



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UMA ABORDAGEM PARA MUDANÇA

Maria Gabriela Moya Gannuny El Bayeh



GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UMA ABORDAGEM PARA MUDANÇA

Maria Gabriela Moya Gannuny El Bayeh

INTRODUÇÃO

Trabalhar é transformar a realidade por intermédio da ação humana. Contemporaneamente, o postulado da sustentabilidade discute e busca a responsabilidade dos impactos dessas transformações em todos os momentos da cadeia produtiva não apenas no que importa ou refere-se ao meio ambiente, de forma que se exige cuidado e percepção do ato laboral por alterar, por pressuposto, toda a coletividade que o cerca.

Diferentemente da iniciativa privada a administração pública tem por objetivo a transformação social em si mesma, responsabilidade que ganha uma dimensão mais precisa quando se observa aqueles que têm por dever e função imediata operar a mudança da própria sociedade: os servidores públicos.

Por ser força motriz da transformação, a gestão dos servidores públicos deve ser compreendida enquanto ferramenta estratégica do Estado, como é compreendida a força de trabalho dentro de qualquer corporação, cuja aposta, na área privada, se dá cada vez mais com vantagens e benefícios arrojados para atrair talentos, e conta com a motivação do medo na manutenção da empregabilidade.

É de notar-se que qualquer técnica ou método empregado na gestão de pessoas produz mais resultados e é mais eficiente do que não utilizar-se de nenhum método. Isso porque, a atenção e o cuidado no emprego de teorias e métodos, ao par de concentrar energia para mudança, revela a importância e cuidado com as pessoas, o que por si, já cria sinergia capaz de motivá-las para o trabalho, ao passo que consegue tornar o ambiente propício para a otimização dos resultados.



Ao par desses benefícios, é de notar-se que a implantação de novos sistemas ou modelos de gestão de pessoas, gera, em outra mão, focos de resistência as mudanças. Erroneamente, atribui-se a resistência a mudança como característica intrínseca ao servidor público, o que não poderia ser mais equivocado, visto que tal conduta ocorre em todas e quaisquer áreas de atuação e do conhecimento humano. É hora de compreender que por trás de tal pecha, que, indubitavelmente é vexatória e humilhante, esconde-se, antes, a dificuldade intrínseca de lidar com críticas, resquícios de um estado autoritário, onde não havia espaço de diálogo. O mando sem embasamento técnico, político ou mesmo desprovido de propósito, tão usual em um passado recente, mais ainda não totalmente erradicado, não tem mais lugar no ambiente democrático, quer por atingir a dignidade dos trabalhadores, quer por que a responsabilidade dos agentes públicos hoje são compartilhadas.

De toda sorte é um erro grosso na área de gestão de pessoas, omitir-se na implantação de métodos por medo da resistência a mudança. Não que ela não possa afetar o sistema proposto, pois pode, inclusive levá-lo a ineficácia absoluta, mas isso apenas e tão somente quando as críticas forem ignoradas, pois uma vez tratadas, por intermédio do diálogo, a própria implantação do novo sistema se dá de forma mais eficaz, uma vez que os servidores públicos, envolvidos no processo da mudança, pactuarão da construção do novo modelo.

O diálogo que deve preceder as transformações na área de gestão de pessoas é o que possibilita a implantação e o avanço de novos métodos e modelos. E deve ser preservado como facilitador e elemento imprescindível para o sucesso de qualquer mudança.

PREPARAÇÃO DE UM AMBIENTE PROPÍCIO À MUDANÇA

Ao tempo que o dirigente deve manter-se distante do temor da ineficácia na implantação de novos métodos ele deve valer-se de indicadores para avaliar e demonstrar o sucesso do novo sistema, pois fracassos seguidos na área de gestão de pessoas terminam por desacreditar possíveis avanços e desmotivar para o trabalho.



Tal desafio não pode ser enfrentado senão com diálogo permanente com os servidores públicos. O diálogo é a ferramenta para a implantação de qualquer modelo de gestão, enquanto que o modelo em si, deve, obrigatoriamente ser construído à luz da realidade que se quer transformar. É de notar-se que um país de dimensões continentais como o Brasil, com todas as suas idiossincrasias e regionalismos, tem de criar modelos próprios, ou ao menos promover as adequações necessárias aos modelos importados, pela própria singularidade do regime dos servidores públicos e da complexidade dos sistemas atuais, que podem estar mais ou menos aptos a auxiliarem na transformação pretendida.

É de observar-se que apresentar soluções prontas desqualifica o servidor público. E ao desqualificá-lo, não há como implementar políticas de gestão de pessoas aptas a realizar o fim e destino da administração pública: o de prestar serviços públicos com qualidade, eficiência e celeridade.

Ademais, importar modelos da iniciativa privada, como soluções prontas e acabadas para o serviço público não é a resposta de maior eficiência, pois inobstante a gestão de pessoas ser preocupação em todas as esferas do trabalho – público e privado, as diferenças nos regimes dos trabalhadores se impõe absoluta, o que torna restrita a migração de técnicas e métodos de um para outro modelo, senão vejamos:

Em análise preliminar distinguem-se as motivações dos trabalhadores públicos e privados *ad initio* na relação laboral – tanto pelos objetivos a que se destina o trabalho, quanto pela natureza intrínseca dessa relação. Dos objetivos, é de notar-se a diferença entre angariar lucros empresariais ou prestar serviços públicos – gratuitos, imprescindíveis, e não raro revestidos de urgência absoluta, como nos casos da saúde da população. O próprio sentido do trabalho tem o condão de influenciar a atmosfera do espaço em que é exercido, tornando o cotidiano desse trabalhador mais ou menos sedutor, diante das vivências que o próprio trabalho promove. Assim, é de notar-se que lidar cotidianamente com o sofrimento, é no plano individual, um desafio diário, e no coletivo, há necessidade de manter-se não apenas a motivação, mas o equilíbrio psíquico e emocional das pessoas que o exercem, cuidando pois da saúde do servidor público.



Além das diferenças nos objetivos, o pacto laboral entre empregado e empregador, é absolutamente distinto nas esferas público e privada. No Brasil, ainda hoje, o medo é tido como motivação intrínseca ao trabalhador da iniciativa privada, que, independentemente e para além do trabalho que exerce, teme por sua empregabilidade, enquanto há de notar-se que o serviço público, por suas condições intrínsecas e diferenças de regime conta com a estabilidade do servidor, obtida após o período de estágio probatório. A estabilidade, nesse ponto não pode ser interpretada como vantagem pessoal, mas sim uma proteção adequada ao regime de trabalho público, que tem suas origens na necessidade de manutenção dos quadros ingressos pelo sistema de concursos público, adequada portanto aos objetivos de um estado democrático de direito, que deve contar com mecanismo aptos a combater dispensas por motivação política.

O simples objetivo e a origem do pacto laboral no setor público implicam em uma nova maneira de se compreender a gestão de pessoas nas administrações públicas, seara onde eficiente são os modelos que reforçam a positividade do trabalho, sem os subterfúgios do medo.

Por certo que técnicas oriundas da iniciativa privada podem ser empregadas com sucesso nas administrações públicas, mas apenas e tão somente estas não bastam sem que se proceda a uma reorganização dos mecanismos de avaliação de desempenho e dos seus indicadores, e do próprio sistema que se deseja implantar, que, notadamente deve ser adequado a realidade do serviço público, mas tendo por pilar os princípios básicos da administração pública e o objetivo primordial de toda e qualquer administração pública: a prestação de serviços públicos de qualidade aos cidadãos.

É exemplo por excelência dessa miscigenação de propostas, do privado para o público, a remuneração variável do servidor com pagamento de bônus por desempenho. Sistema baseado na meritocracia, foi implantado com êxito em estados da federação cujos mecanismos de avaliação de desempenho eram eficazes e cujos indicadores eram transparentes, sem embargo de que a remuneração básica era adequada a função exercida, pois ao contrário tal método deixa de produzir resultados consistentes.



De qualquer sorte, a questão remuneratória não é suficiente para impingir efetividade no trabalho. Vital? Sem dúvida, mas ainda assim, há necessidade de se avançar em outras áreas do conhecimento na gestão de pessoas para atingir a eficácia necessária dos serviços públicos.

O MITO DA RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

Conforme já mencionamos, o mito de que o servidor público é resistente a mudanças além de inverídico, revela um pré-conceito em relação ao trabalhador do setor público.

Toda e qualquer mudança gera, em um primeiro momento, algum transtorno e requer tempo de adaptação, de forma que, mais do que tirar as pessoas da zona de conforto, é necessário informar, senão pactuar a motivação com a qual se troca a prática administrativa habitual por outra, sendo que critérios vagos da mudança, como revelá-la por necessidade de “modernização” do sistema adotado ou simples otimização de fluxos, é absolutamente inócuo, em vista da volatilidade e pouca concretude de tais termos.

É bem verdade que a promoção de qualquer mudança acaba por ventilar novas ideias, não obstante a mudança que não revela um objetivo claro e definido do que se deseja alcançar tem pouca chance de ser aceita em qualquer ambiente. No caso da administração pública é de notar-se que não trata-se de mera resistência, mas de lembrar que o próprio direito administrativo está enraizado em usos e costumes, e a própria Constituição Federal reveste de importância a tradição da prática administrativa, de sorte que a mudança de tal prática sem sentido, gera, per si, o receio do agente público que a opera, uma vez que descoberto da proteção que o próprio ordenamento brasileiro lhe confere.

Mudanças não podem ser vazias de conteúdo ou benefícios, de tal sorte que a eficácia de implantação de qualquer sistema ou modelo de gestão deve, por dever de planejamento e transparência, compactuar com o servidores e colaboradores envolvidos quais os resultados esperados, a curto, médio e longo prazo.



A resistência ao novo, comportamento perfeitamente natural e fruto da crítica, característica da inteligência de cada indivíduo que compõe a força de trabalho, tem, no serviço público, um histórico a ser considerado. Leis que não pegam, demissões em massa, sistemas de avaliação desacreditados, nepotismo, pouca transparência para indicação de cargos, fazem parte da história da administração pública, de tal sorte que a resistência, no serviço público, tem uma importância para além do mero receio do novo, pois calcada em experiências perversas de um passado recente.

Além do histórico no serviço público brasileiro é interessante notar que o conformismo e a apatia não são meras características individuais, mas tal como a febre, que não é a doença em si, são indicadores de uma atmosfera de desconfiança generalizada, que precisa ser cuidadosamente revertida.

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 autorrealizável, ao passo que a confiança gera sinergia e cooperação entre os atores sociais, fortalece e alimenta o Estado de Direito.

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, notando-se que os países com menor grau de confiança são aqueles com históricos de grave recessão econômica e de totalitarismo político.

A abertura democrática não é estaque, mas antes um processo, devendo-se reconhecer a contínua necessidade de democratização do país, compreendendo que o processo de fortalecimento da democracia brasileira alcança e passa, necessariamente, por dentro da máquina pública, revitalizando as relações entre dirigentes e servidores públicos, historicamente marcadas pela desconfiança.

Falar é a contraposição do autoritarismo e, portanto, o diálogo é o instrumento, por excelência, do importante processo de democratização das relações de trabalho, apta a estabelecer sinergia para a otimização da prestação do serviço público, devendo-se compreender que recobrar a confiança nas instituições e reaprender a lidar com todos os atores da sociedade é parte desse processo, que ainda está em curso.



Conhecer os desafios enfrentados pela administração pública, tornar transparente os processos e promover o diálogo são ações que geram confiança, e revelam-se insumos indispensáveis para a promoção de mudanças. A construção – e manutenção – de instrumentos que fomentam e possibilitam o diálogo tal qual a Mesa Nacional de Negociação Permanente da Secretaria de Relações do Trabalho do Governo Federal, é exemplo, por excelência, da democratização das relações de trabalho entre dirigentes e servidores públicos, que, para além de estabelecer a negociação coletiva na esfera federal, promove a reaproximação dos atores sociais, com indicação inclusive, de participação da sociedade.

O diálogo é o vetor que possibilita demonstrar clareza de propostas, e lidar com elas com transparência e seriedade, sendo insumo para a confiança, elemento que possibilita a efetividade na implantação de modelos na área de gestão de pessoas. Por certo que este novo cenário implica na capacitação dos dirigente público que deve estar apto a lidar com as críticas e sugestões que advém deste processo, e este é o verdadeiro desafio.

A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS DE OPERACIONAL PARA ESTRATÉGICA

A adoção de um modelo estratégico de gestão de pessoas concentra, em maior parte, a necessidade de reorganização administrativa e de uma modernização sistêmica *lato sensu*, compreendendo esta como a revisão de sistemas operacionais e de processos de trabalho aptos a elevar a gestão de recursos humanos, de modelo operacional para sua função mais nobre, estratégica.

Não raro, para se estabelecer o paradigma estratégico, faz-se necessária vasta reorganização administrativa, e a organização de quadros, de cargos e carreiras e ainda a adoção de modelos revitalizados para a distinção por mérito, modelo que melhor se coaduna com uma sociedade plural, participativa, eficiente e justa.

E tal reforma, passa, necessariamente pela definição de critérios objetivos que norteiem, de forma ampla e segura os seguintes institutos:



- a) ingresso, recrutamento e seleção;
- b) ocupação de cargos de livre provimento;
- c) progressão e promoção;
- d) composição de tabelas remuneratórias;
- e) avaliação de desempenho e demais sistemas de avaliação.

Além de adoção de princípios e critérios aptos a tornar mais transparentes e calcados em planejamento prévio, a gestão estratégica pressupõe a adoção de sistemas tecnológicos que permitam embasar, na prática o modelo proposto, possibilitando informações gerenciais que permitam aos dirigentes, maior grau de segurança nas decisões. Para tanto, se faz necessária integrar bases de dados, unificar cadastros e tabelas e promover a própria segurança do sistema, de forma que sejam coibidos lançamentos manuais ou não parametrizados na folha de pagamento.

É de notar-se que tal organização ora tida por administrativa é, ou deve ser, o cotidiano básico na área de gestão de pessoas, e em que pese ser esta reorganização árdua ela tampouco é estanque, pois deve ser constantemente revisitada e alterada para ser eficiente.

Interessante notar-se que este núcleo de atividades, em que pese ser cada qual um universo complexo que demanda vasto aparato para seu funcionamento e gerenciamento, é o núcleo mínimo da área de gestão de pessoas. No entanto, tal gerenciamento só torna-se eficiente se realizado à luz do tratamento de conflitos dos servidores no serviço público.

Pode parecer, a primeira vista, um contra senso apontar que para a realização de tantas e tão árduas tarefas, some-se a necessidade de lidar com outras demandas. No entanto, o tratamento de conflitos, *latu sensu*, é instituto que tem o condão de possibilitar tal transformação pela mudança de paradigma que promove, e portanto alçar a gestão de pessoas ao papel estratégico que lhe compete.



SOBRE OS CONFLITOS ADVINDOS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

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 direitos quanto de deveres e nesta seara, portanto, pode ter, individual ou coletivamente, questões intrínsecas e oriundas desta relação que deixa de ser unilateral.

Reconhecer a existência do conflito é um importante passo, mas não basta. Pois a eficiência da Administração Pública e, portanto, da gestão de pessoas reside, justamente no tratamento destes conflitos, que quando ignorados não desaparecem, ao contrário, tomam maior vulto e transformam-se em confrontos, que culminam, inexoravelmente em perda de produtividade.

Nesse passo são valiosas as ponderações de Douglas Gerson Braga:

Nunca é demais repetir que a eficiência administrativa está intimamente relacionada à capacidade de gerenciamento de conflitos de interesses, dentre os quais se situam os conflitos do trabalho. Posto de outra forma, conflito não administrado transforma-se, com frequência, em ineficiência e em confrontos. As intermináveis greves do setor público federal, ocorridas no ano de 2001, alcançando períodos superiores a cem dias, em áreas como, saúde, educação e previdência social, atestam essa percepção. Tal exacerbação de conflitos costuma causar prejuízos generalizados, mas é evidente que penaliza mais os setores menos favorecidos da sociedade. Com efeito, no caso apontado, em que pese afetar interesses indiscutíveis e até mesmo vitais da população, o gestor público não adotou medidas administrativas eficazes para que os "interesses públicos indisponíveis" fossem preservados. Talvez porque tais medidas devessem ser pensadas e implementadas antes da exacerbação do conflito." (BRAGA:2007).

Buscando conciliar o interesse dos servidores com o fim a que se destina o Estado, que é o atendimento ao cidadão, o tratamento dos conflitos, tendo por base o diálogo, é um dos pilares da gestão estratégica de pessoas que traz para a relação o elemento imprescindível da administração pública: o próprio cidadão, uma vez que, pauta-se pela melhor produtividade do servidor ademais de colocar-se como alternativa à greve, instituto legítimo que continua assegurado, mas que passa a ter sua posição como derradeira no ordenamento jurídico. É dizer, a greve, exacerbação e exercício do conflito posto deixa de colocar-se como o marco inicial do processo negocial, evitando-se assim os possíveis prejuízos a serem causados à comunidade afetada pelos serviços públicos eventualmente paralisados por falta de diálogo e incapacidade de tratar os conflitos oriundos dessa relação.



Manter as aparências por fora, destrói, institucional e estruturalmente, a possibilidade de dar tratamento aos conflitos antes desses se avolumarem para confrontos e ineficiências, pautadas por baixa produtividade. O diálogo, neste diapasão é o caminho por excelência na solução, sendo sua exteriorização, na administração pública, possibilitada pela negociação coletiva, cujos contornos e critérios são próprios e adequados ao serviço públicos.

Mas não é só. O tratamento de conflitos no serviço público pressupõe a desjudicialização da relação entre servidores e estado, pois é de notar-se que, no mais das vezes, relegar os conflitos oriundos da relação de trabalho para o judiciário, por intermédio de ações judiciais é se omitir na gestão dos recursos humanos, enquanto que desjudicializar essa relação e passar a tratar os conflitos é modelo de gestão por excelência, com foco em resultados, e que responde às demandas de uma sociedade mais eficiente e justa.

A DESJUDICIALIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A falta de um modelo eficiente de gestão de pessoas e a recusa em lidar com críticas e conflitos oriundos das relações de trabalho tornaram comum o que deveria ser excepcional: a resolução, pelo Poder Judiciário, dos conflitos nas relações de trabalho do Poder Executivo.

Não há que se olvidar que a quantidade de ações de servidores públicos em face de seus entes empregadores é indício da necessidade de tratamento desses conflitos, cuja omissão implica em inexorável e agudo impacto para a gestão pública, pois pressupõe a manutenção de vasta estrutura para sua solução, e o Estado, que tem por fulcro e mote de sua criação servir à sociedade, consome seus recursos lidando com suas questões internas, e permanece voltado para dentro de si mesmo.

Não trata-se de se diminuir o direito de petição constitucionalmente consagrado, mas de possibilitar a autocomposição desses conflitos, e perceber que ignorar formas para tratá-los revela imperdoável descaso e no mais das vezes, omissão de questões que podem ser resolvidas de forma mais célere e eficiente, sem sobrepesar outras estruturas da administração pública.



É uma realidade complexa e que precisa ter termo a falta de gerenciamento adequado dos recursos humanos, pois essa omissão cria numeroso fluxo de ações judiciais que impacta na morosidade do Poder Judiciário, em um processo que o Estado consume seus recursos internamente, incapaz, portanto de atender com celeridade as demandas da população. Entendendo a administração enquanto organismo uno para o atendimento da sociedade faz-se necessário que os órgãos do governo tenham a sensibilidade, senão a obrigação, de agir em colaboração com os seus pares para que estes também possam atingir seus objetivos e ideais.

É necessário retomar a competência que cabe à gestão de pessoas: o de resolver os próprios conflitos internos. Por certo que é direito do servidor valer-se do Poder Judiciário quando entender que há direito lesionado, mas é incompreensível que o governo delegue os seus problemas para serem resolvidos, *a priori*, por outro Poder.

A NEGOCIAÇÃO COLETIVA DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Ferramenta que materializa o diálogo e, portanto, concorre para a redemocratização do estado brasileiro, a negociação coletiva é o sistema por excelência no tratamento de conflitos entre os servidores e a administração pública.

A adoção de uma gestão estratégica de pessoas compreende, por pressupostos, o desenvolvimento de soluções integradas e amplas com vistas a construção de uma sociedade melhor e pauta-se, dentre outras diretrizes, pelo reconhecimento do caráter conflituoso da relação de trabalho entre servidores públicos e o Estado.

Não é sem importância dizer que o conflito oriundo das relações de trabalho é reconhecido, há décadas, na relação entre empregador e empregado. No entanto, tal conflito, intrínseco da relação entre servidores públicos e o Estado, historicamente foi conceitualmente negado, e com isso, omitiu-se instrumentos capazes de tratá-los antes que estes se transformassem em confrontos e ineficiências.



Em que pese estarem empregados e servidores públicos adstritos a diplomas legais distintos, não há por que diferenciar o aspecto conflituoso da relação laboral que se origina, não da relação contratual, mas antes encontra-se albergada na tendência de aprimoramento, evolução e desenvolvimento das pessoas, na busca humana por prosperidade, não apenas financeira, mas de ambientes de trabalhos sadios, conceito este sabidamente mutante, pois em constante evolução conforme incorpora-se, *pari passu*, o significado destes preceitos.

Atualmente, e, primordialmente com o advento da lei de responsabilidade fiscal, compreende-se que todos os entes da federação devem possuir e manter suas contas públicas saneadas, o que deflagra também para a administração pública conflito semelhante ao originado da relação capital-trabalho.

Interessante notar-se que a discussão de que a negociação coletiva dos servidores públicos estaria em descompasso com o interesse público, e portanto, à luz desse axioma seria vedada, já não encontra mais coro ou eco após a ratificação da Convenção 151 da OIT. Além do mais, há que se notar que um dos desafios da administração pública é, exatamente o de enfrentamento de greves – serviços públicos paralisados durante centenas de dias, afetando sobremaneira a população. Ao diferenciar o interesse público com a finalidade da administração, é de notar-se que existe, ou há de existir, alguma razoabilidade em valorar direitos constitucionalmente consagrados para preservar garantias em conflito.

Ademais, a omissão normativa sobre a regulamentação dos direitos coletivos dos servidores públicos, nos termos estabelecidos na Constituição Federal, afigura-se inadmissível, uma vez que impede a exteriorização do próprio direito. Sobre o tema, merece vista a percepção do Ministro do Tribunal Superior do Trabalho José Luciano Castilho Pereira em análise à situação até então configurada sobre os servidores públicos à luz de seus direitos coletivos:

O servidor público pode sindicalizar-se, sem qualquer restrição, como decorre do comando do art. 37, VI, da Constituição, sem, portanto, os limites previstos para o trabalhador em geral (art. 8º, II, da Constituição Federal.)

O servidor público pode fazer greve, como decorre do art. 37, VII, embora esta seja de eficácia contida, pois ela depende de lei específica, ainda não editada.

Mas quando o servidor público, por meio de seu sindicato, apresenta uma reivindicação coletiva e ela não é acolhida o que ele pode fazer?



Ele não pode negociar, como já decidiu o Supremo Tribunal, na ADIn n. 492-DF.

Ele também não pode fazer greve, pois a lei específica até hoje não foi feita. Tem sido encontrada uma situação "brasileira" para o impasse.

Contrariado em sua pretensão, o servidor público entra em greve, direito ainda não exercitável.

Em seguida, com o serviço parado, continua a negociação com o Poder Público, negociação esta que não é permitida, tudo sem prejuízo do pagamento dos vencimentos dos servidores que não estão trabalhando. Muitas vezes esta proibida negociação chega a um bom termo, sendo necessário o encaminhamento de um projeto de lei para consolidar o que foi negociado.

A lei, que por natureza é abstrata e geral, passa a ser norma concreta, individualizada, previamente acordada com os beneficiários dela! (...)

Esta solução tem sido trágica na área do ensino público, parecendo que todos querem destruí-lo; e tem sido ameaçadora na área de segurança, com polícia civil e militar fazendo greve (...)

Neste ponto, pois, é urgente uma reforma constitucional, para que seja criado um mecanismo de solução das questões, dos servidores públicos, como indicado por Süsskind, seguindo Orientação da Organização Internacional do Trabalho. (in STOLL: 2007: 110,111).

A liberdade sindical consiste no direito das associações profissionais ou sindicais de se organizarem e serem mantidas conforme seu próprio regulamento, sem a ingerência estatal. Ao assegurar a liberdade de associação profissional ou sindical aos servidores públicos, a Constituição de 1988 concretizou a possibilidade de os servidores públicos interferirem nas determinações relativas às suas condições de trabalho, incluindo aí os mecanismos de pressão pertinentes, rompendo, assim, com o longo período de autoritarismo até então vigente nas relações de trabalho com a Administração Pública.

Independentemente do arcabouço jurídico e das discussões que norteiam a matéria, é de notar-se que as interações da vida cotidiana na esfera político-administrativa, aliadas à disposição política nesse sentido impuseram a construção de espaços propícios ao diálogo, a exemplo da Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP), instituída com o objetivo de garantir a democratização das relações de trabalho por meio da criação de um sistema permanente de negociação coletiva, e apta a explicitar e tratar os conflitos e demandas decorrentes das relações no âmbito da Administração Pública.



Desta forma, a negociação coletiva ora instituída de fato, mostra-se com uma alternativa à greve, instituto legítimo que deve ser assegurado, mas que passa a ter sua posição como derradeira no ordenamento jurídico, e não mais como marco inicial do processo negocial, evitando-se assim os possíveis prejuízos a serem causados à comunidade afetada pelos serviços públicos eventualmente paralisados por falta de diálogo entre governo e funcionalismo.

O respeito às liberdades coletivas e individuais é o caminho a ser percorrido e este nos afasta de um tempo de cerceamento de diálogos e autoritarismo ao passo que pavimenta o caminho de uma sociedade que demonstra capacidade em lidar com suas questões internas, indicador de maturidade democrática e de uma nação que prospera com respeito aos direitos de todos os cidadãos.

CONCLUSÕES

Reconhecida como estratégica, a área de gestão de pessoas no serviço público sofre, não raro, grandes reveses mediante a alternância do poder. Isso não significa, necessariamente, que tal característica seja ruim, desde que respeitados os fundamentos constitucionais para a administração pública, e felizmente os mecanismos para tal estão amadurecidos, restando-nos, por certo compreender que os processos de mudança são, para além de inevitáveis, saudáveis, pois capazes de manter o foco na prestação de serviços públicos mais céleres e de qualidade.

Alterar a realidade é processo a ser feito *pari passu*, moldando, aos poucos o que está posto por soluções possíveis e legítimas, movimento que faz tributo ao princípio da eficiência, pois é de notar-se que soluções ideais são utópicas.

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, sem esquecer-se que o sentido do trabalho cotidiano do servidor público é de reconhecimento pífio, cabendo ao dirigente demonstrar que o servidor público é agente da mudança social e que a prestação de serviço público de qualidade é o que mais infere na qualidade de vida daquele município, estado ou nação.



Partindo da premissa de tratar com honestidade a relação com os servidores públicos, e deixar de omitir-se no tratamento de conflitos oriundos das relações de trabalho, o fazendo de forma democrática, toma-se o 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.

Neste resgate os termos e maneiras pelo qual se pretende dignificar a função pública, fortalecer a força de trabalho, primar pela modernização de sistemas e processos e debater a excelência por mérito, devem ser feitos de forma compartilhada, para que as soluções alcançadas possam, de forma célere aderir a realidade, e assim modificá-la.

A gestão estratégica de pessoas pressupõe o contorno da regulamentação de direitos e deveres e implica na otimização de toda a gestão de recursos humanos: ingresso, capacitação, remuneração, descrição de cargos e funções, mudanças essas que só tornam-se efetivas com procedimento que possibilite a aderência da mudança a realidade posta – o que só se opera pelo diálogo.



REFERÊNCIAS

BAYEH, Maria Gabriela Moya Gannuny El. **O certo e o Direito**. Disponível em <http://www.abdir.com.br/doutrina/ver.asp?art_id=&categoria= TGD>. Acesso em: 28 jul. 2010.

BAYEH, Maria Gabriela Moya Gannuny El. **Gestão, reparação e confiabilidade: o processo de redemocratização do Estado brasileiro à luz da gestão estratégica de pessoas do governo federal**. Trabalho apresentado no IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2011.

BRAGA, Douglas Gerson. **Programa de Capacitação de Negociadores do SUS: construindo o Sistema Nacional de Negociação Permanente do SUS – SINNP – SUS**. São Paulo: Internacional de Serviços Públicos, ISP – Brasil, 2007.

CHEIBUB, Zairo B e Richard M. Locke. **Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público**. Brasília: Enap, 1999.

CRUZ, Eliane. **Saudações a quem tem coragem: dez experiências de negociação sindical no setor público**. São Paulo: Internacional de Serviços Públicos, ISP – Brasil, 2001.

DEMARI, Melissa. **Negociação coletiva no serviço público**. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.

FERREIRA, Duvanier Paiva; BAYEH, Maria Gabriela Moya Gannuny El. **Gestão democrática de pessoas: uma abordagem estratégica**. Vitória: Capital Público ed. 19, 2010.

FERREIRA, Duvanier Paiva; BAYEH, Maria Gabriela Moya Gannuny El. **Tratamento de conflitos no serviço público: a regulamentação da Convenção 151 da OIT**. Seminários de Direito, Gestão e Democracia *in* Equilíbrio democrático e controle social. Brasília, 2011.

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

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. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.



AUTORIA

Maria Gabriela Moya Gannuny El Bayeh – Consultora do Governo do Estado de São Paulo.

Endereço eletrônico: gabigannuny@ig.com.br

