo do Direito Administrativo, como foi feito neste trabalho.

A Gestão de Pessoas não é uma tarefa fácil, e é necessário o constante estudo e capacitação daqueles que aceitam o desafio de gerir pessoas dentro da Administração Pública. Destaca-se para qualquer Gestor a grande diferença entre a Teoria aprendida em sala de aula e a prática, principalmente nas relações entre gestores e empregados públicos. Imagine liderar uma equipe com funcionários aprovados em concurso público, e que por causa disto gozam de certos privilégios. Ao final do mês estes funcionários devem apresentar resultados similares aos funcionários de empresas concorrentes. As empresas concorrentes podem contratar e demitir com muito mais facilidade, e as teorias se aplicam mais facilmente. Diante deste desafio, o Líder em sociedades de economia mista precisa ser muito mais preparado. Este

artigo visa fornecer insumos para uma reflexão sobre liderança moderna focando na gestão de Empregados Públicos.

2 CONCEITUANDO AS SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

São várias as definições dadas às sociedades de economia mista, o conceito apresentado neste trabalho é oriundo do Direito Administrativo. Mesmo entre os professores de Direito é difícil chegar a um consenso, neste trabalho será utilizado o conceito de dois renomados professores. Di Pietro (2015) conceitua da seguinte forma:

A sociedade de economia mista é pessoa jurídica de direito privado, em que há conjugação de capital público e privado, participação do Poder Público na gestão e organização sob forma de sociedade anônima, com as derrogações estabelecidas pelo direito público e pela própria lei das S.A. (Lei nº 6.404, de 15-12-76); executa atividades econômicas, algumas delas próprias da iniciativa privada (com sujeição ao art. 173 da Constituição) e outras assumidas pelo estado como serviços públicos (com sujeição ao art. 175 da constituição). (DI PIETRO, 2015, p.532).

As Sociedades de Economia Mista funcionam como auxiliares na atuação governamental, pois a

Sociedade de Economia Mista Federal (Estadual) é a pessoa jurídica cuja criação é autorizada por Lei, como um instrumento de ação do Estado, dotada de personalidade de Direito Privado, mas submetida a certas regras especiais decorrentes desta natureza auxiliar da atuação governamental, constituída sob a forma de Sociedade Anônima, cujas Ações com Direito a voto pertençam em sua maioria à União ou entidade de sua Administração Indireta, sobre remanescente acionário de propriedade particular. (BANDEIRA DE MELLO 2002 *apud* BUENO, s/d)

Os conceitos apresentados acima derivam da mesma fonte o Decreto Lei nº200/67, que deixa claro a participação de Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista na Administração Pública. O Decreto-Lei nº 200, de 25-2-67, com a redação dada pela Lei nº 7.596, de 10-4-87, complementa os conceitos acima apresentando a seguinte definição:

Art. 4º A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

a) Autarquias;

b) Empresas Públicas;

c) Sociedades de Economia Mista.

d) fundações públicas. (Incluído pela Lei nº 7.596, de 1987)

Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:

III - Sociedade de Economia Mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à

União ou a entidade da Administração Indireta. (Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969)

As Sociedades de Economia Mista fazem parte da Administração Indireta e são fruto de um fenômeno chamado Desconcentração, que é a “Distribuição de competências de uma para outra pessoa física ou jurídica” (DI PIETRO, 2015, p. 516). A Administração Pública através de uma Lei cria uma nova entidade jurídica, sendo que o Estado pode associar-se à particulares na forma de Sociedades Anônimas, desde que continue com a maioria das ações e detenha o poder decisório. Através deste tipo de sociedade a Administração Pública pode atuar no mercado e até competir com particulares. Surge então uma entidade com capital oriundo da iniciativa privada e também oriundo da Administração Pública. São exemplos deste tipo de sociedade o Banco do Brasil, a Petrobrás, o Banco da Amazônia e outras instituições federais, estaduais e municipais.

As Sociedades de Economia Mista podem atuar em diversos setores da economia, podendo ser prestadoras de serviço como, por exemplo, a BB Tecnologia e serviço, que é uma empresa do Conglomerado Banco do Brasil, especializada em tecnologia bancária; podem exercer atividade econômica como o Banco do Brasil e o Banco da Amazônia; e podem executar atividade econômica monopolizada pela união, é o caso da Petrobras que atua na área de exploração de Petróleo e Gás.

No Banco Da Amazônia o Tesouro Nacional detém 51% das ações enquanto os demais acionistas possuem 49%. A Petrobras, também possui em sua composição capital público e privado, com a União Federal possuindo 50,3% das Ações Ordinárias. Já o Banco do Brasil tem a União Federal como maior acionista 57,9%, e conta até com capital estrangeiro 20,4%, além de outros acionistas. A empresa BB Tecnologia e Serviços, anteriormente chamada de Cobra Tecnologia, teve parte de suas ações adquiridas pelo Banco do Brasil que atualmente possui 99,7% das ações.

Observando a composição de capital destas empresas, e a quantidade de acionistas além da União, percebe-se claramente um choque entre os objetivos da Administração Pública e os objetivos dos particulares. De acordo com o princípio da supremacia do interesse público, que é um dos mais importantes quando o assunto é Administração Pública, o interesse coletivo norteará as decisões da Administração Pública, e todas as ações devem convergir para o bem-estar da coletividade. Os interesses coletivos sempre irão sobrepor aos individuais. O interesse individual não busca o bem da coletividade, mas vê no lucro o seu maior objetivo, logo, mesmo que em sociedade com particulares, as sociedades de economia mista devem pautar

pela preocupação com a coletividade, e não apenas com o lucro. “Para assegurar-se a autoridade da Administração Pública, necessária a consecução de seus fins, são-lhe outorgados prerrogativas e privilégios que lhe permitam assegurar a supremacia do interesse público sobre o particular”. (DI PIETRO, 2015, p. 95).

O Decreto Lei 200/67 também resolve a questão jurídica que envolve este tipo de sociedade, ao afirmar que as Sociedades de Economia Mista serão dotadas de personalidade jurídica de direito privado, ou seja, juridicamente não possuem nenhuma vantagem em relação às demais sociedades que atuam no mercado. A Constituição Federal também exclui qualquer benefício deste tipo de sociedade; em seu Art. 173 o legislador traz limitações jurídicas à atuação desta forma de empresa.

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.

§ 2º As empresas públicas e as sociedades de economia mista não poderão gozar de privilégios fiscais não extensivos às do setor privado.

Para que a empresa seja considerada Sociedade de Economia Mista, é necessário que haja participação na gestão da empresa e a intenção de fazer dela um instrumento de ação do Estado (DI PIETRO, 2015, p. 560). Mesmo atuando em conjunto com particulares, a gestão deve ser feita de modo que a empresa atue conforme a vontade da Administração Pública. Uma das marcas desta gestão incidirá justamente sobre a forma como será feita a gestão de pessoas, regulamentando os processos de contratação, demissão, remuneração e avaliação dos funcionários.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

As organizações atuais são dependentes das pessoas, e esta dependência vem evoluindo com o tempo. Até pouco tempo atrás as pessoas eram vistas apenas como um recurso da organização, comparadas a estoques de insumos utilizados na produção. A liderança utilizada nestas empresas era autoritária e fiscalizadora e fatores psicológicos não eram levados em consideração. O bom funcionário era aquele que cumpria as ordens sem nenhum questionamento. As organizações evoluíram, e as pessoas deixaram ser fornecedoras de mão de obra para serem fornecedoras de conhecimento e de competência, ou seja, as pessoas passaram a ser vistas como parceiras da organização (CHIAVENATO, 2015).

Atualmente o foco das organizações está sobre a Gestão de Pessoas, e fatores como motivação pessoal, criatividade, inovação e principalmente liderança surgem como os principais fatores das organizações bem-sucedidas. Esta mudança de foco trouxe a necessidade da psicologia na organização, que com suas técnicas procura ajustar o homem e seus objetivos com os objetivos da organização e este ajustamento proporcionaria maior produtividade às organizações (BANOV, 2015a).

O desafio do gestor atual é fazer com que as metas organizacionais sejam alinhadas às metas individuais de cada funcionário. “Os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que as suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para os seus próprios objetivos pessoais” (CHIAVENATO, 2015).

Percebe-se que o foco mudou, e o “ser humano” passou a ser valorizado como indivíduo único, e com habilidades que podem contribuir com o sucesso das organizações. As organizações não deixaram de ter metas ousadas para serem entidades filantrópicas, mas estão cientes de que as pessoas possuem um importante papel no alcance das metas, e se mostram mais preocupadas com as pessoas. “A psicologia contribuiu muito para a melhoria das condições de trabalho e das relações humanas, mas também, em muitos momentos, serviu como instrumento de persuasão para aumentar a produtividade”. (BANOV, 2015a, P.6).

A antiga visão de Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a Gestão Estratégica de Pessoas, e dentro desta nova visão o recrutamento e seleção torna-se um dos mais importantes processos da organização. Se as organizações dependem das pessoas e suas competências, contratar as pessoas certas para as funções certas é o segredo do sucesso. “A escolha do profissional (seleção de pessoal) é o passo crucial que deverá apontar o que o candidato traz e visualização de outras potencialidades que possam ser desenvolvidas” (BANOV, 2015a, p.119). O sucesso a organização depende da formação de equipes, e esta formação depende da contratação de pessoal.

Com a Globalização econômica as empresas passaram a enfrentar maior concorrência, enfrentando empresas internacionais, em um cenário cada vez mais competitivo. Na era da informação, as empresas vivem em constante evolução num ritmo nunca visto antes. Neste cenário a busca por profissionais competentes tem se mostrado como o diferencial das empresas modernas.

Lacombe (2012) afirma que há uma alteração no tipo de profissional desejado pelas empresas modernas. Estas empresas estão mais interessadas em contratar pessoas que se adaptam as mudanças requeridas pelo trabalho. Ressaltando a importância das pessoas dentro

das organizações o renomado autor determina: “o conhecimento das organizações está principalmente na mente das pessoas que as constituem” (LACOMBE, 2012, p.286).

Lacombe (2012) não é o único autor a demonstrar a importância das pessoas para as empresas modernas. Chiavenato (2009) também considera as pessoas como fundamentais para o sucesso das organizações, ao afirmar que: “As pessoas deixaram de ser fornecedoras de mão de obra para serem alçadas à categoria de fornecedoras de conhecimento e de competências como parceiros – e não como empregados submetidos a um contrato formal de trabalho – da organização”. (CHIAVENATO, 2009, p.11).

Bergamini (1992) também considera as pessoas como fator primordial para o sucesso das organizações, para ela a “Administração das empresas tem deixado claro que o elemento humano se caracteriza como fator preponderante na facilitação ou comprometimento da chegada aos objetivos organizacionais”. (BERGAMINI, 1992, p.19 *apud* BANOVA, 2015a, p.5).

A Gestão Estratégica de Pessoas depende do sucesso de duas áreas essenciais dentro da organização que são o Recrutamento e Seleção de Pessoas, e a Liderança. Não adianta recrutar os melhores profissionais, se a equipe de liderança não atuar de maneira correta em relação aos novos funcionários. Cada vez mais as áreas de recrutamento e seleção de pessoal tem se aproximado das demais áreas da empresa, visando a melhoria no processo de contratação de pessoal, sempre alinhando os interesses da empresa, sua missão e visão, e principalmente a cultura organizacional. Agindo em parceria com os gerentes que serão os futuros líderes dos novos contratados, há mais probabilidade de sucesso na adaptação e permanência do novo funcionário.

3.1 Recrutamento e seleção de pessoal como fonte de sucesso nas organizações.

A bibliografia básica sobre a importância dos processos de recrutamento e seleção de pessoal dentro das organizações atuais é bastante extenso, neste trabalho citaremos alguns autores e seus conceitos sobre o tema. Não é objetivo de o presente trabalho traçar a evolução do pensamento humanístico dentro das organizações, e como a percepção do ser humano, mudou ao longo do tempo. Mesmo que a literatura ainda utilize o termo “Recursos Humanos”, as pessoas são tratadas de forma diferente e as empresas passaram a utilizar técnicas de Gestão de Pessoas.

Diante desta realidade o papel do Gestor de pessoas torna-se fundamental, e os processos de recrutamento e seleção de pessoal passam a ser determinantes para o sucesso ou fracasso das organizações. “A formação de uma verdadeira equipe de trabalho começa pela seleção de pessoal, em que serão escolhidas pessoas compatíveis entre si e com a cultura da organização.” (BANOV, 2015a, p. 88). Lacombe (2012) é ainda mais enfático ao criticar a forma como muitas empresas enxergam os processos de recrutamento e seleção de pessoal.

Gasta-se mais tempo e dinheiro para consertar problemas causados por pessoas inadequadas do que com uma boa seleção de pessoal. O êxito de uma empresa depende da competência e da motivação dos seus empregados; de quem é admitido e de quem é demitido; em suma, de manter na empresa a equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia. Portanto, um dos aspectos mais importantes para obtenção de resultados positivos é admitir as pessoas certas no momento certo a fim de formar a equipe de que a empresa necessita. (LACOMBE, 2011, p.21)

O Foco atual é a formação de equipes, que trabalhem de forma coordenada e eficiente. Cada gestor precisa formar uma equipe competente, e que esteja engajada no alcance dos objetivos organizacionais. “Para alcançar todo o seu potencial de realizações a organização precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado”. (CHIAVENATO, 2015, p.155).

Logo, para alcançar o sucesso na formação de equipes não é possível o distanciamento entre os gerentes de equipe e a área de recrutamento e seleção. O correto é que haja uma parceria, visando à contratação de pessoal de acordo com o cargo disponível na empresa.

Banov (2015b) afirma que esta parceria é fundamental no momento em que for levantar o perfil desejado para o cargo, e também na aplicação de provas práticas e técnicas, que devem contar com a participação do requisitante, ou seja, do gerente que irá receber o novo contratado.

O processo de recrutamento e seleção deve ser planejado, e tem o seu início muito antes da demanda por novos profissionais. Antes de contratar um novo funcionário é preciso criar o cargo que será ocupado pelo novo profissional. Após a criação e descrição do cargo o Gestor pode solicitar à seleção de pessoal, que irá procurar no mercado a pessoa certa, visando a máxima eficiência. A criação de um cargo vai muito além de uma simples abertura de vaga, e fatores como a cultura da empresa, a sua visão e principalmente fatores humanos e psicológicos devem ser levados em consideração.

Ao criar um cargo a empresa deve ter o seu foco na pessoa que irá ocupa-lo. Antigamente as pessoas eram escolhidas de acordo com o cargo, hoje o cargo é criado de acordo com as pessoas. Houve uma inversão na forma como o indivíduo é visto mesmo antes

de sua contratação. As organizações estão se adequando as pessoas, e isto influencia todo o processos dentro da organização. As empresas modernas conseguem alinhar o planejamento estratégico ao planejamento de RH, graças a aproximação das áreas que antes trabalhavam isoladamente.

O Recrutamento consiste em atrair as pessoas para a empresa, e a correta divulgação determinará o sucesso ou o fracasso deste processo. Receber muitos currículos não é sinal de sucesso no recrutamento, mas o processo será bem-sucedido se o recrutador receber muitos currículos compatíveis com o que a empresa espera. No recrutamento as pessoas serão atraídas para empresa, elas sentirão o desejo de fazer parte daquela equipe. As pessoas mudaram, e os processos de recrutamento também devem mudar para alcançar as melhores pessoas estejam elas disponíveis ou não.

Após o recrutamento vem a seleção de pessoal. “A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente.” (LACOMBE, 2011, p.97).

Neste momento, todos os candidatos atraídos pelo processo de recrutamento passarão por processos eliminatórios, até a contratação daquele que se destacou e foi aprovado em todas as etapas do processo. O processo de seleção pode variar de acordo com a empresa, mas geralmente segue os seguintes passos:

- Triagem preliminar dos currículos;
- Entrevista na Unidade de Seleção;
- Testes técnico-profissionais;
- Testes Psicológicos;
- Dinâmica de grupo;
- Entrevista com os futuros.

Nem todas as empresas conseguem recrutar seguindo as etapas propostas acima, mas é importante, sempre que possível, que estas etapas sejam seguidas gerando mais segurança ao recrutador. “Todas as etapas do processo de seleção devem ser utilizadas, pois possibilitam averiguar as características do candidato que vão se mantendo de uma etapa para outra, evidenciando assim suas reais competências.” (BANOV, 2015b, P.72).

Recrutar e selecionar pessoas não são tarefas fáceis, por isto a necessidade de investir tempo neste processo. Quando um novo funcionário é contratado e inicia o seu período de experiência, entra em cena outro fator fundamental para as empresas atuais: A Liderança.

Bons líderes conseguem formar e manter boas equipes, conseguem trabalhar a motivação de seus subordinados, e alcançam bons resultados organizacionais.

3.2 A importância do líder para o novo contratado.

A Liderança dentro das organizações é fruto da evolução do pensamento humanístico. Antigamente, quando as pessoas eram vistas apenas como insumos, não havia a necessidade de exercer a liderança dentro das organizações. As pessoas precisavam apenas de fiscalização e punição. Não se pensava na ideia de motivar as pessoas, e fazer com que cada indivíduo se esforçasse para alcançar as metas da organização, e o esforço individual procurava apenas a fuga do castigo que era imposto a todos que não produziam adequadamente.

Com o surgimento da Gestão de pessoas, e com a maior valorização do “homem” os chefes deram lugar aos líderes, a punição deu lugar à motivação, e o trabalho individual passou a ser feito em equipe. Equipes não precisam ser chefiadas, precisam ser lideradas. O líder é capaz de fazer com que várias pessoas trabalhem com o mesmo objetivo.

Liderar é conduzir um Grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo [...] O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, ele age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE, 2012, p.143)

Ao concluir o processo de recrutamento e seleção, espera-se que o novo contratado seja entregue a líderes que irão conduzi-los ao sucesso dentro da organização. Estes líderes devem procurar adequar-se ao perfil de cada funcionário, e principalmente às situações. O líder será o grande responsável pela adaptação do novo funcionário, pelas avaliações de desempenho, pelo crescimento profissional e pela formação de uma equipe altamente produtiva. Em alguns casos, excelentes profissionais são perdidos pela falta de liderança. Cabe ao selecionador recrutar e selecionar os talentos para a organização, e cabe ao líder desenvolver e reter estes talentos, extraindo o máximo de cada funcionário, e utilizando técnicas modernas, como o Coaching, por exemplo.

3.3 Processo de seleção dentro das empresas públicas e sociedades de economia mista

Antes de adentrar nas contradições existentes entre Teorias administrativas e a prática dentro das Sociedades de Economia Mistas, alguns termos devem ser elucidados. Novamente serão utilizados os conceitos apresentados por Di Pietro (2015). Há grande diferença entre o servidor estatutário e o empregado público, embora ambos possam ser considerados servidores públicos. O correto entendimento destes termos será de fundamental importância para a discussão a que este trabalho se propõe.

De acordo com Di Pietro (2015), são servidores públicos as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e remuneradas pelos cofres públicos. Dentro desta definição ainda é possível classificar os servidores em três categorias:

- I- Servidores estatutários. Ocupam cargos públicos com vínculo estatutário. Estes cargos são criados por lei, que define suas atribuições e fixa o padrão de vencimento ou remuneração.
- II- Empregados Públicos. São contratados sob o regime da legislação trabalhista e ocupam emprego público.
- III- Servidores Temporários. Contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público. São ocupantes de Funções Públicas. Todos os casos acima são regidos pela Constituição Federal, que assegura normas para contratação e exoneração de pessoal. (DI PIETRO, 2015).

Neste trabalho o foco são os empregados públicos e a forma como a legislação determina que sejam contratados, avaliados, e como o gestor conseguirá manter a gestão estratégica de pessoas, sem exceder os limites impostos pela lei. Por se tratar de um tema muito amplo, o foco principal será a contratação de pessoal dentro dos padrões estabelecidos pelas leis que regem o serviço público.

Conforme apresentado, o processo de recrutamento e seleção tem passado por várias mudanças, visando o aperfeiçoamento das técnicas e a contratação de pessoas que além de conhecimentos apresentem outras características que contribuam com a empresa. Nesta evolução fatores como a cultura da empresa e a personalidade do indivíduo devem ser levados em consideração e influenciam todo o processo de contratação. Nas Sociedades de Economia Mista, a lei determina que o processo de recrutamento e seleção seja através de concurso público que pode ser de provas ou de provas e títulos.

Nos termos do artigo 37,II, com redação dada pela emenda constitucional nº19, “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista na lei, ressalvadas as nomeações para cargos em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”.

[...] Quando a Constituição fala em concurso público, ela está exigindo procedimento aberto a todos os interessados, ficando vedado os concursos internos, só aberto a quem já pertence ao quadro de pessoal da administração pública. (DI PIETRO, 2015, p.670).

Conforme proposto pelos autores Chiavenato, Lacombe e outros, o processo de recrutamento e seleção deve ser bem estruturado e se possível realizado em várias etapas visando a contratação do funcionário mais bem preparado. Funcionários com muito conhecimento, podem não ser contratados após a entrevista por apresentarem características que não estão de acordo com a cultura da empresa. Fatores comportamentais são extremamente importantes neste processo, e estes fatores não são verificados com aplicação de provas.

Percebe-se uma profunda contradição entre a teoria atual e sua aplicação dentro das sociedades de economia mista e empresas públicas. A lei determina a forma como novos funcionários serão contratados e não deixa margem de escolha ao gestor, sendo que a sua decisão deve ser motivada única e exclusivamente pela aprovação no Concurso. O gestor da área que demandou a contratação de pessoal não tem a liberdade de intervir no processo seletivo, e não será chamado para entrevistas avaliativas durante o processo. Ao contratar um novo funcionário, a cultura organizacional da empresa e seus valores serão ignorados, e substituídos apenas por uma prova de múltipla escolha.

Este não é o melhor método de seleção, mas é o que a lei determina. O processo de demissão, embora não seja unanimidade nem mesmo entre os juristas, também é mais rígido do que nas empresas convencionais, e geralmente exigem um processo administrativo aonde o funcionário tem direito a ampla defesa. Logo, caso o funcionário recrutado não seja o melhor, o gestor também não terá facilidade para demiti-lo. Daí a necessidade de lideranças mais eficientes dentro das empresas públicas e sociedades de economia mistas.

O processo de seleção em Sociedades de Economia Mista pode não ser o mais eficaz, ao fazer com que pessoas que não se adequem a filosofia da empresa sejam contratadas, e tenham certa estabilidade, devido à dificuldade em conseguir uma demissão nestas empresas. Daí a necessidade de líderes capacitados na Gestão de Pessoas, para que os resultados sejam alcançados. Vale lembrar que assim como as empresas privadas convencionais, nas

sociedades de economia mistas são cobradas metas e há a necessidade de apurar lucro no final do exercício, pois há a cobrança dos acionistas. Tanto o líder quanto o funcionário sabem que caso a meta não seja atingida, dificilmente ocorrerá uma demissão no final do período, mas mesmo assim, é papel do líder trabalhar a sua equipe reforçando os pontos positivos de cada funcionário, visando o atingimento da meta. Neste caso temos líderes que sabem reconhecer as qualidades dos funcionários, reforçando sempre os comportamentos desejáveis, e pouco a pouco fazendo com que toda a sua equipe esteja empenhada com a missão e visão da empresa.

O que mais se espera de um Gestor dentro destas empresas, é que ele atue como verdadeiro líder e não como chefe. A rigidez imposta pela Lei, não permite que as pessoas sejam geridas por chefes, que não sejam aptos a aplicar feedback constante em sua equipe. Os estudiosos concordam que a liderança é um processo de influência e atribui ao líder a capacidade de exercer influência sobre pessoas (BANOV, 2015a, p.31).

Dentro deste processo de influência, o feedback possui papel fundamental para o bom desenvolvimento do trabalho. Lacombe afirma o seguinte:

Uma das características de um bom administrador é ser capaz de fazer uma boa avaliação e dar o feedback ao subordinado, bem como planejar, em conjunto com o subordinado, como melhorar seu desempenho [...] Ele [o Gestor] deve limitar-se aos resultados do trabalho, de preferência em função de metas preestabelecidas, sem atingir a pessoa do avaliado, e sem comparar com resultados de outras pessoas, na medida do possível. (LACOMBE, 2011, p.53)

Ainda sobre este assunto, Banov (2015a) acrescenta:

[...] os elogios e as repreensões são direcionados ao comportamento e não à pessoa. Ao detectar erros ou acertos de seus colaboradores, o gestor ajuda o colaborador ao descrever exatamente o que foi feito de certo ou errado e remeter o elogio ou a “bronca” ao trabalho ou ato em si, e não à pessoa. Este é o real sentido do feedback. (BANOV, 2015a, p.31)

O grande desafio para o gestor é a formação de equipes de trabalho que sejam eficientes dedicadas ao atingimento da meta. Este trabalho seria mais fácil caso o processo de recrutamento e seleção pudesse contratar somente aqueles funcionários que se adequam ao perfil esperado pela empresa. Como não é possível somente este tipo de contratação, o líder deve desempenhar papel fundamental na formação desta equipe de trabalho, e no alcance dos resultados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de recrutamento e seleção vem passando por profundas transformações nos últimos anos. Estas mudanças são fruto da mudança na forma como as empresas veem as pessoas, que hoje são consideradas elementos fundamentais para o sucesso da organização. O bem maior das empresas atuais é o conhecimento, que cada um de seus funcionários carregam, e sempre que um novo funcionário é contratado, torna-se necessário a observação dos fatores comportamentais, para que ao chegar à empresa o funcionário consiga alcançar os seus objetivos pessoais, e com isto contribuir para que a equipe alcance os objetivos que lhe foram propostos. Dentro desta nova visão, a Gestão de Recursos Humanos juntamente com a liderança dentro da empresa, assumem um papel de extrema importância. Desde a contratação, passando pelas avaliações e até mesmo numa possível demissão, o RH trabalhará junto com os gerentes da empresa.

Em uma sociedade de economia mista, o processo de recrutamento e seleção não evoluiu tanto e a forma como as pessoas devem ser recrutadas e selecionadas ainda provoca a separação de tarefas entre o RH e as demais áreas da empresa. A contratação é feita através da nomeação dos candidatos que foram aprovados em concurso público, isto mediante autorização da administração pública. Conforme apresentado neste trabalho, fatores comportamentais são ignorados durante o processo de recrutamento e seleção, e o candidato que for aprovado no concurso público será admitido, pois a lei não permite outra forma de avaliação. Quando nomeado estes candidatos serão contratados em regime celetista, e durante quarenta e cinco dias serão avaliados no período de experiência, este tempo pode ser prorrogado por mais quarenta e cinco dias. Caso o funcionário não demonstre neste período capacidade para desempenhar suas funções, o contrato pode ser rescindido.

O Gestor terá então, o prazo de noventa dias para avaliar se um novo funcionário tem as características necessárias para o bom desempenho da função, após este prazo o contrato passa ser por tempo indeterminado e a rescisão torna-se morosa e burocrática, o que em muitos casos desencoraja o gestor, gerando a falsa sensação de estabilidade. O funcionário sabe que após o período de experiência não será fácil demiti-lo, sabe também que não é tão simples contratar alguém para substituí-lo, e isto pode leva-lo a acomodação. Cabe ao líder trabalhar junto com a sua equipe evitando a acomodação, e conseguindo apresentar bons resultados. Tão importante quanto os resultados apresentados, é a capacidade do líder em formar equipes, em trabalhar cada novo funcionário visando a sua adequação ao perfil esperado pela empresa. Cabe ao líder formar um bom profissional, sendo um excelente gestor de pessoas. O sucesso das sociedades de economia mista e também das empresas públicas

passa pela qualidade de seus líderes. Quanto mais capacitado for o líder, melhor será a equipe, e melhores serão os resultados apresentados.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos se preocupa em contratar as pessoas mais adequadas ao perfil da empresa. Preocupa-se também em demitir àqueles funcionários que não se adequaram, ou que não atenderam às expectativas. Nas sociedades de economia mista cabe ao gestor acompanhar os novos funcionários, identificando o perfil de cada novo funcionário e ver se este perfil se adequa ao que perfil esperado pela empresa. Cabe ao gestor a adequação deste funcionário, e o trabalho árduo de formação, já que não é tão simples demitir e contratar novos funcionários.

Ser gestor de pessoas em sociedades de economia mista não é tarefa fácil, é tarefa para aqueles que querem ir além do simples acompanhamento. Não é lugar para chefes que só sabem cobrar, mas é lugar para quem realmente gosta de lidar com o bem mais precioso da organização, que é o Capital Humano. O processo de capacitação e formação de lideranças dentro destas organizações tem evoluído muito, com destaques para iniciativas como a criação da Universidade Corporativa Banco do Brasil, que é destaque no Brasil e no mundo. Mesmo fazendo parte da Administração Pública estas empresas têm tido um cuidado maior na formação de lideranças, pois há uma forte concorrência no mercado, e há a necessidade em reter talentos, e para isto, a capacitação dos líderes é fundamental.

Para um gestor que vê a demissão como último caso, ou que nem cogita esta possibilidade, a necessidade em trabalhar as pessoas é mais visível. A forma como a lei determina que seja feita a gestão de pessoas, favorece o surgimento de verdadeiros líderes dentro destas organizações. É claro que ainda há muitos chefes nestas empresas, mas os líderes tem assumido o seu papel, e trabalhado para que as pessoas consigam se desenvolver melhor nestas empresas.

REFERÊNCIAS

BANOV, Marcia Regina. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2015a.

BANOV, Marcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2015b.

BUENO, Ana Cristina Álvares. **A falência e as Sociedades de Economia Mista e Empresas Públicas**. Disponível em:

ISSN: 2447-9691

v. 3, n.1, jan.-jun. 2017, p.130-145.

<<http://www.revistadir.mcampos.br/PRODUCAOCIENTIFICA/artigos/anacristinaalvaresbuenofalenciasociedadeeconomiamistaempresaspublicas.pdf>> Acesso em 12/08/2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6.ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 10.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm > Acesso em 20/10/2015.

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm > Acesso em 20/10/2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva. 2011.