

# **GESTÃO, REPARAÇÃO E CONFIABILIDADE: O PROCESSO DE REDEMOCRATIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO À LUZ DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO GOVERNO FEDERAL**

Maria Gabriela Moya Gannuny El Bayeh



# **INSTRUMENTOS DE TRATAMENTO DE CONFLITOS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Marcela Tapajós e Silva



## INSTRUMENTOS DE TRATAMENTO DE CONFLITOS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Marcela Tapajós e Silva

### RESUMO

Uma política de gestão de pessoas capaz de contribuir para a prestação de serviços públicos de qualidade deve considerar os conflitos inerentes às relações de trabalho, adotando mecanismos e instrumentos para o seu tratamento, contribuindo para a desjudicialização desses conflitos e para a eficiência dos serviços públicos. Nesse sentido, este painel apresenta a experiência de negociação coletiva na administração pública federal, expondo sobre as vantagens da construção de uma política de gestão de pessoas de forma negociada e os resultados alcançados. O painel aborda ainda a sistemática democrática de avaliação de desempenho introduzida com a Lei n. 11.784/2008, que institui mecanismos de diálogo direto entre os servidores e os dirigentes públicos. Por fim, demonstra a importância do aprofundamento da democratização da gestão pública para a eficiência do serviço público.



## **1 O CARÁTER CONFLITUOSO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E A DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

As relações de trabalho são inegavelmente conflituosas. São relações sociais que trazem consigo elementos indispensáveis ao bem-estar dos indivíduos, tais como a subsistência de sua família, a sua realização profissional, o seu desenvolvimento na carreira, o relacionamento interpessoal entre os membros das equipes de trabalho, as condições do ambiente de trabalho, entre tantas outras. São questões cruciais que, quando não atendem às expectativas dos trabalhadores, podem gerar conflitos. E tais questões ganham complexidade maior quando se trata de relações de trabalho no serviço público.

Historicamente, os conflitos inerentes às relações de trabalho foram negados pela ausência de espaços institucionais para o seu devido tratamento. O recente passado histórico de uma administração pública marcada pela hierarquia rígida fez com que as relações de trabalho fossem organizadas de forma vertical e unilateral, em que o trabalhador público não encontrava espaço para manifestar formalmente as suas opiniões e reivindicações.

A experiência revela que, uma vez ignorados, os conflitos podem se agravar, afetando a prestação do serviço público e, por muitas vezes, fazendo com que o conjunto de servidores se valesse do recurso da greve ou das ações judiciais, com o intuito de fazer-se ouvir e ter as suas reivindicações atendidas.

A Constituição Federal de 1988 reconheceu o caráter conflituoso das relações de trabalho ao proteger aos trabalhadores servidores públicos com os direitos à livre associação sindical (art. 37,VI) e de greve (art. 37, VII). Para este último, estatui o legislador constituinte que o seu exercício dar-se-á nos termos e nos limites definidos em lei específica.

Faltou, entretanto, o reconhecimento do direito a um espaço de negociação das reivindicações, como é garantido aos trabalhadores da iniciativa privada, que possuem expresso o direito à negociação coletiva na Constituição Federal.

Nesse sentido, a atuação conjunta do governo e das entidades sindicais pelo reconhecimento da negociação coletiva no setor público culminou com a o envio da Mensagem Presidencial n. 58, de 14 de fevereiro de 2008, que recomendou ao Congresso Nacional a aprovação da Convenção n. 151 da Organização Internacional do Trabalho pelo Congresso Nacional, que finalmente se deu com o Decreto Legislativo n. 206, de 7 de março de 2010.



O reconhecimento do direito à negociação coletiva no setor público é um passo significativo do processo de democratização das relações de trabalho. A evolução desse processo requer, no entanto, a adoção de outros instrumentos que instituem espaços formais de diálogo nas relações entre a administração pública e os seus servidores.

É nesse sentido que a política de gestão de pessoas adotada pelo governo federal elegeu como prioridade para o aprofundamento da democratização das relações de trabalho a construção de um projeto de regulamentação da Convenção n. 151 da OIT e do tratamento dos conflitos na administração, bem como instituiu, por meio da Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008, uma inovadora sistemática de avaliação de desempenho, que adota instrumentos de diálogo nas relações de trabalho.

As referidas ações inovam ao introduzirem meios de participação de um ator indispensável às relações de trabalho: a sociedade. Destinatária final dos serviços públicos prestados pelo Estado, a sociedade é diretamente interessada na organização dos serviços públicos, devendo a gestão pública evoluir na instituição de mecanismos de participação nas decisões que lhe são afetas.

## **2 A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

O processo de democratização das relações de trabalho evoluiu de forma significativa na administração pública federal com a instauração da Mesa Nacional de Negociação Permanente, constituída para ser o espaço de diálogo institucional entre a administração e as entidades sindicais representativas dos servidores públicos.

A experiência de negociação coletiva no governo federal foi um processo de aprendizado intenso e profícuo tanto para a bancada sindical como para a bancada governamental. Os resultados do processo negocial foram materializados em termos de acordo e implementados por meio de leis e decretos que concretizaram importantes conquistas para as categorias do serviço público, tais como:



- Reestruturação de carreiras e remunerações, para atrair e permitir o desenvolvimento de talentos na Administração Pública;
- Recuperação das remunerações, com a redução das diferenças salariais;
- Fortalecimento das estruturas remuneratórias, com maior qualidade da composição remuneratória;
- Criação de novas carreiras e reestruturação de carreiras já existentes, para dotar toda a administração pública federal de quadros atrativos e oferecer perspectiva de crescimento aos servidores;
- Adoção de regras para o desenvolvimento do servidor com base na avaliação de desempenho e na capacitação do servidor;
- Implementação de inovadora sistemática de avaliação de desempenho, com instrumentos democráticos de relações de trabalho; e
- Construção de uma política de capacitação, com a instituição de planos de capacitação nos órgãos e entidades federais.

O processo de negociação coletiva contribuiu, portanto, de forma significativa para o fortalecimento do Estado e o aumento da sua capacidade de oferecer serviços públicos de qualidade.

Apesar da evolução obtida com a Mesa de Negociação, a efetiva institucionalização da negociação coletiva no setor público ainda está inconclusa.

A aprovação da Convenção n. 151 da OIT representou uma conquista importante para as categorias de servidores públicos e também um avanço da democracia brasileira. A Convenção trata do direito de negociação dos trabalhadores públicos e das garantias para o exercício da atividade sindical.

O cumprimento da Convenção exige ainda a adaptação da legislação brasileira para que efetivamente a negociação coletiva no setor público venha a ser garantida.

Para tanto, a Mesa Nacional de Negociação Permanente realizou processo negocial no período de 2007 a 2010 para tratar dessa questão com as entidades sindicais nacionais representativas dos servidores públicos. Foi produzida, então, proposta de regulamentação da Convenção n. 151, que trata, como vimos, da negociação coletiva e da liberdade de organização sindical, juntamente com o direito de greve, que já é reconhecido constitucionalmente, mas o seu exercício exige a edição de lei específica.



A proposta de regulamentação concebe a negociação coletiva, a liberdade sindical e o direito de greve como instrumentos de tratamento dos conflitos das relações de trabalho e integrantes do processo de democratização das relações de trabalho.

A proposta de regulamentação desse tripé indissociável do processo de democratização introduz avanço significativo com a previsão de participação direta da sociedade no processo negocial.

Está prevista a instituição de uma instância moderadora dos conflitos das relações de trabalho, cuja composição é tripartite de membros da administração, das entidades sindicais e das organizações da sociedade que tenham legítimo interesse na gestão pública.

A instância terá o papel de acompanhar o processo negocial e contribuir para a superação dos impasses e conflitos das negociações, atuando em prol do interesse da sociedade.

É certo que a atuação do Estado, dos servidores e de suas entidades representativas dão-se sempre objetivando o interesse público. No entanto, no processo de negociação, é natural que os pontos de vistas divergentes de como alcançar o mesmo fim possam levar a impasses, dificultando o alcance de uma solução acordada para o conflito.

A presença de uma instância moderadora que tenha em sua composição a participação direta da sociedade, pode contribuir de forma decisiva para a superação do conflito e o alcance de uma solução de mais qualidade, na medida em que refletirá os interesses da sociedade manifestados de forma direta.

Trata-se, portanto, de uma proposta que avança no processo de democratização das relações de trabalho, garantindo a aplicação da Convenção n. 151 da OIT e aprimorando a experiência de negociação existente até o momento ao prever a participação direta da sociedade.



### **3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO MEIO DE DEMOCRATIZAR AS RELAÇÕES DE TRABALHO**

A evolução da transparência da gestão pública e a demanda da sociedade por serviços públicos de mais qualidade e eficiência trazem a preocupação de avaliar de forma objetiva o desempenho das instituições públicas e, conseqüentemente, das pessoas que colaboram com os seus resultados.

Para o alcance de bons resultados das instituições, o desafio é mais amplo do que a instituição de mecanismos de controle e avaliação. Além da estipulação de metas e da avaliação dos resultados que refletiam a profissionalização da gestão pública, revelou-se necessária a criação de mecanismos de incentivo ao alcance de resultados pelo grupo de indivíduos de uma organização, uma vez que é o trabalho humano o agente transformador da realidade. Por fim, era imprescindível romper com a verticalização das relações de trabalho.

Nesse sentido, a Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008, em seus arts. 140 a 163, organizou uma sistemática de avaliação de desempenho que institui instrumentos de diálogo nas relações de trabalho, cuja implementação tem contribuído para o processo de democratização das relações de trabalho.

#### **3.1 A pactuação das metas**

O caráter democrático da avaliação de desempenho da Lei n. 11.784/2008 revela-se primeiramente na previsão de pactuação de metas entre o servidor e a chefia imediata.

A avaliação de desempenho dá-se pela análise de metas objetivamente mensuráveis e quantificáveis, cuja definição deve dar-se por um processo de construção coletiva.

Assim, a partir da definição das metas institucionais, publicada pela autoridade máxima de cada órgão em função dos programas de governo e dos instrumentos de planejamento (tais como o Plano Plurianual e a Lei Orçamentária anual), são definidas as metas dos setores que compõem a organização e, então, as metas individuais de cada servidor.



Nesse sentido, as metas gerais da instituição são denominadas metas globais, ao passo que as metas dos setores, que devem ser organizados em equipes de trabalho, são metas intermediárias, que levarão, então, à definição das metas individuais de cada servidor.

Esse processo de definição de metas é feito de coletivamente, de forma que o servidor terá a oportunidade de se manifestar e defini-las conjuntamente com a sua chefia. Assim prevê o art. 145 da Lei n. 11.784/2008:

“Art. 145. As metas de desempenho individual e as metas intermediárias de desempenho institucional deverão ser definidas por critérios objetivos e comporão o Plano de Trabalho de cada unidade do órgão ou entidade e, salvo situações devidamente justificadas, *previamente acordadas* entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho” (grifos nossos)

A experiência tem revelado que o processo de pactuação das metas refletiu de forma positiva nas relações de trabalho, instaurando um processo de diálogo até então inexistente em muitas instituições. Os servidores passam a ser partícipes do processo avaliativo, e não sujeitos meramente passivos dessa relação.

### **3.2. O conceito de equipe de trabalho e a avaliação 360º**

A nova sistemática concebe a avaliação de desempenho como um ciclo contínuo, em que o servidor é avaliado em função dos objetivos institucionais e das metas pactuadas com a sua chefia.

Nesse sentido, o art. 141 da Lei n. 11.784/2008 define:

“Para os fins previstos nesta Lei, define-se como avaliação de desempenho o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil (...)”

Para a integração do indivíduo aos objetivos da instituição, introduz-se o conceito de equipe de trabalho, ressaltando o aspecto coletivo das relações de trabalho. Assim prevê o art. 143 da Lei n. 11.784/2008:

“Art. 143. A avaliação de desempenho institucional será composta por critérios e fatores que reflitam a contribuição da equipe de trabalho para o cumprimento das metas intermediárias e globais do órgão ou entidade e os resultados alcançados pela organização como um todo.”



Tendo em vista que o alcance dos resultados da instituição depende do trabalho de cada indivíduo, há que se considerar que o esforço individual isoladamente pode não ser suficiente se não estiver integrado com os demais indivíduos que contribuem em cada etapa dos processos de trabalho envolvidos na obtenção de determinado resultado.

A sistemática da Lei n. 11.784/2008 evolui, portanto, ao considerar a integração do servidor em um ambiente coletivo, capaz de reunir os esforços e fortalecer o processo de democratização das relações de trabalho.

### **3.3. As Comissões de Acompanhamento de Avaliação de Desempenho**

A nova sistemática prevê ainda a instituição das Comissões de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho em cada órgão, que terão por atribuição acompanhar todo o ciclo avaliativo e servir de instância recursal em relação aos resultados da avaliação.

Tendo em vista o caráter contínuo dos ciclos de avaliação, previu-se a organização de uma instância observadora do ciclo de avaliação, que poderá atuar em qualquer etapa, inclusive para permitir ao servidor o exercício do direito ao contraditório.

A inovação maior reside, no entanto, na composição dessas Comissões, que terão representantes da gestão do órgão e também de membros indicados pelos servidores da instituição.

### **3.4. A participação da sociedade no Comitê Gestor da Política de Avaliação de Desempenho**

A Lei n. 11.784/2008 introduz ainda instrumento de participação direta da sociedade na gestão pública, evoluindo de forma significativa na transparência de na democratização das relações de trabalho.

A sociedade é um dos atores interessados nas relações de trabalho entre a administração e os seus servidores, na medida em que é destinatária final dos serviços público. No entanto, ela não possui instrumentos de participação direta nessas relações.



Para superar essa lacuna, a nova sistemática de avaliação de desempenho previu a constituição de um Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho, que terá a atribuição de acompanhar a implementação da política em toda a administração pública federal, propondo ações para a melhoria do sistema de avaliação e da gestão pública. A sua composição será de membros indicados pela administração, pelas entidades sindicais e por organizações que representem os interesses da sociedade.

Nesse sentido, prevê o art. 161 da Lei n. 11.784/2008:

“Art. 161. Fica criado o Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com a finalidade de:

I – propor os procedimentos gerais referentes à operacionalização da avaliação de desempenho, os instrumentais de avaliação e os fatores a serem considerados, bem como a pontuação atribuída a cada um deles;

II – verisar e alterar, sempre que necessário, os instrumentais de avaliação de desempenho em período não inferior a 3 (três) anos;

III – realizar, continuamente, estudos e projetos, visando a aperfeiçoar os procedimentos pertinentes à sistemática da avaliação de desempenho; e

IV – examinar os casos omissos.

§ 1º O Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho terá sua composição estabelecida em regulamento, assegurada a participação paritária de representantes do Poder Executivo, da sociedade civil e do conjunto das entidades representativas dos servidores públicos do Poder Executivo.”

## 4 CONCLUSÃO

A democratização das relações de trabalho é um processo em curso e irreversível, mas a sua evolução depende do esforço constante de adoção de instrumentos criativos que aprimorem os instrumentos de diálogo e permitam o desenvolvimento das pessoas e a melhoria dos serviços públicos.

O alcance de resultados grandiosos como a erradicação da pobreza, a redução das desigualdades sociais, a preservação do meio ambiente e a obtenção do crescimento econômico passam pelo fortalecimento do Estado e pela gestão pública eficiente e democrática.



---

**AUTORIA**

**Marcela Tapajós e Silva** – Diretora de Relações do Trabalho na Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Endereço eletrônico: [marcela.silva@planejamento.gov.br](mailto:marcela.silva@planejamento.gov.br)



## **GESTÃO, REPARAÇÃO E CONFIABILIDADE: O PROCESSO DE REDEMOCRATIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO À LUZ DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO GOVERNO FEDERAL**

Maria Gabriela Moya Gannuny El Bayeh

### **RESUMO**

Historicamente, a gestão de servidores públicos foi ora relegada a mera gestão operacional de pessoas, ora confundida com modelos políticos. O reconhecimento da gestão de pessoas no serviço público como área vital ao funcionamento do Estado implica a exigência de olhar técnico e embasamento teórico capaz de dar vazão a estratégias para equacionar antigas questões recorrentes no serviço público. Ao par disso atualmente não se pode compreender uma política de gestão de pessoas encastelada, que não faça pontes com a sociedade, uma vez que a criação do Estado remonta a necessidade de servi-la, e portanto lícito que esta desta participe. Dentre as pontes firmadas entre governo e sociedade está a necessidade de reparação de danos de gestão causados no decurso do processo de redemocratização do estado brasileiro, que tem como uma das conseqüências o atendimento de valor tão intangível quanto necessário para o processo de fortalecimento do diálogo e o da democracia: a confiança nas instituições e no governo.

Palavras-chaves: Gestão estratégica de pessoas. Recursos humanos. Judicialização – anistia – confiança – reparação.



## **GESTÃO, REPARAÇÃO E CONFIABILIDADE: O PROCESSO DE REDEMOCRATIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO À LUZ DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO GOVERNO FEDERAL**

O reconhecimento da gestão de pessoas no serviço público como área vital ao funcionamento do Estado exige a incorporação de técnicas e embasamento teórico capaz de sustentar estratégias para aprimoramento dos serviços públicos prestados ao cidadão, mote do funcionamento do Estado.

Gerir estrategicamente os recursos humanos de maneira a permitir moldar a realidade encontrada para alcançar o objetivo de uma nova sociedade, depende, *a priori*, de um pensamento sistêmico que incorpore todas as nuances, processos e conceitos referentes aos servidores públicos.

A constante evolução dos serviços públicos prestados ao cidadão deve ser o princípio de todos os modelos e técnicas de gestão. Manter o foco no cidadão evita a internalização do trabalho público que deve ser em prol da sociedade, mas que não raro termina, por intermédio de complexos mecanismos de gestão, encastelando o estado dentro de si mesmo, em um processo que faz com que o estado passe a consumir os seus recursos para tratar dos assuntos intrínsecos ao seu funcionamento, conseqüentemente tornando-se inoperante para lidar com os anseios e as necessidades da sociedade.

O processo de internalização do trabalho público ocorre tanto por ação quanto por omissão dos dirigentes na formulação de diretrizes políticas na gestão de pessoas. É exemplo desse processo a crescente judicialização da relação entre servidores e o estado cujo volume de ações demonstra, para além da incapacidade do poder executivo em lidar com conflitos, o consumo do estado por si mesmo, que inexoravelmente corrobora com a morosidade da justiça, algo tão caro aos cidadãos.

Ainda que se evite a internalização do trabalho público, para a produção de resultados satisfatórios na gestão de pessoas não basta apenas incorporar conceitos visionários: há que se reconhecer processos, modelos e métodos empregados no passado na gerência dos servidores públicos, e notar que a construção dos planos e sistemas de recursos humanos na administração pública são, em sua maioria, decisões políticas tomadas de forma casuística, em nome de urgências e sem critérios objetivos, muitas no clamor de greves, e, portanto sem técnica ou método que dê simetria ou alguma harmonização para o conjunto dos



servidores públicos, o que torna tão complexa quanto incompreensível a área de gestão de pessoas nos Estados.

O reconhecimento do passado dos servidores públicos de cada localidade não necessariamente deve ser o ponto de partida para a construção de novos modelos de gestão de pessoas, mas tem o valor e o condão de conduzir a um reconhecimento histórico apto a restabelecer laços de confiança entre os dirigentes públicos e os servidores.

É grande o avanço de se equacionar antigas questões recorrentes no serviço público, pois a gestão de pessoas que traz resultados, não se apóia apenas em técnica ou método, estes são elementos imprescindíveis para o sucesso de qualquer política, mas por si não garantem sua eficácia.

Na área de gestão de pessoas a mudança efetiva só ocorre com a integração entre servidores e dirigentes – em outras palavras: os processos que promovem mudança estão imbuídos de crença em seu sucesso.

Conhecer os processos históricos na gestão de recursos humanos dos Estados é valioso, pois permite trabalhar com o sentimento que Von Ihering, delineou, de forma magistral, em sua obra intitulada a “Luta pelo Direito”, de que o direito insolentemente desprezado de uma pessoa não está a versar apenas sobre o objeto deste direito, mas antes sobre o desprezo a esta pessoa.

Alguns processos históricos na área de gestão de pessoas carecem de reparação, pois é a única forma de se restabelecer vínculos de confiança no próprio estado democrático de direito, demonstrando, pois que quaisquer políticas e métodos devem ser formulados à luz dos princípios já consagrados na Constituição Federal, com especial destaque para a segurança jurídica.

A reparação é um processo imperioso no restabelecimento das relações entre os atores sociais, imbricado que está com o próprio processo de redemocratização do Estado.

Neste diapasão é imperioso lembrar que redemocratizar um estado é mais do que manter eleições direta. A democracia não é um marco, mas sim um processo, e seus reflexos são para além do estabelecimento de regimes políticos, pois inferem, inexoravelmente no campo da gestão.



A gestão do primeiro presidente eleito democraticamente, Fernando Collor de Mello, teve resquícios autoritários e foi marcada por formas rudimentares de gestão primordialmente pelo corte de gastos e pelas demissões desmotivadas.

Para a sociedade a gestão do Presidente Collor foi o tempo de “caça aos marajás”, para os servidores públicos, o momento foi de suspensão das garantias institucionais do trabalho público, com relatos de perseguições ideológicas.

No período foram demitidas 100 mil pessoas entre empregados e servidores públicos, de modo que a gestão de recursos humanos da era Collor marcou os servidores federais com a possibilidade de se ferir as garantias institucionais e organizar os recursos humanos do Estado sem o primado da segurança jurídica, o que rompeu, no governo federal, definitivamente com qualquer laço de confiança entre servidores e o estado e influenciou de forma pejorativa a relação com a sociedade, uma vez que o desrespeito às garantias do cargo público estava calcada na crença de incompetência e privilégios sem causa dos servidores públicos.

Um processo histórico de tal monta e consequência, mereceu reparação por parte do governo federal – pois no processo de redemocratização aplicado à gestão de pessoas há que se perceber e reparar os exageros dos dirigentes, para reafirmar a segurança jurídica dessas relações e com elas reatar laços de confiança.

Reparar injustiças históricas é, para além de justiça individual, um processo coletivo de restauração da segurança jurídica aplicada à gestão de pessoas, que eleva a técnica, o direito e a probidade administrativa como pilares fundamentais de qualquer política. A reparação efetiva implica não apenas em olhar para o passado, mas tende a coibir a repetição de processos semelhantes no futuro.

O processo de reparação das demissões da Era Collor é hoje, um dos mais complexos processos na área de gestão de pessoas visto que do fato a efetiva reparação contam-se 20 anos, tempo suficiente para se modificar completamente tanto pessoas quanto organizações, e portanto a reparação, denominada para este caso específico como *anistia*, tem complexidade e impacto maior hoje do que teria quando da constatação de que se feriu direitos.

Mas processos históricos de reparação ou manutenção de confiança não estão adstritos apenas ao governo federal. Como exemplo vale lembrar que no âmbito dos estados da federação, as gratificações e vantagens concedidas com



base em laudos, pareceres e perícias, são alvos, por si, de processos de desconfiança.

É de notar-se que os entendimentos de concessão de gratificações e vantagens mudam com o tempo, sendo que no passado as concessões dessas vantagens tinham caráter mais coletivo, e atualmente possuem caráter mais individual e até com mais de um critério para sua concessão. De forma que não raro, trilhas de auditoria, captam nas folhas de pagamentos, gratificações ou vantagens que já contam com uma década ou mais de recebimento pelos servidores, mas hoje são tidas por indevidas. Por certo que devem ser, adequadas, o que não pode ocorrer é desconsiderar o histórico dos recursos humanos do estado para considerá-la, *a priori*, recebimento de má fé.

Regimes totalitários, quadros de recessões e sacrifícios vivenciados pela sociedade, são os insumos apontados pela doutrina na formação da atmosfera de desconfiança generalizada, conformismo e apatia, características que carecem de urgente reversão para a construção de serviços públicos de melhor qualidade.

Um valor tão intangível quanto importante, a confiança reflete a prosperidade de uma nação. Conforme descrito pelo teórico Robert K. Merton, o sentimento coletivo de insegurança pode, por si mesmo, precipitar acontecimentos ou aumentar a probabilidade de que estes venham a ocorrer como uma profecia auto-realizável, ao passo que a confiança gera sinergia e cooperação entre os atores sociais, fortalece e alimenta o Estado de Direito.

Uma gestão estratégica de pessoas, como a realizada no governo federal conjuga política, direito e técnica, uma vez que é apenas diante da coexistência de todos esses componentes do conhecimento humano que se restaura a confiança das instituições e se promove a democracia.

Não existem trilhas seguras nos processos de implantação de sistemas de gestão de pessoas, sendo notável que muitos não conseguem amadurecer ao tempo de serem reconhecidos como eficazes, por falta de aderência com o próprio funcionalismo, de forma que nenhum método é por si plenamente seguro, nenhuma técnica em relação a pessoas tem garantias. O que o gestor público pode oferecer tanto aos servidores quanto a sociedade, são caminhos na gestão de pessoas, que tem probabilidade de sucesso e riscos oriundos a implantação.



A confiança é pois valor insubstituível na aplicação de medidas de gestão de pessoas, pois as soluções eficazes não são as mais visionárias e sim aquelas capazes de aderir a realidade, e portanto transformá-la, solucionando problemas complexos de uma sociedade plural como o é a brasileira.

A gestão de pessoas ainda tem forte caráter político, mas já é tempo de compreender que a política que não corresponde a técnica é autoritarismo enquanto a técnica e o direito apartados da política correspondem ao sentido mais vil de burocracia, incapaz, portanto de produzir soluções para uma gestão eficaz.

Ao par disso atualmente não se pode compreender uma política de gestão de pessoas encastelada, que não faça pontes com a sociedade, uma vez que a criação do Estado remonta a necessidade de servi-la, e, portanto lícito que esta desta participe.

Dentre as pontes firmadas entre governo e sociedade está a necessidade de reparação de danos de gestão causados no decurso do processo de redemocratização do estado brasileiro, para que a confiança dos atores sociais, incluindo a sociedade seja restaurada nas instituições e no governo.

O governo, ao demonstrar clareza das propostas, e lidar com elas com transparência e seriedade, ganha confiabilidade, e com ela efetividade das ações que impliquem em resolução dos problemas pelos servidores públicos.

Este novo cenário implica na capacitação dos dirigentes políticos que devem estar aptos a lidar com as críticas e sugestões que advém deste processo, sendo este o verdadeiro desafio.

Uma política estratégica de gestão de pessoas prima pela honestidade e dignidade na relação com os servidores públicos, reconhecendo a existência de conflitos nas relações de trabalho, movimento de primordial importância para que o servidor seja visto enquanto detentor tanto de direito quanto de deveres e nesta seara, portanto, pode ter, individual ou coletivamente, questões intrínsecas e oriundas desta relação que deixa de ser unilateral.

Tratar os conflitos oriundos das relações de trabalho é fator preliminar para a gestão estratégica de pessoas, pois manter as aparências por fora, destrói institucional e estruturalmente a possibilidade de tratá-las e resolvê-las antes de se avolumarem, gerando confrontos e ineficiências, pautadas por baixa produtividade.



Toda mudança promove novos desafios e estes impelem a novas competências e olhares para o progresso contínuo. O papel da gestão de pessoas em um Brasil próspero é ter mecanismos que possibilitem aos servidores atingirem suas metas e que elas se coadunem com as metas da sociedade.

A melhoria no atendimento ao cidadão é o objetivo precípua de todo o Estado de Direito, de forma que os modelos de gestão pública precisam ter como foco as pessoas, o melhor indicador de uma sociedade livre, equânime e plural. Para isso, a dignificação da função pública, com restauração dos laços de confiança entre servidores, dirigentes e sociedade deve ser uma escolha primordial do dirigente, pois o servidor público é a unidade do poder do Estado capaz de melhorar a resposta do atendimento público e, portanto a qualidade de vida de uma nação.

Tratar com honestidade a relação com os servidores públicos, e deixar de omitir-se no tratamento de conflitos oriundos das relações de trabalho é caminho para resgatar a confiança dos atores sociais, princípio tão intangível quanto caro à construção de sinergia e colaboração para alcançar metas estruturais e institucionais, lembrando que se tratando de pessoas, as soluções são temporais, tal qual as necessidades humanas que mudam e variam, como deve ser, incumbindo a gestão de recursos humanos de acompanhá-las, em um processo de construção contínua.



## REFERÊNCIAS

CHEIBUB, Zairo B e Richard M. Locke. Reforma Administrativa e Relações trabalhista no setor público. Brasília: Enap, 1999.

DEMARI, Melissa. Negociação Coletiva no Serviço Público. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.

EL BAYEH, Maria Gabriela Moya Gannuny. O certo e o Direito. Disponível em <[http://www.abdir.com.br/doutrina/ver.asp?art\\_id=&categoria=TGD](http://www.abdir.com.br/doutrina/ver.asp?art_id=&categoria=TGD) > Acesso em :28 de julho de 2010

LEAL, Rogério Gesta. Direitos humanos no Brasil: desafios à democracia. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1997.

OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010 – Federal Government

Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: A DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: Um novo olhar sobre a política de gestão de Pessoas da Administração Pública Federal / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Recursos Humanos. Brasília, MP, 2009

STOLL, Luciana Bullamah. Negociação Coletiva no Setor Público. São Paulo: Ltr, 2007.

STRECK, Lenio Luiz; MORAIS, José Luis Bolzan de. Ciência política e teoria geral do Estado. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001.

VON IHERING, Rudolf. A luta pelo direito. 21.a ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.



---

**AUTORIA**

**Maria Gabriela Moya Gannuny El Bayeh** – Assessora da SRH / Presidenta da CEI

Endereço eletrônico: [maria.bayeh@planejamento.gov](mailto:maria.bayeh@planejamento.gov)

