

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

**MARIA WILCE MANHÃES FERREIRA**

**PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E PESSOAS**

**RIO DE JANEIRO**

**2016**

**MARIA WILCE MANHÃES FERREIRA**

**PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E PESSOAS**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Direito Administrativo com Foco no Judiciário, da pós-graduação da Escola de Administração Judiciária, do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

RIO DE JANEIRO  
2016

## RESUMO

O presente trabalho, inicialmente, demonstra que existe uma necessidade por parte do Estado de efetuar uma reforma em relação aos serviços no setor público, bem como uma nova administração, em que os alvos principais são a capacitação de seus servidores, com a finalidade de transformar a prestação de seus serviços, deixando-a mais célere, tendo como finalidade maior Eficiência. A pesquisa relata a importância de treinar e educar gestores, transformando-os em líderes. Mostra a evolução do conceito de líder, bem como o que se espera dele na atualidade. Demonstra ainda que a gestão moderna de pessoas necessita capacitar seus funcionários constantemente, apontando que quando se trabalha com pessoas existem peculiaridades que devem ser levadas em consideração. A pesquisa dá ênfase à necessidade de aproximar o interesse produtivo da Administração com a expectativa de satisfação de seus funcionários e mostra que isso é perfeitamente possível, sem prejuízo deste ou daquele.

Palavras-chave: capacitação; eficiência; gestores; líderes; nova administração; pessoas; funcionários.

## **ABSTRACT**

*This paper, at first, demonstrate that the State has the need to do a reform in the public services, as well a new administration, having as primary targets the capacitation of the government employees, the goal is to change the services that are offered, leaving it faster and efficient. The research points the need to train and educate the managers, making them leaders. Show the evolution of the concept of a leader, and what to expect from him nowadays. Point that the modern people management need to enable the government employees constantly, showing that working with people have peculiarities that must be observer. The paper emphasizes the need to approach the productivity of the public administration with their government employee's expectations, without prejudice to each other.*

*Keywords: capacitation; efficiency; management; managers; new administration; people; employees.*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>A CONSTITUCIONALIDADE DO DIREITO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>7</b>
2.1	DA LEGALIDADE FORMAL AO PRINCÍPIO DA JURIDICIDADE .....	7
2.2	GERENCIAMENTO DA MÁQUINA PÚBLICA.....	9
2.3	DIFICULDADES HISTÓRICAS.....	10
2.4	UMA NOVA MODALIDADE DE GESTÃO PÚBLICA .....	13
2.5	CRÍTICAS A NOVA ADMINISTRAÇÃO .....	14
<b>3</b>	<b>PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA .....</b>	<b>21</b>
3.1	A IMPORTÂNCIA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA .....	21
3.2	A ATUAÇÃO DOS AGENTES PÚBLICOS .....	22
3.3	BUSCA DA EFICIÊNCIA PELA CAPACITAÇÃO.....	24
<b>4</b>	<b>CONHECIMENTOS PRÁTICOS PARA BUSCAR TRABALHAR MELHOR COM PESSOAS.....</b>	<b>28</b>
4.1	PRIMEIRO PASSO: ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS .....	28
4.2	SEGUNDO PASSO: ACOMPANHAMENTO.....	29
4.3	FOCO ERRADO .....	30
4.4	TREINAMENTO CERTO .....	31
<b>5</b>	<b>ALGUNS ASPECTOS DE COMO COM PESSOAS É DIFERENTE.....</b>	<b>35</b>
5.1	OBSESSÃO POR EFICIÊNCIA .....	35
5.2	EVOLUÇÃO DO PERFIL DO COLABORADOR .....	36
5.3	DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE DE ALTA <i>PERFORMANCE</i> .....	37
5.4	COMPROMETIMENTO .....	38
5.5	DESCARTAR: UM HÁBITO CONTEMPORÂNEO .....	40
5.6	OBEDECER POR FORÇA OU CONVENCIMENTO .....	41
5.7	MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO HUMANA.....	42
5.8	GESTÃO DE PESSOAS E A ÉTICA .....	45
5.9	ADMINISTRAÇÃO DEMOCRÁTICA .....	47
5.10	AMBIENTE DE TRABALHO.....	48
5.11	EFEITOS DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL.....	49
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>52</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O decreto nº 5.707, instituído pela Presidência da República em 23 de fevereiro de 2006, estabelece a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Logo no artigo 1º, incisos I e II, respectivamente: (I) - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; (II) - desenvolvimento permanente do servidor público; sintetizam a análise objeto deste relato, em que se tenta fazer um panorama da crise enfrentada por todo administrador, independentemente do nível de poder, quando se trata da máquina pública.

De início, deve-se atentar para a interpretação que trata o Direito Administrativo quando aborda o conjunto de leis que formalizam os deveres e os limites impostos ao exercício da administração pelo Estado. O conjunto de leis, imprescindível ao ordenamento jurídico da administração, também é instrumento que contribui para o engessamento de ideias e propostas que objetivam estimular a modernidade do setor. Pode-se, inclusive, identificar nesse aspecto divergente uma crise histórica, quando se propõe comparar com as iniciativas do administrador no setor privado.

A Revolução Industrial há muito faz parte do passado, e desde então o trabalho tem sido visto apenas como um meio de manutenção individual ou familiar. Mudanças são necessárias e com elas, entre erros e acertos, buscam-se novas estruturas administrativas para adequação do funcionário como pessoa ao novo ambiente organizacional.

Ao aplicar as novas técnicas administrativas, deve-se observar, dentre alguns elementos essenciais a criatividade e a motivação. Observam-se ainda organizações públicas presas ao passado, mantendo estruturas arcaicas, onde só o chefe manda e os subordinados devem obedecer incondicionalmente.

Uma nova era se faz presente. Primeiro, tinha-se o conceito de que o líder nascia pronto, com as características de ambição, honestidade, integridade, autoconfiança e a liderança de pessoas lhe era nato. E quem não tivesse esse dom deveria passar a vida sendo liderado. Depois o líder, além das características apresentadas acima, deveria ser também bom em números. Apresentar resultados e dominar os diversos cenários de incertezas.

Agora se busca líderes que possam articular e envolver as pessoas. Ele deverá ir além da gestão de pessoas e de entrega de resultados; ele precisa se empenhar na valorização dos

colaboradores, priorizando a capacitação de sua equipe bem como investindo no desenvolvimento de todos.

A motivação, a liderança e a consideração com os colegas devem se pautar em uma relação de confiança e ajuda mútua e só assim pode-se conseguir formar uma equipe de trabalho, um time capaz de superar os constantes obstáculos, as mudanças atuais, trazer a verdadeira Eficiência e fazer prosperar a Administração como forma de evolução organizacional.

Nenhum resultado ou metas são atingidos se não houver Eficiência e para isso precisa-se de pessoas. É comum escutar que o mais difícil num ambiente de trabalho, seja numa empresa privada ou num órgão público, é lidar com pessoas. Porquanto é preciso selecionar, contratar, capacitar, motivar, lidar com conflitos e com a falta de comprometimento. Lidar com pessoas é diferente porque gente pensa, tem sentimentos e é dotada de vontade própria. Coisas são controláveis; pessoas não. Essas são as peculiaridades.

Esse breve trabalho contará com quatro capítulos que abordarão os seguintes aspectos:

O primeiro faz um breve relato histórico das mudanças ocorridas na tentativa de desenvolvimento de uma nova administração. Mostra que hoje não basta só cumprir a letra fria da lei para que os funcionários dos órgãos públicos possam impulsionar melhorias no serviço público. É preciso ir além.

O segundo faz um pequeno paralelo entre o Princípio da Eficiência e a necessidade de capacitação constantes dos agentes públicos e a importância da mudança de hábitos para melhoria dos serviços públicos.

O terceiro mostra um resumo de como pessoas trabalham melhor com outras pessoas. Traz um passo a passo para transformar simples gestores em líderes.

Já o quarto capítulo traz em subtítulos independentes temas com a finalidade de inspirar os gestores a dar importância na primordial ferramenta quando se cria novos procedimentos na Administração. Nada é mais importante do que pessoas; não adianta leis perfeitas, ambientes de trabalho projetados pelos mais renomados arquitetos e a aplicação da tecnologia de ponta, se não valorizar as pessoas.

Por fim chega-se a conclusão do trabalho.

## 2 A CONSTITUCIONALIDADE DO DIREITO ADMINISTRATIVO

### 2.1 DA LEGALIDADE FORMAL AO PRINCÍPIO DA JURIDICIDADE

A crise da lei administrativa é uma manifestação setorial e potencializada da crise da lei formal. Em nenhum outro segmento jurídico, como no Direito Administrativo, o papel da lei formal sofreu tantas transformações. Na plataforma liberal, a legalidade administrativa seria uma limitação externa ao exercício do poder autônomo da Administração Pública (vinculação negativa à lei). Já na plataforma democrática, a legalidade administrativa seria não apenas um limite externo, mas o fundamento necessário de toda atuação da administração (vinculação positiva à lei).

Assim se delineou a distinção clássica entre legalidade tal como aplicada aos particulares (vinculação negativa) e ao poder público (vinculação positiva): enquanto aos particulares é dado fazer tudo que a lei não proíbe, ao poder público só é permitido agir nos termos do que a lei prescreve.

Com a constitucionalização do Direito Administrativo, a lei deixa de ser fundamento único e último da atividade administrativa. A Constituição, entendida como sistema de regras e princípios, passa a constituir o cerne da vinculação administrativa à juridicidade. A legalidade, embora ainda muito importante, passa a constituir apenas um princípio do sistema de princípios e regras constitucionais. Passa-se, assim, a falar em princípio da juridicidade administrativa para designar a conformidade da atuação da administração pública ao direito como um todo, e não mais apenas a lei.

O princípio da juridicidade se expressa por normas de diversos graus hierárquicos. Em primeiro lugar, a juridicidade se exprime pelo conjunto de regras e princípios constitucionais, imediatamente habilitadores de diversas competências administrativas, especialmente no que toca à proteção e promoção dos direitos fundamentais. Quando fundada diretamente na Constituição, a atuação administrativa prescinde da interposição do legislador, seja para edição de atos normativos (regulamentos autônomos), seja para a prática de atos concretos, no âmbito de suas competências.

Em segundo lugar, a juridicidade pode exprimir-se por intermédio de leis formais ou atos com força de lei. Em qualquer caso, a lei desfruta de uma preferência na regulamentação



das diversas matérias administrativas, em relação aos atos administrativos normativos (regulamentos).

Em terceiro lugar a juridicidade pode se expressar por intermédio de atos administrativos normativos (regulamentos).

Há ainda um conjunto de situações de juridicidade contra a lei. São situações que podem decorrer, por exemplo, de condutas administrativas diante de uma lei inconstitucional (o repúdio à lei inconstitucional pela Administração). Outros casos envolvem a validação de efeitos concretos de atos administrativos ilegais que, por efeito de ponderações entre o princípio da legalidade e outros princípios constitucionais (como os princípios da proteção da confiança legítima, da moralidade e da eficiência), merecem ser convalidados ou invalidados com efeitos meramente prospectivos (*ex nunc*). Tais soluções, alternativas à invalidação com efeitos retroativos (*ex tunc*), se justificam como aquelas que, nas circunstâncias em que aplicáveis, representam o cumprimento otimizado do sistema de princípios da Constituição.

A discricionariedade nasceu como um atributo do poder real absoluto, situado, como tal, em um espaço decisório externo ao direito. Tal noção sobreviveu historicamente após o advento do Estado de direito como uma das categorias básicas do Direito Administrativo: (i) primeiro, como fruto da autonomia decisória da Administração Pública, fundada na ideia de legalidade como vinculação negativa à lei; (ii) segundo, já sob a ideia de legalidade como vinculação positiva à lei, como uma espécie de margem de liberdade decisória, aberta pelo legislador ao administrador público.

A constitucionalização do direito ensejou uma incidência direta dos princípios constitucionais sobre os atos administrativos não diretamente vinculados pela lei. Assim, não há espaço decisório da Administração que seja externo ao direito, nem tampouco nenhuma margem decisória totalmente imune à incidência dos princípios constitucionais. Portanto, não é mais correto se falar de uma dicotomia entre atos vinculados e atos discricionários, senão que numa teoria de graus de vinculação à juridicidade.

Conforme a densidade normativa incidente ao caso pode-se dizer, assim, que os atos administrativos serão: (i) vinculados por regras (constitucionais, legais ou regulamentares) exibindo alto grau de vinculação à juridicidade; (ii) vinculados por conceitos jurídicos indeterminados (constitucionais, legais ou regulamentares), exigindo grau intermediário de

vinculação à juridicidade; e (iii) vinculados diretamente por princípios (constitucionais, legais ou regulamentares), exigindo baixo grau de vinculação à juridicidade.

Em relação ao controle jurisdicional dos atos administrativos, é possível formular um critério básico: ao maior ou menor grau de vinculação do administrador à juridicidade corresponderá, via de regra, maior ou menor grau de controlabilidade judicial dos seus atos.

Todavia, a definição da densidade do controle não segue uma lógica puramente normativa (que se restringe à análise dos enunciados normativos incidentes ao caso), mas deve atentar também para os procedimentos adotados pela Administração e para as competências e responsabilidades dos órgãos decisórios, compondo a pauta para um critério que se poderia intitular de jurídico-funcionalmente adequado.

Ao invés de uma predefinição estática a respeito da controlabilidade judicial dos atos administrativos (como em categorias binárias, do tipo ato vinculado versus ato discricionário), impõe-se o estabelecimento de critérios de uma dinâmica distributiva “funcionalmente adequada” de tarefas e responsabilidades entre Administração e Judiciário. Isto deve levar em conta não apenas a programação normativa do ato a ser praticado: estrutura dos enunciados normativos constitucionais legais ou regulamentares incidentes ao caso, como também a específica idoneidade de cada um dos poderes em virtude de sua estrutura orgânica, legitimação democrática, meios e procedimentos de atuação e preparação técnica para decidir sobre a propriedade e a intensidade da revisão jurisdicional de decisões administrativas, sobretudo das mais complexas e técnicas.

## 2.2 GERENCIAMENTO DA MÁQUINA PÚBLICA

Para o gerenciamento da máquina pública, o administrador precisa manter o seu foco no universo de ações. Com seus atos e decisões, ele precisa atender as expectativas do público interno e externo. Esses públicos, com anseios e necessidades distintas, são clientes da eficiência do administrador. Liberto da imposição de normas e mesmo desconhecedor das normativas que regem a Administração Pública, o público externo se torna mais exigente das ações executadas no gerenciamento da máquina pública.

Na prática, há pressões para mais e melhores serviços e uma expectativa de solução imediata de problemas: o público espera da Administração Pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparências dos seus atos.

Por outro lado, o meio acadêmico, no anseio por oferecer diferentes e melhores alternativas, desenvolve propostas teóricas distintas, que, por vezes, rompem completamente com o passado ou representam práticas antigas com diferentes roupagens. A introdução de uma nova dimensão teórica revela sua potencialidade para solucionar questões específicas e contribuir para sua validade perante a comunidade, sem possibilidade de gerar verdades absolutas, tampouco de resolver problemas de maneira generalizada.

Por causa de um crescente dinamismo, novos problemas pressionam por novas soluções. Técnicas e processos de trabalho recém introduzidos tornam-se rapidamente vulneráveis: sofrem desgastes naturais de uma realidade mutante mais complexa e demandante de maior eficiência. A recorrência dos temas, em face da experimentação, sedimenta o paradoxo da dúvida sobre relevância ou utilidade prática.

Resultados negativos e inesperados, bem como dificuldades práticas, conduzem a ciência a caminhos não trilhados com uma renovada esperança de contribuir para a solução de problemas.

### 2.3 DIFICULDADES HISTÓRICAS

A preocupação de haver um Estado dinâmico e eficiente tem se mostrado histórica, datando do início da Era Moderna. As ideias sobre uma Administração Pública moderna e eficaz avançaram com a Revolução Industrial e com o enfraquecimento dos poderes aristocratas e absolutistas.

No século XVIII, por causa de uma incipiente burocracia pública, já havia, na Prússia, preocupações de gestão centradas no controle, nas finanças públicas e na comunicação das ordens públicas. Nesse mesmo período, a experiência prussiana levou não só a criação dos primeiros cursos de Administração Pública como também à proposta de uma nova ciência do cameralismo ou da Administração.

No século XIX, problemas sociais, políticos e econômicos dominavam a Europa e, assim, acentuavam-se as inquietações sobre as práticas democráticas e a eficiência no setor público. Diferentes demandas e necessidades provocavam constantes reformas administrativas. Por serem ainda rudimentares, os conhecimentos sistematizados sobre a Administração pouco ajudavam na solução dos problemas.

Nessa mesma época, nações novas, como os Estados Unidos, buscavam nos modelos europeus inspiração para práticas democráticas. Presumiam-se as constituições e as leis como fundamentos lógicos e necessários para garantir a nova democracia. No entanto, problemas administrativos e ineficiência na prestação dos serviços revelavam a insuficiência da ordem jurídica. Constatou-se ser a criação de instituições políticas sólidas e responsáveis incapaz por si só para apoiar a ação efetiva do Estado.

Mesmo tendo sido a Europa pioneira em propor uma ciência da Administração Pública, lá, de início, a idéia pouco progrediu, nem mesmo quanto da separação entre atividades da política e da administração. Para os europeus, a prevalência da dimensão constitucional legal sobre as ações administrativas seria uma garantia de eficiência e de eficácia na gestão pública.

O Direito Público e, sobretudo, o Direito Administrativo, aliados à disciplina e a obediência às normas, forneceriam os padrões necessários e suficientes para uma boa gestão. Ademais, o sistema parlamentarista criara uma separação legal entre política e administração. A ênfase no legalismo inibia ou tornava o debate, pelo menos no seu início, algo inócuo.

Vale notar que, na época da criação do Estado moderno, não se visualizava a Administração Pública como uma vasta prestadora de serviço, e sim como uma forma de ordenar o mundo democrático. Ao assumir dimensões de prestação de serviços, a eficiência da Administração Pública passou a ser um estágio importante para assegurar a democracia. Surgiam propostas para uma administração independente da política e fundamentada em um campo de estudos e de conhecimentos próprios, como uma ciência. Apareciam os primeiros sinais de incentivo para o desenvolvimento dessa área do conhecimento.

Os movimentos para uma nova ciência e o ensino da Administração parecem ter incentivado Woodrow Wilson, jurista e estudioso da Administração Pública que chegou a presidência dos EUA. Em 1887, Wilson fez uma proclamação sólida para o estudo e novas práticas da Administração Pública: lembrava ser mais fácil fazer uma Constituição e definir

posturas democráticas do que aplicá-las. Admirador das práticas europeias e consciente da ineficiência crônica da Administração Pública, ele preconizou a dicotomia - política e administração – e a introdução do estilo privado na gestão pública. Pregava ainda a necessidade dos estudos sistematizados de administração e a revisão geral da organização e dos métodos de trabalho no governo.

Quando Wilson e Wharton propuseram uma nova ciência e uma nova prática administrativa, estavam conscientes de que a gestão pelos donos do poder, ou por leis, seria insuficiente para uma gestão eficaz. Ao se contemplar a Administração Pública fora da política, incluindo a neutralidade do servidor, facilmente se justificava a gestão pública semelhante a uma empresa privada. A separação de política e administração favorecia a visão gerencialista na Administração Pública.

Posteriormente, no início do século XX, houve uma busca de princípios universais de Administração. No entanto, o avanço dos princípios administrativos foi concomitante às frustrações e decepções com a ineficiência da Administração Pública. Tentativas de implantar neutralidade política e profissionalização da gestão pública enfrentavam imensos obstáculos políticos. Ademais, as práticas administrativas em vários países revelavam os limites da universalidade dos, ainda, incipientes princípios administrativos.

O estudo da Administração Pública deveria considerar peculiaridades e contexto, logo na visão mais abrangente e holística. O modelo, até então predominante, era caracterizado pelo foco excessivo em mecanismos de controle, tendo como resultado a redução da eficiência, de mecanismos de transparência e da objetividade da Administração; daí a morosidade e o privilégio de interesses de grupos específicos.

Admitindo-se como impossíveis à neutralidade da gestão pública, seu distanciamento da política e a universalidade de princípios práticos, a melhor proposta seria comprometer os gestores públicos com valores essenciais. Esses valores serviriam de base quase como uma ética universal de gestão, em que equidade, eficiência e eficácia condicionariam comportamentos administrativos, e não propostas práticas de gestão.

Assim, surgiu na década de 1970, o movimento da Nova Administração Pública. Foi de duração efêmera em razão de:

1. Dificuldade de operacionalizar os valores em termos práticos;

2. Aproximação maior com a política;
3. Desconsideração inadvertida dos instrumentos práticos de gestão.

A separação entre política e administração continuou a ser o principal objetivo. A busca contínua de novos padrões de eficiência resultou no avanço da perspectiva gerencialista, resultando em novo movimento de grande impacto contemporâneo.

#### 2.4 UMA NOVA MODALIDADE DE GESTÃO PÚBLICA

Desde o século XIX, propõe-se assemelhar a Administração Pública à empresa privada. Anunciada muitas vezes durante décadas, poucas vezes efetivada, essa idéia espalhou-se com uma nova e promissora modalidade de gestão pública nas últimas décadas do século XX. O New Public Management (NPM) apresentou-se com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços.

Nesse sentido, a Administração Pública deveria apenas direcionar os serviços, e não executá-los diretamente. Havia uma preferência por terceirizar e contratar fora. Por meio de vários provedores privados poder-se-iam usar benefícios da competição entre eles, evitando monopólios e permitindo maior flexibilidade na gestão.

Propunha-se mais competição, descentralização e privatização, com maior poder para os gestores de serviços. Ao governo caberia executar funções que lhe seriam exclusivas e inapropriadas à execução ou ao controle por mecanismos de mercado.

Os servidores públicos desempenhariam as atividades-fim do Estado com maior eficiência, assumindo o papel de prestadores de serviço. Os cidadãos seriam vistos como clientes, usuários dos serviços públicos, em vez de menos recipientes da ação do estado. O governo concentraria seus esforços nas suas atividades essenciais e exclusivas, direcionando e garantindo o suprimento das necessidades básicas (e direitos) da sociedade por meio de transparências para o setor privado e o terceiro setor.

O NPM viria apresentar uma abordagem gerencial distinta, tendo foco no cliente, no gestor, no resultado e também no desempenho. O foco no cliente viria a considerar o cidadão

e incorporar singularidades das demandas individuais. O foco no gestor proporcionaria maior autonomia e flexibilidade para favorecer ajustes na linha de frente, fixar resultados, firmar contratos e controlar o desempenho organizacional. O intuito era de, possivelmente, criar uma cultura organizacional com valores empresariais.

O foco no resultado traria, para a Administração Pública, por meio do planejamento estratégico do tipo empresarial, as metas e os indicadores de desempenho. Já o foco no desempenho viria a substituir, em parte, as tradicionais avaliações por competições de mercado. Sugeriu-se que, pelo foco no produto, na eficiência e no resultado, as organizações públicas poderiam ter flexibilidade e autonomia para introduzir bônus pelo desempenho. Como sistema avaliador, passaria a serem introduzidos orçamentos indicativos centrados em resultados que, como na empresa privada, facilitariam a flexibilidade da gestão.

As propostas do NPM avançaram rapidamente numa época de nova ascensão das ideologias liberais, pois gastos e déficits públicos já assustavam governos. Promessas de reinvenção da Administração Pública eram bem recebidas pela população, pois trouxeram um novo otimismo na gestão pública por sucessivas idealizações de maior qualidade e eficiência. A crença em um mundo contemporâneo de mudanças rápidas e exigentes de novas soluções favorecia a proposição de inserção de práticas flexíveis de gestão privada no setor público.

## 2.5 CRÍTICAS A NOVA ADMINISTRAÇÃO

As reformas associadas ao NPM encontraram entusiastas, críticos severos e muitas análises sobre benefícios e conseqüências negativas. Políticas Públicas, estruturas, processos de trabalho e instrumentos gerenciais foram analisados, reacendendo os debates sobre os limites das teorias e práticas administrativas. Entre as críticas mais enfáticas ao NPM, vale mencionar:

### 1 – A continuação dos controles tradicionais:.

Mesmo nos países de maior avanço no NPM, as descentralizações, desregulações e desburocratizações vieram sempre acompanhadas de novas centralizações e de novas regras, na maioria das vezes, aumentando o peso burocrático. No NPM, a tentativa de flexibilização não extinguiu os controles tradicionais, mas mostrou também aumento da burocracia.

Algumas reformas criaram mais regras burocráticas e mais níveis hierárquicos para controlar a suposta descentralização. Nos Estados Unidos da América, os tradicionais padrões de flexibilidade e pragmatismo na gestão, inspirados no estilo britânico foram se reduzindo, e a burocratização alcançou um nível elevado.

Já há muito se destacava a ênfase no controle como a dificuldade básica para a eficiência da gestão pública. Recentemente, ao analisar modelos organizacionais e reformas, com base no NPM, verificaram características essenciais presentes nos novos modelos como típicas do tradicionalismo burocrático, dando continuidade a ênfase no controle e não configurando modelos de ruptura. Por motivos políticos, o controle prolonga-se em áreas menos visíveis, sobretudo no sistema de implementação por meio de manipulação de instrumentos gerenciais. No Brasil, o planejamento, em vez de ser visto como processo, é constantemente entendido como um produto técnico, uma forma de controle da economia e da sociedade.

Também por motivos políticos de preservação da coalizão dos grupos no poder, a atividade de controle prevalece sobre qualquer outra dimensão gerencial. Poucos dirigentes se conformariam em se distanciar do conflito político para se restringir apenas as tarefas gerenciais.

## 2 – Pequenos ganhos com práticas privadas:

As empresas privadas, por serem sacudidas, todos os dias, por pressões de mercado e revoluções tecnológicas, para sobreviver, dependem da capacidade de agir com rapidez e introduzir o inusitado.

Por sua vez, a área pública está sujeita a normas fixadas em leis e decretos, não fácil ou imediatamente alteradas, pois dependem de novos consensos políticos para a introdução de novidades ou ajustes. A Administração Pública carrega dificuldades para resolver, com rapidez, problemas da comunidade. Assim, inserir a eficiência privada com mais possibilidade de êxito imediato resultou, em grande parte, em mera ilusão.

Os incentivos à iniciativa e ao empreendedorismo encontram obstáculos, tanto na burocracia removida como nos controles. A pressão por resultados somente tem levado a mais estresse, resultando de imediato a desmotivação dos funcionários, e foram praticamente inexistentes os bônus comuns à empresa privada.



As empresas privadas e as organizações públicas possuem características bastante distintas em termos de dinâmicas ou finalidades. Algumas dessas características podem ser camufladas nas formas institucionais, mas emergem rapidamente no cotidiano administrativo. Interferências políticas de instâncias superiores ocorrem a todo o momento e não cessam nas opções do campo político/gerencial superior, mas desenvolvem-se continuamente e durante todas as etapas das ações administrativas.

Portanto, na prática, é impossível conceder autonomia de decisão em meio a um controle político acentuado. O contexto da Administração Pública favorece mais a lealdade política e menos a lealdade organizacional – requisito para o êxito de novas práticas gerenciais. Os gestores públicos têm carreira e cargo mais vulneráveis à política e menos em função do desempenho. Ademais, os controles políticos tornam as tarefas rotineiras não delegáveis, favorecendo a centralização e danificando todas as ideias de descentralização.

### 3 – A decepção dos cidadãos:

Normalmente, propostas de eficiência e de melhor desempenho tendem a ser muito populares, por causa da imagem tradicional de ineficiência nos serviços públicos. Lidar com a Administração Pública para obter algum serviço sempre resulta numa percepção de descaso para os direitos de cidadania, principalmente nos países em desenvolvimento, onde ainda há forte demanda por mais e melhores serviços.

O otimismo e o entusiasmo inicial com o NPM reduziram-se, não por decepção ideológica, mas pelo fracasso nos resultados e na qualidade do serviço público.

Mesmo quando mais empresariais e identificadas como menos onerosas e mais eficientes, as administrações públicas não se tornaram mais simpáticas aos cidadãos: as convergências de lógicas econômicas, do mercado, do Estado e da sociedade civil ressaltaram o lado econômico mercadológico e resultaram pouco favoráveis ao cidadão.

### 4 – Fortes tradições patrimonialistas:

Os relatos de maior sucesso com as práticas do NPM são oriundos das nações já dominadas pelo pragmatismo gerencial e pela baixa imposição de normas burocráticas e maior democracia na gestão. Possivelmente por já terem, comparativamente, maior flexibilidade burocrática, menos regras formais e rígidas, menos degraus hierárquicos e objetivos bem definidos, aceitavam e implantavam mais facilmente as propostas do NPM.

Nessas sociedades, mudanças administrativas carregam valores e crenças do próprio contexto cultural, e, assim, relativamente mais simples: causam menos transtornos e, na maioria das vezes, alcançam os resultados esperados.

O mesmo não acontece com países de extensa burocracia, com acentuado legalismo e formalismo e forte autoridade hierárquica. Ademais, nas sociedades em transição, a coexistência de valores modernos e tradicionais, com as fortes tradições patrimonialistas e as reformas modernizantes, deixam resultados e apoios duvidosos, gerando receios e acentuando a descrença das pessoas e a resistência às mudanças.

#### 5 – Gestores não preparados:

As imagens e os relatos sobre a ineficiência administrativa espalham a crença de dirigentes públicos como incompetentes por falta de bom senso e por desconhecimento de princípios elementares de gerência moderna.

Os relatos são demasiadamente simplistas quando retratam a gestão pública: desconsideram as dimensões políticas e as condições de trabalho nas organizações públicas.

O gestor público está inserido em uma luta de poder capaz de deixar seu cargo politicamente vulnerável em cada decisão tomada. Resolver conflitos torna-se mais importante e toma mais tempo que buscar resultados. Entre as tarefas principais, inclui-se a busca constante de novos consensos em meio a pressões, conflitos, alianças e agudas limitações de recursos. No gestor, refletem-se as próprias condições de ambiguidade, conflito e desigualdade na distribuição dos recursos de poder.

Propostas de mudanças sempre enfrentam as coalizões de poder: diagnósticos negativos servem para introduzir novos métodos, tanto para melhorar o desempenho como para assegurar interesses de poder já conquistados. O resultado dessas práticas são danos de longo prazo nos serviços, no desempenho e na cultura organizacional.

Oferecer treinamento e autonomia para tornar os dirigentes mais eficientes e eficazes é, na verdade, insuficiente. Por maior que seja a autonomia concedida à organização pública, a maioria de seus dirigentes possui apenas um mínimo de poder sobre os objetivos dos órgãos que dirigem. Os objetivos e as formas atuação são negociados com os diversos grupos de poder, envolvendo, inclusive os termos de seu próprio trabalho.

Integrar dimensões políticas e administrativas no mesmo espaço de decisão e ações públicas é um dilema para estudiosos e praticantes. Recupera as dificuldades relacionadas não só à formação de uma ciência da Administração Pública como também contribui para ultrapassar problemas de ineficiência da gestão pública.

A legítima função política é fazer funcionar as organizações públicas, propondo diretrizes, democraticamente conquistadas em eleições, e não se imiscuir no seu funcionamento. Impor diretrizes políticas no expediente das organizações públicas é o preço que se paga para se ter democracia fora dele.

A gestão pública carrega princípios e práticas centrais de ordem, uniformidade e equidade, além de objetivos múltiplos para garantir consenso e apoio político. A Administração Pública, como ela própria diz, é pública, e, portanto, dissociá-la da política é praticamente impossível e democraticamente indesejável. Ademais, o poder político é sempre superior ao administrativo, sendo impossível ou inocente tentar contorná-lo. Qualquer instrumento gerencial inspirado na área privada esbarra nos limites políticos.

Possibilidades de convívio mais adequado e eficiente exigiriam maior profissionalização da política antes de se pensar em profissionalizar a Administração. As práticas privadas são, por definição fragmentadas conforme objetivos, limitadas pela busca de lucros e descentralizadas para se aproximar de clientes e enfrentar competidores.

A contemporaneidade administrativa reforça a necessidade de flexibilidade e da mentalidade da mudança cotidiana, dos resultados e do desempenho eficiente e eficaz das organizações públicas. Mas práticas administrativas são produtos diretos da natureza da interligação entre a Administração e a política. Só se pode obter uma Administração mais eficiente e eficaz com uma interação com o sistema político, mais ligado às expectativas da sociedade, mais congruente com valores e menos para fins preferenciais ou tecnocráticos.

Como a gestão privada é, também, mais rápida na produção de novas ideias gerenciais, ela continua ser uma referência atrativa e promissora para inovar o serviço público.

Discursos oficiais sobre mudanças na gestão pública continuam a insistir no ideal gerencialista. Como qualquer outra ideologia, é uma concepção normativa, idealizada, e aparece como positiva e natural. Entretanto, a pressão da sociedade por novos valores e padrões de eficiência propostos no pós-NPM procura aproveitar as expectativas da comunidade para envolvê-la direta e indiretamente na gestão.

Atualmente, há uma grande decepção com a representação política, desfavorecendo o seu maior papel na solução de problemas. Correndo o risco de enfraquecer instituições políticas de representação, por excesso de democracia direta nas bases, reativa-se um tipo novo de competências e de interligação com o sistema político, por meio do poder comunitário.

Muitos indicam a forma cooperada como base da eficiência e da democracia administrativa: aumentar cooperação entre órgãos e entidades externas e considerar com mais ênfase as sugestões comunitárias.

As propostas modernas de transcendência levam para a localização do controle e participação comunitária, e não para a formalização de mais controle central. Parecem tentar resolver primeiro o problema da democracia e, por meio desta, ter mais e melhores serviços. Ademais, o excesso de propostas essencialmente gerencialista na última década parece ter desconsiderado, inadvertidamente, dimensões democráticas do serviço público.

Uma opção seria encontrar novas formas de envolver a sociedade civil e mercados no governo e enfraquecer os aspectos políticos de governar, buscando obviamente, o equilíbrio na aplicação dos interesses de todos os envolvidos.

Algumas concepções e instrumentos de gestão que são praticados na empresa privada – como a perspectiva sobre a qualidade da despesa e o foco no cliente – podem dar mais consistência e produtividade às ações públicas, mas também danificar valores fundamentais do serviço público.

A forma sobre como a Administração Pública adapta-se ao processo de governança de uma sociedade mais democrática e mais consciente de seu poder de influência deverá direcionar o estilo de gestão a ser praticado.

A recuperação de valor dos conhecimentos administrativos reflete a necessidade de contraposição às práticas políticas. Cabem conciliar lições aprendidas no meio privado com o meio público, respeitando, porém, características inerentes à Administração Pública. Nessa preservação das dimensões públicas como reação ao NPM, aparecem novas perspectivas sobre a qualidade do governo. As idéias sobre nova governança pública trazem propostas de maior formalidade no estilo weberiano e uma justificativa mais acentuada sobre eficiência.

Na verdade, essas propostas implicam novo papel do Estado na sociedade, talvez mais direcionador e fiscalizador, com repercussões significativas sobre a gestão pública. Na época atual, as justificativas são, ainda, de medidas temporárias e pontuais, baseadas na necessidade de enfrentar crises econômicas. Porém, permanece a expectativa dessas medidas possuírem o vigor de ultrapassar as crises e configurar uma nova reconstrução da Administração Pública.

A complexidade do mundo contemporâneo e a globalização têm acentuado as dificuldades e mesmo a incapacidade dos governos nacionais de resolverem, por si sós, os problemas de progresso. Maior interdependência entre nações afeta funções e interligações de órgãos da Administração Pública, com maior variedade de instituições nacionais, estrangeiras e empresas privadas. Órgãos públicos se vêem diante de um ambiente de risco e de competitividade na complexidade da cadeia de valores que interligam os sistemas produtivos nacionais e internacionais.

Impossível planejar e agir, em qualquer área da Administração, sem a visão planetária – ou holística. Essa visão impõe a consciência sobre um maior número de fatores e perspectiva da Administração Pública como associada a toda uma cadeia produtiva mundial, gerenciada diretamente por empresas privadas, interligadas a governos de diversas nações. Atribui ainda à Administração Pública um novo papel colaborativo, de incentivo, de regulação e do controle, para proteger não só a produção de bens e serviços, mas o próprio interesse nacional. Essas novas condições não só põe em xeque a validade das conquistas e novidades mais recentes, como também aguçam a tradição de buscar formas de gestão mais aplicável e relevante.

São tantas as decepções e as necessidades manifestas da Administração Pública que parece ainda um caminho pouco trilhado, apesar das recentes inovações.

### 3 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

#### 3.1 A IMPORTÂNCIA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

O princípio da eficiência é um dos princípios norteadores da administração pública anexado aos da legalidade, finalidade, da motivação, da razoabilidade, da proporcionalidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório, da segurança jurídica e do interesse público, e foi incluído no ordenamento jurídico brasileiro de forma expressa na Constituição Federal, com a promulgação da emenda constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998, alterando ao art. 37.

Esse princípio, convém ressaltar que, apesar de pouco estudado pela doutrina brasileira, é um dos que merece bastante cuidado e atenção, por se tratar de um importante instrumento para que se possa exigir a qualidade dos produtos e serviços oriundos do estado.

O princípio da eficiência apesar de ser um importante instrumento constitucional, como qualquer outro princípio do Direito Administrativo não tem valor substancial autossuficiente, que se integra aos demais princípios, não podendo sobrepor-se a eles ou infirmá-los a validade. E nisso não há novidade, pois sabemos que princípios são normas que exigem ponderação, concordância prática, aplicação tópica e complementação. Assim como todo princípio, o da eficiência não possui caráter absoluto, mas irradia seus efeitos.

Segundo Hely Lopes Meirelles:

*“O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhado apenas como legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”.*  
(Meirelles, 2014, p.102).

Já segundo a professora Maria Sylvia Zanella Di Pietro:

*“O princípio apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados, como também em relação ao modo racional de se organizar,*

*estruturar, disciplinar a administração pública, e também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público”... (Di Pietro, 2002).*

Não basta que o Estado atue sobre o manto da legalidade, quando se trata de serviço público faz-se necessário uma melhor atuação do agente público, e uma melhor organização e estruturação por parte da Administração Pública, com o objetivo de produzir resultados positivos e satisfatórios às necessidades da sociedade.

Vale ressaltar o princípio da legalidade, pois nunca se poderá justificar a atuação administrativa contrária ao ordenamento jurídico, por mais eficiente que seja, na medida em que ambos os princípios devem atuar de maneira conjunta e não sobrepostas.

### 3.2 A ATUAÇÃO DOS AGENTES PÚBLICOS

A eficiência é um princípio que veio somar aos demais princípios impostos à administração, especialmente ao da legalidade.

Tal princípio não pode ser tido como letra morta em nossa Constituição. A própria Administração Pública deve se utilizar de mecanismos que fiscalizem e tornem esse princípio mais efetivo nos órgãos públicos, como por exemplo, a capacitação dos agentes públicos, pois a falta de profissionalização do pessoal, a desorganização e a má distribuição interna, são fatores impeditivos da qualidade e produtividade do serviço público.

As reclamações referentes à má qualidade no atendimento e na prestação do serviço público sempre foram à tônica quando surgem discussões referentes aos agentes da administração. A avaliação deve ser preocupação permanente dos dirigentes do governo que devem confrontar a “*performance*” de todos os funcionários. É intrínseco nesta avaliação ter a iniciativa de, ao verificar a existência no mercado de alguém fazendo melhor serviço, eliminar os ineficientes e passar a atividade para o mercado ou contratar empresas para, num regime de competição, atuarem simultaneamente com o setor público, objetivando verificar qual deles atua de modo mais eficiente e eficaz.

A ausência de gestores comprometidos com a eficiência é fator que concorre para o atraso das atividades do estado. Por outro lado, atos administrativos como este cristalizam,

cada vez mais, a convicção de que a verdadeira reforma do Estado deve vir da mudança de postura do seu corpo dirigente.

Este princípio não abrange apenas o servidor público, mas também a Administração Pública, que deve atentar para uma boa administração, tornando o aparelho estatal menos burocrático e mais atualizado aos padrões modernos, sem prejuízo da sociedade.

O que o Estado precisa é dispor de um quadro de pessoal profissionalizado e corrigir todas as distorções para se tornar ágil e eficiente e o servidor público tem que ter restauradas a sua dignidade, confiança, responsabilidade e capacidade de criação, de forma a que possa de fato cumprir a sua função de contribuir para o bem estar da população, agora inserido, como cliente.

Com a inserção da eficiência na legislação, por meio da Constituição Federal, o cidadão passa a ter direito de questionar a qualidade das obras e atividades públicas, exercidas diretamente pelo Estado ou por entes terceirizados. Nessa ideia, boa parte dos princípios e regras utilizados para exigir-se eficiência dos particulares em prestações de serviços pode ser aplicada ao Estado. Por extensão, o Judiciário, em sua missão, tem o dever de garantir o direito de todos os cidadãos que a ele recorrerem para cobrar qualidade dos serviços.

Diante de tais princípios, o que a sociedade espera do estado é maior qualidade e eficiência dos serviços públicos a fim de tornar a convivência harmoniosa e satisfatória entre a Administração Pública e administrados, lembrando, de que a finalidade precípua do Estado é a satisfação do bem comum.

A partir do momento que o homem outorga poderes aos seus representantes para gerir a coisa pública, devendo estes observar a vontade de todos no momento da execução dos seus atos, espera-se, por seu turno, que se faça valer de forma eficaz, a proteção aos direitos inerentes aos indivíduos.

Os Princípios da Legalidade e da Eficiência devam ser aplicados simultaneamente no âmbito da Administração Pública. Constantemente, ocorre que a eficiência dos atos administrativos, levando em consideração que a finalidade do Estado é de proporcionar o bem comum a todos, é limitada pelo princípio da legalidade.

Diante do foi exposto, percebe-se que não é mais cabível o engessamento do Direito apenas às normas legais, principalmente quando se tratam de atos desempenhados pela



Administração Pública, envolvendo os anseios de todos os cidadãos, legítimos detentores do poder.

### 3.3 BUSCA DA EFICIÊNCIA PELA CAPACITAÇÃO

Tem-se um grande desafio na Administração Pública brasileira: o controle efetivo do governo na gestão das políticas públicas. Aliado e inerente a este princípio, dar aperfeiçoamento permanente ao servidor para que possa contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público.

Pode-se constatar na Literatura que existe um alto grau de correlação entre o desempenho econômico e o funcionamento confiável da administração pública. Ou seja, uma economia dinâmica depende de eficiência de seu setor público. Isso talvez explique, a existência desde o final dos anos 90, de uma certa convergência de ações voltadas para o aumento da eficiência, assim como a preocupação em construir maior capacidade do Estado – a criação de um governo eletrônico é exemplo disso.

Existem grandes avanços na melhoria e aperfeiçoamento da Administração Pública, o que não significa, entretanto, que os problemas tenham sido superados.

A questão sobre a excelência na Administração Pública vem sendo discutida há décadas em todo o mundo. E, apesar das gigantescas dificuldades, a prática mostra que é possível desenvolver mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras, que melhoram objetivamente o padrão da qualidade dos serviços públicos.

No entanto, apesar desse êxito localizado, persiste enorme dissonância entre o mundo real e o prometido pelos governos nos serviços públicos. Os brasileiros, até com razão, têm uma imagem tão generalizada quanto ruim desses serviços: péssima qualidade e alto custo financeiro social.

Por trás da ineficiência e da suposta irracionalidade da máquina pública, existem relações de poder, de dominação, muitas vezes embaladas pela política, mas irremediavelmente impregnadas por uma malha de interesses financeiros e políticos, que criam um profundo fosso na sociedade. De um lado, um minoritário grupo dos que ganham mais e detêm o poder. Do outro, de imensa maioria entre a população, são os que perdem

quase sempre, em razão da sua fraqueza política e baixa capacidade de formar opinião, recebendo tratamento pasteurizado e distante das suas necessidades.

A crua racionalidade que fincou raízes em toda Administração Pública brasileira sugere a duplicidade de um discurso genérico por mudanças, mas, na verdade, se traduz, ao mesmo tempo, em uma ferrenha oposição a qualquer alteração efetiva na Administração Pública. Mais uma vez, vemos a ingerência política na gestão pública.

O problema, evidentemente, não se esgota no funcionalismo. Está ligado diretamente nas relações autoritárias que ainda submetem o Estado e a sociedade no país. São essas relações que sustentam um Estado engessado burocraticamente, com pouca capacidade de gestão, opaco e intransponível para o cidadão comum.

Uma atitude de mudança, nesse caso, significa valorizar efetivamente o servidor, melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços, diminuir a malha de vantagens cumulativas para alguns poucos e evitar desperdícios. Significa, também, olhar para a administração e para os servidores com outros olhos. Parece fácil. Mas, na língua da política, mudar significa mexer num “*vespeiro*”.

O artigo 2º do Decreto 5.707 estabelece:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A capacitação do servidor, portanto, e como deve ser efetivada é matéria indiscutível e prevista por Decreto. Por esta razão, devemos ter atenção especial para o fato que é crítico na melhoria do serviço público: não apenas ter o servidor público, mas promover a sua capacitação constante, para que ele possa enfrentar os desafios contemporâneos. Para a Administração Pública brasileira é, de fato, um dos fatores de desvantagem competitiva, a falta de aprimoramento intelectual do servidor. É imprescindível investir na capacitação intelectual do funcionalismo público.

Diz conhecido adágio que “a prática leva à perfeição”. Contudo no âmbito administrativo, nem sempre a máxima se aplica. Ao contrário, a experiência cotidiana mostra que, sem efetiva vontade política, a prática apenas se torna repetitiva em si mesma. A tendência tem sido o perpetuamento da burocracia, posto que, no cerne do pensamento obtuso e tacanho do mau servidor público, seja ele ocupante de qualquer nível hierárquico, mudar dá um imenso trabalho.

Além disso, eventuais mudanças podem expor, de modo insofismável, a sua incapacidade para aprender, sua inadaptabilidade e seu medo de que suas deficiências individuais sejam trazidas à luz.

A própria lei que rege a Administração já elenca, entre seus princípios norteadores, o princípio da eficiência (Lei 9784/99, art.2º, caput, in fine). Eficiência, contudo não é congênita, ela é adquirida. Muitas vezes, é a própria diversidade e o confronto com o inesperado que provoca a necessidade de revisar conceitos e práticas, tudo com o fito de produzir o máximo com o mínimo de esforço possível.

É *mister* lembrar, a esta altura, que, segundo bem ressaltam vários autores citados, de nada valem as mudanças feitas nas leis processuais a fim de ampliar o acesso ao judiciário e à efetivação do direito, se magistrados e advogados não as utilizarem. Travestir-se-iam em “leis que não pegam”, verdadeiras excrescências no universo jurídico.

O embate entre profissionalismo e flexibilidade é uma contradição que não precisaria existir, mas o debate público não tem sido feito adequadamente de modo a construir consensos sobre o perfil da administração pública que se deseja no País. Sobretudo, no que se refere à ocupação de cargos de confiança. Há relativa liberdade para a ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS) no Brasil, especialmente se comparada a países europeus.

Governos nem sempre têm a consciência do papel estratégico dos saberes e conhecimentos de seus servidores para o sucesso das políticas governamentais. Com base em diagnósticos equivocados, como os que se vêem nos anos recentes no Brasil, em que se atribuía ao funcionalismo público a causa do endividamento público e a má prestação de serviços, governantes atrasaram a própria construção da nação.

O não-investimento regular nos quadros da administração pública reduziu a capacidade de governo.

Conta-se de um lado, com instituições e serviços de excelência, como a diplomacia, provas vivas da qualidade e de anos de investimento na formação de quadros públicos. De outro, ao mesmo tempo, encontra-se diversos ministérios esvaziados, sem equipes permanentes, sem processos de trabalho estruturados e sem memória.

Ainda persistem, além disso, o clientelismo, o corporativismo e a ausência de uma burocracia profissionalizada em dimensões adequadas ao Brasil. Esta é a realidade brasileira atual. Heterogênea como o nosso país.

Essa atividade conhecimento-intensiva que é o governar apóia-se em servidores públicos. É por isso que se deve afirmar o papel estratégico do funcionalismo. As ações que concretizam essa política são a retomada de concursos públicos regulares e a política de capacitação, visando dotar esses quadros de capacidade de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

O Brasil hoje dispõe de pequeno grau de liberdade para ampliar os quadros no curto prazo ou para adequar os salários ao mercado. Acredita-se que, mesmo enfrentando limitações para conceder incentivos econômicos, por restrições orçamentárias e por demanda de investimentos em outras prioridades de governo, é necessário e possível motivar os servidores públicos com novas formas de incentivo. A capacitação permanente dos servidores é prioritária neste cenário.

A moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação.

A nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar, busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e, finalmente cria alto grau de envolvimento de dirigentes e servidores no ambiente de trabalho.

Não se trata de somente da administração de recursos humanos. A atitude deve ser mais abrangente e visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar a capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar talentos.

## **4 CONHECIMENTOS PRÁTICOS PARA BUSCAR TRABALHAR MELHOR COM PESSOAS**

É importante buscar a maneira como as pessoas trabalham melhor com as outras pessoas. Vale lembrar o que Confúcio, antigo sábio chinês ensinava: “A essência do conhecimento é, tendo-o, usá-lo”.

No mundo existem diversos tipos de gestores, mas os mais conhecidos são: os interessados somente em obter resultados, também chamados de “durões”, e os que só se interessam por pessoas, tachados equivocadamente de “bonzinhos”. Na verdade, o que se busca são gestores eficazes e eficientes, com os quais, tanto a organização como as pessoas, atinge-se a eficiência.

Assim, a finalidade de qualquer organização seja pública ou privada é a eficiência. E sem pessoas não se obtêm resultados. No entanto, deve-se levar em conta que, para que as pessoas produzam bons resultados, é necessário que elas se sintam bem consigo mesmas.

Produtividade é a soma da quantidade com a qualidade. E obtém-se o resultado dessa equação com o trabalho das pessoas. Na busca por um líder, existem algumas considerações importantes, que são descritas por gestores que alcançaram sucesso e que fizeram e fazem verdadeiros gestores-líderes.

### **4.1 PRIMEIRO PASSO: ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS**

Primeiramente, todo funcionário precisa saber claramente quais as suas responsabilidades e do que deverá prestar conta. É fundamental ter acompanhamento no início e a cada nova tarefa.

O método proposto por um gestor-líder para alcançar a produtividade, precisa ser construído passo a passo, considerando:

- 1 - Estabelecer objetivos alcançáveis, no mínimo de três e máximo de seis, ficando registrado para todos os envolvidos e que haja concordância com os objetivos;
- 2 - Esclarecer o que será considerado um bom resultado;
- 3 – Detalhar suas metas, anotando-a com menos de 250 palavras;
- 4 – Em um minuto leia e releia cada objetivo;
- 5 – Reservar, pelo menos um tempo todos os dias, para analisar o seu desempenho;
- 6 – Faça uma avaliação interior do seu comportamento, verificando se ele está de acordo ou não com os objetivos.

#### 4.2 SEGUNDO PASSO: ACOMPANHAMENTO

Após essa etapa, o gestor deverá observar de perto as atividades de cada funcionário; corrigindo imperfeições na produção das tarefas; fortalecendo essa correção e valorizando aquilo que foi feito por ele de forma correta. São atitudes que contribuem para que o funcionário alcance o seu pleno potencial. E ao surpreender o funcionário, fazendo a coisa certa, não deixe de elogiá-lo, sempre. Os elogios produzem resultados quando são ditos à pessoa, de frente, dizendo especificadamente o que ela fez certo; imediatamente e com sinceridade; mostrando o quanto está satisfeito e o que representa para a organização e para os seus colegas. O elogio tem o dom de elevar a estima da pessoa. Por isso, faça com que ele seja ouvido publicamente. Encoraje a pessoa a fazer mais da mesma coisa e, finalmente, dê-lhe um aperto de mão, ratificando que está no caminho certo para o sucesso.

Quando ocorrer um erro, deve-se repreender o responsável pela execução da tarefa. Porém, a repreensão é um instrumento que pode ser usado mais como incentivo do que como “puxão de orelhas”. Para isso, o gestor deve explicar o objetivo da execução da tarefa; e, se for o caso, fazer uma análise de como ela está se comportando, de maneira assertiva.

A repreensão deve ser dividida em duas partes:

Na primeira, deve-se repreender o funcionário imediatamente, assim que for identificado o problema e/ou erro; especifique o que fez de errado; informe-o de como se sentiu sobre o que fez de errado; pare alguns segundos para que ele sinta como você se sente.

Já na segunda parte, o líder deve demonstrar que está do lado do colaborador; lembrá-lo o quanto ele é importante e que respeita o seu trabalho, mas não na situação que deu origem a essa conversa; e, por último, uma vez encerrada a conversa, a repreensão acabou, não restará animosidade entre líder e liderado.

O fato é que, apesar de ser uma situação embaraçosa, ocasionalmente todos cometem erros e sempre haverá repreensão. O líder deverá colocar a questão dessa forma para o colaborador. Será um comentário sobre o comportamento da pessoa e de que não está avaliando o seu valor como pessoa e a sua capacidade funcional.

Assim, ser um bom gestor não é uma função complicada ou difícil, como algumas pessoas querem fazer acreditar. Liderar e orientar pessoas consome tempo e energia, mas nem tanto como se propaga, em busca da valorização pelos outros do seu feito. O melhor minuto que se gasta é aquele que se investe nas pessoas.

#### 4.3 FOCO ERRADO

A maioria das organizações gasta mais tempo e dinheiro na manutenção dos seus prédios e equipamentos, do que na manutenção e desenvolvimento do seu pessoal.

Observa-se que na maioria das organizações, o funcionário não sabe o objetivo e mesmo aquilo que deve fazer. A situação se torna ainda mais esdrúxula, porque, na maioria dos casos, ele não recebe orientação do que está fazendo e se está certo. Ele apenas percebe que não está errado, porque não foi “*espinafrado*” pelo chefe e, a falta disso, é uma boa notícia, para ele. A principal motivação é evitar a repreensão.

É comum, encontrar-se pessoas desmotivadas em seus trabalhos, mas é raro encontrá-las desmotivadas no fim do expediente.

A maioria dos “*chefes*” sabe o que quer dos seus liderados. Mas, é mais simples não se dar ao trabalho de dizer isso ao liderado de maneira explícita. O “*chefe*” supõe que o seu liderado tem conhecimento ou de que não precisa saber, pois mantendo segredo também resguarda o seu cargo. Quando supõe que as pessoas sabem o que se espera delas, cria-se uma forma ineficaz de trabalho.

A informação é o alimento para o sucesso. Para se manter em atividade é necessário ser informado dos resultados. Infelizmente, a maioria dos chefes só informa quando há questões negativas, criando um efeito contrário ao objetivo da produção: a desmotivação do pessoal. Com esse comportamento, o “*chefe*” deixa os seus funcionários abandonados e somente cobra quando não atingem o nível desejado.

No outro extremo existem “*chefes*” que só dão notas altas para os seus funcionários, não havendo distinção entre aqueles de bom desempenho e os de desempenho medíocre. A atitude desmotiva o grupo e não produz resultados eficientes.

Ainda existem “*chefes*” que por mais eficiente que seja um funcionário, nunca lhe dão parabéns por tarefa bem feita. Acreditam que, parabenizando o liderado, comprometeria a sua imagem como “*chefe*”.

Algumas frases devem ser lembradas pelos líderes: “Todos são vencedores em potenciais, mesmo que alguns pareçam, apenas pareçam, ser perdedoras. Não se deixe enganar pelas aparências”.

É muito difícil encontrar, sempre, funcionários eficientes e motivados. Por isso, o treinamento certo e permanente pode transformar o perdedor num vencedor. Existem chefes que não querem investir tempo necessário e dinheiro, a fim de treinar o funcionário e torná-lo eficiente.

#### 4.4 TREINAMENTO CERTO



As pessoas têm consciência e discernimento. Elas pensam por si mesmas e, de modo algum, querem ser manipuladas por outra pessoa. Dessa forma, dois exemplos mostram que todos procuram aquilo que se parece bom e evita-se o que se parece mau.

Os aquários marinhos utilizados no entretenimento de crianças e adultos dão ideia da importância da eficiência do treinamento.

Nesses aquários marinhos, o espetáculo termina com uma baleia saltando sobre uma corda esticada acima da água. Quando a baleia mergulha, espana a água e dá um banho nas primeiras fileiras. Os espectadores aclamam e acham o espetáculo incrível.

Como acontece esse “*show*”? Bem, os promotores do espetáculo não saem para o oceano esticando uma corda sobre a água e gritando para a baleia saltar. Eles esperam a baleia saltar naturalmente e a capturam, levando-a para o aquário.

Quando capturam a baleia, ela nada sabe sobre pular corda. Então, ela deve ser treinada na grande piscina, colocando-se uma corda no fundo da piscina. Sempre que a baleia nada sobre a corda é alimentada. É uma forma de entender que, assim, ela está sendo premiada.

Aos poucos, os treinadores vão elevando a altura da corda. Caso nade por baixo da corda, não receberá alimento. Ela é amestrada com a conscientização de que somente é alimentada nadando por cima da corda.

E os treinadores continuaram a subi-la sempre um pouco mais até que a baleia salte da água e transponha a corda. Por alimento, a baleia passará a fazer isso sempre.

Mesmo que o exemplo seja cruel, o seu princípio tem o mesmo efeito nas pessoas. Numa comparação menos impactante na sua forma, faz-se o mesmo com as crianças. Quando a criança começa a andar, ela fica de pé e, no início, dá alguns passos e depois cai. Quando cai, a mãe ou pai não briga ou castiga a criança. Ao contrário, pega-a no colo, abraçando-a. E assim se procede até que ela passe a não cair mais. A criança compreende que é bom andar, pois recebe carinho, incentivo. A mesma coisa acontece quando começa a falar.

Os exemplos acima ilustram o fato de que a coisa mais importante no treinamento de uma pessoa é motivá-la. No início, ela poderá fazer a tarefa não totalmente correta, mas, aos poucos, com treinamento e incentivada, atingirá o resultado desejado em seu trabalho.

Esses exemplos não se aplicam, no caso de chefes que buscam apenas flagrar os seus funcionários fazendo a tarefa de forma incorreta. Agindo unicamente assim, jamais conseguirão obter um bom desempenho deles.

Frequentemente quando um funcionário novo chega à organização, ainda inexperiente, dão-se as boas vindas. Ele é levado a conhecer as pessoas e, em seguida, deixado sozinho. Sem receber orientação, ele será flagrado pelo “*chefe*” fazendo a coisa errada e sofrerá a consequência de um desempenho não desejado. Este é o mais comum de todos os tipos de liderança.

O que irá acontecer com esse funcionário? Ele acabará trabalhando o mínimo possível, não produzindo, nem qualitativamente e nem quantitativamente. Ficará completamente desmotivado.

A responsabilidade pelo desempenho ruim do funcionário inexperiente, que não faz aquilo que se espera, não deve ser dele. Ao invés de puni-lo, é necessário reavaliar os objetivos estabelecidos e providenciar o treinamento para ele compreender o que se espera dele e reconheça o que é um bom desempenho.

E qual deve ser a atitude quando observar um mau desempenho do funcionário? Não é conveniente, manter ou abafar sentimentos negativos sobre o desempenho medíocre de um funcionário. A comunicação deve ser imediata para que não se prolongue o mau desempenho, tornando-o insustentável. Deve-se censurar o comportamento e conservar a pessoa. Os três ingredientes básicos são: dizer ao funcionário o ele fez de errado, informá-lo como se sente a esse respeito e lembrar-lhe que ele tem dignidade e valor.

É importante lembrar que o que tem valor é a pessoa, controlar seu comportamento. O indivíduo não é apenas comportamento, mas também a quem dirige o seu comportamento.

O verdadeiro líder ajuda os funcionários a trabalharem melhor e não trabalharem para alguém.

É importante compartilhar com outras pessoas as técnicas, que se traduzem em objetivos. Fazer a divulgação de conhecimentos e práticas que deram certo e resultaram em benefícios a todos que deles fizeram bom uso.

## 5 ALGUNS ASPECTOS DE COMO COM PESSOAS É DIFERENTE

### 5.1 OBSESSÃO POR EFICIÊNCIA

Uma verdadeira liderança é exercida quando se diz para equipe o que fazer, o porquê e como executar a tarefa. A reunião desses três componentes transforma cada membro da equipe em proprietário do futuro dele, criando um espírito de comunhão. Criar causas, diferente de apenas delegar tarefas, e liderar pelo exemplo, são duas posturas fundamentais e pertencem ao componente comportamental do exercício da liderança. Fazem parte da técnica de liderar o fornecimento da estratégia e dos recursos indispensáveis à realização das tarefas necessárias.

O líder que não se preocupa com os recursos colocados à disposição da equipe, corre o risco de desperdiçar o que tem, sem alcançar aquilo que deseja. Hoje, é importante que o líder seja idealista e pragmático. O idealista tem visão do futuro; o pragmático cria as condições para tornar a visão em realidade. O idealista olha para outra margem do rio; o pragmático constrói a ponte. Quem não se preocupa com custos, hoje em dia, corre o risco de ver desperdiçado o seu talento ter idéias, por mais geniais que elas sejam.

O desempenho depende de muitas variáveis, entre elas a capacitação técnica, as condições de trabalho e as ferramentas disponíveis. Entretanto, a questão de desempenho tem sido crescentemente relacionada à atitude das pessoas.

Quando o tema é Gestão de Pessoas, o desempenho é colocado no topo das preocupações, uma vez que a maneira como os gerentes lidam com suas equipes será determinante. Quando o assunto é comportamento visando desempenho, três aspectos devem ser observados: a capacitação, a motivação e a integração. E todos os três são integrantes definitivos da boa gestão.

Capacitação porque ninguém terá desempenho aceitável se não souber fazer o trabalho. Eis o motivo pelo qual os órgãos públicos estão, cada vez mais, assumindo o papel de escolas, preocupados com a formação técnica do seu pessoal. É preciso ressaltar que, após o período de capacitação, o colaborador, mesmo que desempenhe bem a função, ainda não está pronto totalmente, pois se ressentir da falta de experiência. Porém ele deverá iniciar o seu

trabalho. A execução das tarefas é parte da parte da sua capacitação, isto é, o aprender fazendo.

Se a capacitação estabelece o “*saber fazer*”, já a motivação é o “*querer fazer*”. Manter uma equipe motivada, com alta energia empenhada, desejo primordial de fazer bem feito, de superar as expectativas dos outros, também é um dos atributos primordiais do gestor.

## 5.2 EVOLUÇÃO DO PERFIL DO COLABORADOR

Até a década de 1979, a contratação de funcionários levava, em consideração, quase exclusivamente, o histórico escolar e a experiência anterior. Pode-se dizer que a transformação deste conceito tem início quando se demonstrou que o desempenho dos trabalhadores estava ligado ao seu grau de motivação, relacionado, principalmente, ao desejo de realizar e realizar-se. Em razão dessa colocação, a adequação psicológica dos candidatos aos cargos passou a ser levada a sério no momento de seleção dos colaboradores. Mas a seleção é apenas o primeiro passo do processo de contratação. O dia a dia é que acaba sendo determinante na manutenção da alta energia psicológica dos membros de uma equipe.

É importante também abordar a questão da integração. Em qualquer ambiente de trabalho, privado ou público, o trabalho deixou de ser feito de maneira isolada. O espírito de equipe prevalece em toda a dinâmica de produção, com o objetivo de se atingir o resultado final. E não há uma equipe sem a integração dos membros, com bom nível de relacionamento, comunicação, sinergia.

Os gestores devem ter competência necessária para transformar os grupos em equipes coesas na busca de um ideal. Deve-se atentar que equipe é um conjunto de pessoas, com características bem específicas, que são:

1. Todos os membros da equipe querem chegar ao mesmo lugar. O objetivo é comum e compartilhado. Assim, todos chegarão juntos.
2. Em qualquer equipe, um membro completa o outro; as habilidades são complementares.

3. A equipe deve ser reconhecida como uma entidade única, sendo cada membro identificado como seu representante. No que diz respeito ao objetivo, deve existir uma verdadeira sintonia entre os membros da equipe.
4. É fundamental que haja sinergia entre os componentes da equipe. Sinergia é um conceito emprestado da ciência, e explica que o resultado de uma reação química não é simplesmente a soma dos componentes. Não se consegue beber oxigênio e hidrogênio. Mas se juntar os dois na proporção certa, terá água. Assim também, o poder de realização de uma equipe é muito superior à simples soma da capacidade de seus componentes.
5. A confiança tem que estar presente. Cada membro sabe que o companheiro estará em seu lugar e desempenhará a sua parte.

Agora, o gestor deverá ter cuidado, pois se faltar uma dessas características é provável que não se tenha uma equipe atuante. Existirá tão somente um grupo, que fará seu trabalho, mas não vai obter conquistas importantes.

Diferenças são inevitáveis, e até necessárias nas equipes, pois se completam. A partir do momento que em que o objetivo passa a ser o mesmo, as diferenças, caso ainda persistam, começam a ser toleradas e não raro, valorizadas pelas diferentes habilidades que as acompanham. Numa equipe, uns cuidam dos outros, todos se interessam pelo bem estar de cada um e colaboram para o bem comum.

Uma equipe ou um time não é somente um conjunto de pessoas. Deve possuir um sentimento de “um por todos e todos por um”, sem prevalecer o interesse individual

### 5.3 DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE DE ALTA *PERFORMANCE*

Existem equipes competentes e equipes de alta “*performance*”. A diferença entre elas é que um time de alta “*performance*” possui fontes reais, origens claras e consistentes, logo possui “paixão”.

Para atingir o “*status*” de alta “*performance*”, o grupo deve possuir três qualidades essenciais: primeiro, precisa de um objetivo em que as pessoas considerem como uma grandiosa missão; algo pelo qual valha a pena se sacrificar. Mas essa missão deverá ser acompanhada de uma estratégia inteligente. A segunda qualidade é a de que a equipe deve ser

composta de membros não apenas imbuídos com sinergia e com confiança, mas principalmente que gostem de desafios. E por último, deve ter um líder de alta “*performance*”, ou seja, aquele que sempre busca os melhores resultados.

Uma equipe é suficiente quando se quer tocar uma rotina. Porém, deve-se ter cuidado, pois uma equipe de alta “*performance*”, por gostar de desafios, fica insatisfeita quando não enfrenta desafios. Para lidar com uma equipe de alta “*performance*” é necessário ter preparação e ser um líder de alta performance.

Pessoas com alta “*performance*” são exigentes e não gostam de situações estáveis. Querem evolução em ritmo sempre crescente. São inquietas, insatisfeitas e preocupadas. Doam-se, mas exigem serem ouvidos, querem melhores condições de trabalho, novos desafios e mais responsabilidades. São empreendedoras, autônomas e inovadoras. É dessas pessoas que nasce a vida nova, o brilho da criação e também a poesia do sucesso.

#### 5.4 COMPROMETIMENTO

Estar comprometido é colocar-se por inteiro na atividade. Os principais fatores que determinam o comprometimento são:

1. Admiração - É fundamental para qualquer tipo de relação. A admiração provoca o desejo de estar perto da pessoa admirada ou de empenhar-se numa tarefa cujo resultado se admira.
2. Respeito - Deriva da admiração e não há comprometimento sem respeito, e ele deve ser mútuo.
3. Confiança - Só comprometemos com alguém quando confiamos nele. E só confiamos em quem admiramos e respeitamos.
4. Paixão - Surge com frequência por alguém a quem admiramos, respeitamos e em quem confiamos.
5. Intimidade - Podemos nos apaixonar por causas, trabalhos e, claro, times de futebol. E, com eles, queremos continuar convivendo, sendo íntimos.

Na existência dessas cinco condições básicas, o comprometimento será mera consequência. Essas condições, que sustentam a relação entre um casal, também garantem a

boa relação das pessoas no local onde trabalham, com a instituição que colaboram, com o grupo de amigos, e assim por diante. Uma relação só vale a pena se as partes estiverem verdadeiramente comprometidas com ela; e as pessoas só se comprometem com uma relação se ela valer a pena.

Uma relação em que há verdadeiro comprometimento entre as pessoas envolvidas, corre o risco de virar uma relação impessoal se não houver investimento sério em sua manutenção. Nesse investimento, duas práticas são fundamentais; saber ouvir e saber receber. Hoje em dia essas qualidades estão em baixa; o mais comum é saber falar e saber pedir. Comprometimento é construir relações infinitas e sendo infinita terá chance de ser eterna.

Todo gestor quer pessoas com atitude em sua equipe. O possuidor de atitude faz o que é necessário, resolve problemas, antecipa soluções, previne dificuldade, eleva o patamar da organização a que pertence.

Não há nada de errado em seguir normas. Porém a absoluta incapacidade de interpretar a norma, e adaptá-la a uma situação particular, demonstra ser um funcionário limitado.

Alguém que só obedece às ordens e às determinações de seus superiores, sem liberdade de pensamento e sem autonomia, é assim um funcionário conformado. Isto é, ele foi colocado em um molde, e assim permanece até que se crie outro molde. Essa limitação é extremamente comum em ambientes de trabalho que privilegiam a obediência em detrimento do pensamento.

Uma política que desconfia das pessoas. Uma administração assim não acredita que seus funcionários sejam comprometidos e responsáveis. Trata-os como peças de máquinas, partes de uma engrenagem mecânica que têm funções específicas e não podem ultrapassar seus limites, mesmo que isso colabore para o funcionamento ideal do todo, do conjunto harmônico da administração. É melhor não tentar do que arriscar a errar, reza essa cartilha ultrapassada.

Não basta treinar, deve-se educar. Treinamento desenvolve habilidades específicas; educação ensina a pensar. O treinamento faz obedecer às ordens cegamente e gera, como consequência, pessoas heterônomas, dependentes. A educação desenvolve pessoas pensantes, responsáveis, autônomas. Pessoas autônomas têm clareza das situações e assume a responsabilidade pelo que faz. São mais produtivas e capazes, desde que, claro, a sua autonomia seja acompanhada de responsabilidade. Autônomos assumem responsabilidades,



heterônomos (obediência cega a normas criadas por outros) transferem. Autônomos resolvem já os heterônomos estancam.

Atualmente, uma das maiores obsessões dos gestores é a busca por talentos para compor seus quadros. É importante lembrar alguns princípios úteis como: ter talento não significa nascer gênio, ter uma habilidade artística ou uma qualidade única; também não é um dom, não nasce com a pessoa, e sim é desenvolvido com a prática, sendo necessário tempo e persistência.

Todas as pessoas têm capacidade inata de se aprimorar, tornar-se muito bom em algum tema ou atividade. Encontrar seu próprio talento depende em parte das oportunidades da vida e em parte da determinação pessoal. O profissional talentoso é aquele que, apesar do bom desempenho, não se acomoda e continua em busca de mais aprendizado e aprimoramento. Por último, talento é a capacidade de fazer bem feito um trabalho, aprender com relativa facilidade um assunto e, acima de tudo, sentir prazer em fazer o que faz.

Logo, ser um talento está mais voltado para o campo das escolhas pessoais do que do determinismo do destino. Um trabalho que dá sentido a vida é mais do que um trabalho, é uma missão. Nesse sentido, a curiosidade, a inquietação intelectual e a busca de conhecimento, passaram a ser características apreciadas pelos gestores.

## 5.5 DESCARTAR: UM HÁBITO CONTEMPORÂNEO

Entre muitas histórias de sucesso do capitalismo, existe o relato de um homem chamado King, ocorrida no começo do século XX. Ao fazer a barba numa manhã, teve uma ideia: “Por que não produzir uma lâmina bem pequena, fininha e barata que substituísse a tradicional navalha?”, pensou. “Ela seria mais fácil de transportar, e poderia ser simplesmente jogada fora após algumas barbas”.

No início, não fez muito sentido para a maioria das pessoas, que só compreendiam a existência de coisas duráveis. Mas foi com essa ideia que King Camp Gillette ficou rico alguns anos depois. Ele não criou apenas um produto, criou um novo conceito: o de objetos descartáveis. Os descartáveis viraram cultura. Descartar é um hábito contemporâneo, enraizado no consumismo. O descartável trouxe conforto, mas acabou por criar um novo

problema: o que fazer com as toneladas de lixo não degradável que a humanidade produz atualmente. Este lado negativo dos descartáveis é difícil de ser solucionado.

E o pior são as ideias, valores e até pessoas que são descartadas com frequência, depois de vencido o seu prazo de utilidade. As pessoas também são descartadas, quando perdem a serventia. Isso não deveria acontecer com as pessoas. As pessoas têm valor. O trabalho de um profissional pode ser quantificado por sua utilidade ou por sua raridade, e pago por tais atributos, mas não a pessoa em si. Pode-se comprar o serviço de alguém, mas não se pode comprar a sua essência.

As pessoas têm essência; conteúdo; valores e auto apreciação. Porém, muitas vezes, o que se encontra ao pesquisar o interior de alguém é um imenso vazio. Assim fica difícil atribuir algum valor. Sabe-se que pessoas não são coisas, portanto não devem ser tratadas como tal. As próprias pessoas devem se dar valor. Atribuir-se valor e fazer jus a ele, dá à pessoa uma qualidade que é só sua, demasiadamente humana e que os objetos nunca terão: dignidade.

Logo, todos podem escolher como percorrer a vida. Há o atalho do preço e há o atalho do valor.

## 5.6 OBEDECER POR FORÇA OU CONVENCIMENTO

As pessoas dão o melhor de si quando são persuadidas, ao contrário de quando são obrigadas. Leva-se a crer que existem duas maneiras de conseguir que as pessoas façam alguma coisa. Simplesmente obrigando-as a fazer, ou obtendo a sua colaboração espontânea. No primeiro caso, emprega-se a força do temor; e no segundo, a força do argumento.

O tempo passa, a tecnologia avança, o conhecimento se engrandece, a sociedade se aperfeiçoa, mas o homem continua o mesmo em sua essência. Na administração, ainda hoje, encontramos gestores que exercem o mando sob a capa do temor. Mas existem aqueles que argumentam. Onde há hierarquia e as tarefas são definidas em função de uma estratégia previamente estabelecida, sempre tem alguém mandando e alguém obedecendo. E se há alguém que sabe o que fazer, alguém tem de saber como fazer. E, nesta dinâmica, o primeiro precisa informar o segundo.

Dentro deste raciocínio, quando for preciso alguém para executar uma tarefa, o gestor vai se deparar com duas alternativas: ou a pessoa entende por que tem de fazer aquilo ou terá de ser simplesmente mandada. É possível prever qual das situações resultará na tarefa bem executada. Se as pessoas que você lidera não são dadas a pensar, dificilmente será possível chegar a algum lugar satisfatório.

## 5.7 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO HUMANA

Os psicólogos dizem que as pessoas só são motivadas por duas grandes forças: a necessidade e o desejo. A necessidade de não sofrer e o desejo de ter prazer. Dizem também que as pessoas não fazem nada se não estão motivadas e que passam pela vida procurando atender às demandas da sobrevivência; necessidades físicas, emocional e intelectual, nessa ordem de prioridade.

Tudo que as pessoas fazem tem como mola propulsora a necessidade de evitar o sofrimento ou o desejo do prazer, ou ambos. O trabalho é necessário porque sem ele não se tem salário, isto é, dinheiro para comprar comida, pagar aluguel e isso significa sofrimento.

Agora existe também o prazer da tarefa bem feita, da meta atingida, do convívio com os colegas, do reconhecimento pelo esforço e da celebração pelo resultado.

Portanto, se o funcionário trabalha só pela necessidade, mira apenas evitar sofrimento, jamais terá motivação plena. Na liderança de uma equipe, saiba que as pessoas precisam do trabalho para haver remuneração financeira, mas desejam também encontrar a felicidade.

A necessidade e o prazer são fatores que multiplicam os resultados, fazem crescer os lucros e perenizam a administração. Em resumo, o funcionário tem de motivar a si mesmo, mas o seu líder precisa dar elementos, com os quais o colaborador construirá essa motivação e terá prazer em trabalhar. Lembrando sempre que, pela necessidade, os funcionários trabalham simplesmente; já agregando o prazer, trabalharão plenamente.

Para ajudar na motivação existe uma importante ferramenta: o “*feedback*”. Significa literalmente “*retroalimentar*”, isto é, alimentar de volta, devolver a uma fonte qualquer que emite um estímulo. Isto serve para manter o sistema em funcionamento. Os grupos de pessoas funcionam como organismos. Suas várias partes devem se comunicar com qualidade,

se não o grupo padece, adoce e morre, isto é, tende a se dissolver. E isso vale para amizades, namoros, casamentos e também na relação de trabalho.

Pessoas acostumadas a louvar seus méritos e desinteressadas em validar a do outro. Validar significa ajudar alguém a reconhecer o seu próprio valor, e é disso que está se falando aqui. Do fato de que os funcionários têm o direito saber quais os componentes de seus comportamentos que são apreciados e os que são indesejados pelos que convivem com eles.

Todos precisam de autoconfiança para ser mais produtivo e de autoestima para ser feliz. Contudo, essas duas qualidades psicológicas não se obtêm sozinho. É necessário o “*feedback*” de pais, professores, amigos ou líderes. Mesmo sem perceber ele é dado e recebido. Entretanto, muitas vezes, como ato de gestão é falho.

Existem alguns aspectos importantes ao se analisar os membros de uma equipe. Os essenciais são considerar a qualificação técnica; os atributos comportamentais; o desempenho do momento e principalmente o potencial para aprender e evoluir. Não esquecendo, a vontade de evoluir. A capacidade sem vontade não concretiza e vontade sem capacidade não tem futuro.

Uma prática nobre da Gestão de Pessoas é estimular os membros da sua equipe a praticar o ato de servir. Os seres humanos são extremamente frágeis perante a natureza e só se tornam fortes em conjunto, por meio da colaboração, da ajuda mútua, da complementaridade das competências, da soma dos saberes e da disposição para servir o outro. Mais do que um atributo genético, o ato de servir ao semelhante é um determinismo genético, que pode ser incorporado e ampliado ou negado e diminuído, a depender da educação e do caráter de cada um. Em uma sociedade, tudo que é feito, é feito por uma pessoa para outra pessoa. Todos estão servindo uns aos outros mesmo sem a percepção clara desta troca de serviços.

O ato de servir aos outros, a qualquer momento em que isso seja necessário, pertence ao campo do comportamento e não só da competência. As pessoas disponíveis e generosas são, claramente, mais visíveis que as demais porque irradiam uma espécie de luz que as distingue e as enaltece.

Existem dois tipos de pessoas com disposição para servir aos outros: os serviçais e os humanistas. Os serviçais servem por profissão, os humanistas por convicção. Agora quem serve por profissão e por convicção pode ser chamado de líder, mesmo que não ocupe uma posição de comando.

Servir é, ou deveria ser a essência do ser humano. Quem não cultiva o hábito, não o faz por três motivos: desatenção, desinteresse ou prepotência. Os desatentos são os que não se dão conta do que acontece ao seu redor, o que inclui as necessidades alheias. Não o fazem por mal, apenas não estão conectados, atentos ao seu entorno. Os desinteressados talvez se dêem conta, no entanto, não tem o menor interesse em colaborar, a não ser que vejam alguma vantagem nisso. Infelizmente, é uma atitude egoísta, mas bastante frequente. E há ainda os prepotentes, aqueles que têm absoluta convicção de que são superiores aos demais e nunca precisarão de ninguém. Contudo o mais importante é que o ato de servir não tem relação com a profissão, função, classe social, sexo ou idade. Tem a ver com disposição, qualidade moral, elevação espiritual. Não existe nada de subserviência em servir. Servir engrandece!

As pessoas que resolvem querer pouco da vida, porque não consideram justo terem muito, enquanto outros têm pouco, colaboram tanto com o meio social quanto aqueles que querem tudo para si, sem se preocupar com os demais. O egoísmo faz uma pessoa querer só para si; o altruísmo leva a pessoa a querer para si e para todos. Ser altruísta não é privar-se, é doar-se. E só doa quem tem o que doar, ou ainda, só se doa quem se tem.

A maneira mais simples de abordar o tema sobre a insatisfação humana é entender a distância que há entre ambição e ganância. Explicar que ambição é um sentimento bom, pois ele promove o crescimento, a busca intelectual, a dedicação ao trabalho, a superação dos limites. E que a ganância é uma qualidade deplorável, pois o ganancioso quer cada vez mais para si, em detrimento dos outros. Ambos são eternamente insatisfeitos, e sempre acham que têm um destino maior. Só que o ambicioso quer chegar lá para se realizar e compartilhar, enquanto o ganancioso quer chegar primeiro para pegar a maior parte do prêmio e não repartir.

O ambicioso constrói, o ganancioso destrói. A ambição pertence às qualidades do homem, a ganância aos seus defeitos.

A insatisfação provoca evolução porque o satisfeito para e o insatisfeito continua. Aquele que está satisfeito com seu trabalho, não trata de melhorá-lo.

## 5.8 GESTÃO DE PESSOAS E A ÉTICA

A ética é algo que se pode e deve ser aprendido, pois, quando se nasce só se tem instinto, e estes defendem apenas os interesses pessoais. Ela é desenvolvida enquanto as pessoas amadurecem e se relacionam. A ética é aprendida com exemplos. É no comportamento das pessoas, no convívio social e familiar, que se aprende o conceito de ética. O modelo é inspirado nas ações decorrentes da relação social. O modelo de ética começa em casa, na educação dada em família.

Não se constrói uma sociedade sem a relevância da ética. Ela é importante em todos os ambientes. A ética é construída a partir de instruções e exemplos e tem três fontes bem definidas: as leis, a moral e, para alguns, a religião. De certa forma, a religião e as leis impõem uma conduta ética, pois estabelecem limites das ações, e definem castigos para a desobediência. Já a moral, essa considera a ética uma virtude que se basta por si mesma. Nesse caso, nós nos referimos à ética como uma espécie de “filosofia moral”.

Adotar uma postura ética na vida faz bem e deve ser conduta inquestionável do ser humano. Não se deve pensar em ser ético apenas por receio de uma punição. Por exemplo: se a pessoa respeita uma lei de trânsito porque a aceita, nesse caso ela é ética. Mas se respeita porque tem um guarda de trânsito na esquina, essa pessoa não é ética. Simples assim.

Destacar a conduta ética é condição indispensável para a convivência entre as pessoas e também no ambiente do trabalho. Todas as organizações trabalham com princípios éticos, mesmo que não estejam explícitos. Um código ético está sempre presente em agrupamentos humanos. Este código sempre existirá nos ambientes controlados, como escolas, empresas, associações, administrações e, é claro nas famílias. Seu reflexo será sentido na sociedade como um todo.

Comportamento ético é o comportamento esperado em função do código estabelecido no grupo. Sabe-se que existem administrações nas quais a ética não é exatamente exemplar. Mas uma administração assim, com uma ética não moral, não deve ser saudável para o ambiente de trabalho. A construção de uma carreira deve ser maior do que um emprego bem remunerado e obtido à custa de um comportamento individual, baseado em práticas condenáveis. Por isso o alinhamento com uma ética adequada é fundamental numa relação de trabalho.

As administrações podem ser divididas em dois tipos: aquelas que têm como principal missão atender aos interesses dos acionistas e as que também se preocupam em atender às necessidades e aos desejos de todos aqueles que ajudam a sustentar a empresa e que sofrem os efeitos de seus atos; como os funcionários, os fornecedores, os clientes, a comunidade em geral. As administrações desse segundo grupo abrem mais espaço para a ética, e não apenas porque optaram pela “filosofia moral”. Está provado que assim atingem melhores resultados, além de colherem os benefícios da satisfação geral.

Fica claro que as organizações têm influência sobre o comportamento das pessoas, mas, independentemente disso, deve ser preservada a ética individual, representada pela maneira como as pessoas devem tratar umas às outras, e como devem se portar diante da empresa, organização ou categoria profissional em que estão inseridas.

Algumas vezes, o comportamento ético pode provocar um choque cultural, especialmente em um país como o nosso, onde é reconhecida a existência de uma “*Lei de Gerson*”. O nome teve origem em um comercial de cigarros, que dava como sinal de competência o “*levar vantagem em tudo*”; ou traduzindo: interesses pessoais acima dos interesses coletivos. Não que fosse criada a partir da veiculação desse comercial, este tipo de comportamento sempre existiu na sociedade.

Existe um senso comum, que surgiu aparentemente desde o descobrimento do Brasil, onde o cometimento de pequenos delitos é perfeitamente justificável, e até elogiável como sinal de esperteza ou de inteligência. Somente com a consciência das pessoas é possível modificar esse comportamento social.

É preciso haver reflexão sobre os seguintes pontos:

- a) Utilizar a honestidade ao lidar com qualquer situação.
- b) Assumir sua responsabilidade em qualquer circunstância.
- c) Agir de acordo com seus princípios sempre.
- d) Usar de humildade, considerando que você pode errar e que seus acertos nunca serão somente seus.
- e) Considerar as verdades dos outros, evitando emitir juízos precipitados.

É inquestionável acreditar que o exercício da ética dignifica o ser humano. Sem ela, a ética, a vida e a sociedade ficam ingovernáveis. A importância da conduta ética em todos os

tipos de relações sempre foi fundamental. Pois a ética organiza o comportamento, torna possível a convivência e forma o substrato para o desenvolvimento das pessoas em sociedade.

Também é uma questão de ética e não apenas de eficiência, a relação entre os resultados obtidos e a maneira como se chegou a eles. Em uma época em que o respeito aos valores passou a ser vital para as administrações que querem vida longa, é vital entender que os fins nem sempre justificam os meios.

Portanto, há coisas que se deve fazer, basta ter competência, o que não significa que devem ser feitas, e para decidir tem-se que consultar a lista de valores pessoais, além da lista das necessidades. A consciência de conduzir a vida deve levar em consideração essas duas qualidades: poder e dever são sinais da maioridade do homem.

Se os gestores entendessem a influência que os ambientes físicos e psicológicos têm sobre a produtividade, o comprometimento e a qualidade de vida, não descuidariam deles.

## 5.9 ADMINISTRAÇÃO DEMOCRÁTICA

Democracia não é só um sistema de governo. É uma ideia de arranjo social que surgiu na Grécia, na qual as pessoas participavam da organização de suas vidas e da construção de seu futuro, tanto o individual quanto o coletivo. O principal benefício disso é o comprometimento das pessoas, que assumem sua parcela de responsabilidade.

Qualquer agrupamento humano, que tem objetivos comuns, constitui um arranjo social ao qual podem ser aplicados, ou não, os princípios da democracia. Depende do tipo de liderança que é exercida por aqueles que detêm o poder, que pode ser político, econômico ou institucional.

A administração democrática de uma organização não é aquela em que todos têm direito ao voto, mas onde todos têm voz, podem opinar e discordar. O que não podem é subverter a missão da administração, caso contrário é melhor deixá-la. Ela opera com os princípios da democracia, comporta-se de acordo com os valores que defende, ou seja, a transparência, o diálogo, o respeito e a responsabilidade.



Uma administração democrática tem regras e normas, e estas são obedecidas porque todos entendem porque elas existem. Não há medo do castigo à sua desobediência, mas respeito à instituição que foi criada com bases em valores claros, que são aplicados por essas normas.

Uma administração democrática não tem chefes, tem líderes capazes de obter o comprometimento dos funcionários por meio da visão de futuro e do exemplo de seu comportamento. Líderes que praticam a comunicação de mão dupla, deixam claro o que estão pensando e são capazes de ouvir.

Finalmente, são os líderes que constroem a filosofia cultural e o modelo de gestão, pois são eles que fazem a administração funcionar na prática. E também são eles que podem fortalecer ou derrubar as ideias centrais da administração. É bom lembrar o que Aristóteles dizia: a monarquia, a aristocracia e a democracia são ótimas formas de governo, mas que, nas mãos de líderes incompetentes, degeneram e se transformam em tirania, oligarquia e anarquia.

## 5.10 AMBIENTE DE TRABALHO

Todos fogem de ambientes em que parece pairar uma nuvem negra sobre as cabeças e se aproximam daqueles onde as pessoas se relacionam com respeito e alegria.

Vale lembrar que uma sociedade é constituída do interesse demonstrado pelas pessoas com as outras. De certa forma, ao fazer um comentário sobre o outro, o integrante desta sociedade está tentando compreender a essência da própria espécie humana. Portanto, fazendo o exercício do autoconhecimento.

Quem não se interessa por ninguém, se afasta do convívio social, prejudicando a relação interpessoal. O que varia entre as pessoas é a quantidade e a natureza dos comentários (fofoca) que fazem uns dos outros. Há os que fofocam por maledicência, prejudicando aqueles que são alvos; e há os que se divertem com fofocas inocentes.

O grande mal da fofoca é a parcialidade da interpretação de quem faz. Comentar algo sobre a vida de alguém é uma coisa, emitir juízo de valor é outra interpretação. Por exemplo, dizer que o colega está trabalhando demais e está estressado é uma coisa; mas insinuar que ele

fica na divisão porque, talvez, esteja brigado com a esposa e, ainda, desconta a insatisfação do lar em cima dos colegas é simplesmente maledicência.

Num ambiente de trabalho é quase impossível evitar a fofoca, mas deve-se tentar administrar esse tipo de comentário maledicente.

As administrações modernas estão empenhadas em gerar bom clima organizacional, o que equivale a ter um ambiente de trabalho saudável, em que as pessoas convivem em harmonia uma com as outras. O coleguismo ultrapassa a relação profissional, ainda que não deva ser encarado como uma relação de amizade. Existem discordâncias, mas também há respeito. Nesse tipo de ambiente de trabalho, havendo fofoca, não será destrutiva.

## 5.11 EFEITOS DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

No início da Revolução Industrial, as pessoas passaram a ser tratadas como peças de máquinas, componentes de uma grande engrenagem produtiva. A ideia era aumentar a produção, otimizando os recursos, o que não era ruim, aliás, esse é o Princípio da Eficiência, fazer mais com menos.

Um lado dessa prática foi a massificação da classe trabalhadora, que gerou a exploração do homem pelo homem. O respeito pelos direitos trabalhistas somente foi conseguido, anos depois, com muita luta da classe trabalhadora e, mesmo assim, ainda é uma relação imperfeita entre o capital e o trabalho.

Em uma sociedade que valoriza a eficácia e o resultado, as pessoas excessivamente dedicadas ao trabalho, comprometidas com seu ofício, ganham *status*, e são apontadas como referência. Mas deve-se ter cuidado com o exagero.

A expressão “*workaholic*” surgiu para designar os viciados pelo trabalho e que não conseguem se desligar dele em momento algum. A obsessão torna-se uma espécie de doença e uma pessoa assim prejudica a relação familiar, descuida da sua saúde, deixa de lado a diversão. Passa somente a cultivar relações ligadas ao ambiente profissional, e esse desequilíbrio acaba por prejudicar a sua própria carreira. Aliás, o trabalho é parte da vida, e não deve ser confundido com ela.

O ideal é trabalhar num lugar em que, ao mesmo tempo, existe o aprendizado, mas sem impedir o divertimento. Devemos manter a mente livre para criar mais, produzir novas ideias, promover o progresso, elaborar a construção de um mundo novo todos os dias.

O homem é um ser indivisível. E o objetivo é ter a sua recuperação integralmente. Hoje, ele está separado em partes: o profissional no trabalho e o individual em casa..

No momento, não há solução para o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Isto somente é possível de ser alcançado com a construção de uma vida plena, harmônica e prazerosa.

A tentativa de separar o mundo em duas ou mais partes, cria um ambiente paranóico. Gostar do que se faz é fundamental. Ter uma vida pessoal saudável, com família, amigos, diversão é necessário para o desenvolvimento humano.

Ter uma postura de seriedade, sombria, não significa abandonar a alegria do convívio social. Ser responsável no trabalho não implica em se abster da família e mantê-la em segundo plano. É hora de rever valores e, claro, fazer um bom exercício de organização da vida.

Atualmente, as grandes empresas, bem como a administração, querem que seus funcionários sejam felizes. Isto não é porque se tornaram humanistas e, sim, porque as organizações perceberam ser saudável a relação entre felicidade e produtividade.

Antes, as pessoas trabalhavam com os braços e menos com a cabeça. Hoje, a maioria da fonte produtora é executada com planejamento intelectual, a criatividade, o comprometimento e, até mesmo, com paixão. E a cabeça não para de funcionar quando termina o expediente. Hoje, pode-se dizer que não há mais “*mãos de obra*” e sim “*cérebro de obra*”.

Trabalha-se muito mais com a cabeça, mas não se pode deixá-la no escritório, atelier, consultório, estúdio ou no cartório, quando se vai para casa. Sem dúvida, o trabalho sempre foi parte importante na vida das pessoas. Diante disso, é imprescindível fazer bem a escolha profissional.

A atividade é incorporada como uma tatuagem, sendo difícil de apagar. O que se pode fazer é substituí-la por outra e, mesmo assim, é preciso ter coerência com a aptidão pessoal e o seu propósito de vida.

Portanto, a sabedoria está em buscar um trabalho que não se transforme em um fardo. Ele precisa ser compensador, não apenas pelo salário recebido, mas devido a outros ganhos incorporados. Atualmente, as duas maiores fontes de sofrimento humano são os problemas de relacionamento afetivo e a inadequação com o trabalho.

O propósito ideal de vida é se dedicar a um trabalho que ofereça prazer e não somente buscar o tempo passar. É difícil descobrir que tipo de trabalho pode reunir compensação plena para o funcionário.

O trabalho, a rigor, atende as pessoas em três necessidades básicas: o pagamento, que permite a sobrevivência; faz as pessoas se sentirem integrantes de um grupo e quando se trabalha, é possível se sentir útil, integrado ao meio produtivo da sociedade.

As fontes de prazer colhidas no trabalho são: o sentimento de estar fazendo algo importante, o orgulho de pertencer àquela organização, a visão de que o futuro será melhor, as relações humanas, o clima reinante no ambiente de trabalho, o espaço físico agradável, a oportunidade de aprender algo novo e transformar-se para melhor e a sensação de realização profissional.

Com certeza, quando se sente recompensado pelo trabalho, outros motivos justificam o prazer de viver. O segredo da felicidade passa por fazer aquilo que se ama.

Trabalhadores são pessoas, seres pensantes, portadores do medo excessivamente humano do vazio existencial.

Líderes bem preparados compreendem essa sutileza da essência humana e tratam de atendê-la. Se o funcionário consegue enxergar a importância no que faz, incluindo as conexões com o futuro, então se coloca por inteiro. Caso contrário, apenas parte dele vai para o trabalho.

## 6 CONCLUSÃO

O Decreto 5707/06 que instituiu a Política e as diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, considera capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento dos servidores; coloca o foco da capacitação na melhoria da eficiência, e da eficácia do serviço público. Nessa política, é prioridade a adoção de novos métodos de ensino, voltados para sensibilizar e incentivar novas práticas de trabalho no serviço público, em velhas e novas gerações de servidores.

Para atingir tais objetivos, a nova política confere importância grande à capacitação gerencial e qualificação para ocupação dos cargos de Direção e Assessoramento Superiores, buscando a valorização do servidor.

Só que a capacitação sozinha não traz os resultados esperados, é necessário o convencimento da importância de se adquirir novos conhecimentos e também colocá-los em prática, isto é praticar o que se aprende no dia a dia.

Não se consegue eficiência e resultados sem trabalhar pessoas. É necessário treinar e educar.

Desta forma verifica-se que a motivação no setor público não pode continuar com os mesmos métodos tradicionais, sendo imprescindível uma gestão voltada para propiciar um clima de satisfação também para os seus servidores.

A gestão de pessoas é uma atividade diária, permanente e constante. É nas pequenas interações que ela acontece. Do sorriso, do cumprimento, até a despedida no fim do expediente, passando pela imensa gama de possibilidades de ajudar as pessoas a serem melhores e darem o melhor de si.

É preciso gostar de gente, apreciar as relações humanas, exercer tolerância, firmeza e afeto, nas doses adequadas, nos momentos propícios. E acima de tudo, colaborar com a percepção do sentido, da justificativa para acordar de manhã e, principalmente, com a construção do futuro, pelo qual todos são responsáveis.

AS PESSOAS SÃO IMPORTANTES E É ATRAVÉS DELAS QUE SE VAI  
OBTER O FRACASSO OU O SUCESSO, DEPENDE DA ESCOLHA DE SE TER UM  
CHEFE OU UM GESTOR-LÍDER.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>. Acesso em 14 nov. 2015.

BINENBOJM, G. **A constitucionalização do direito administrativo no Brasil: um inventário de avanços e retrocessos**. Disponível em: [WWW.direitodoestado.com/.../RERE-13-MARÇO-2007-GUSTAVO-BINENBOJM.PDF](http://WWW.direitodoestado.com/.../RERE-13-MARÇO-2007-GUSTAVO-BINENBOJM.PDF). Acesso em 14 set. 2015.

BLANCHARD, K.; JOHNSON, S. **O gerente minuto**. 24ª. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2003.

MOTTA, P. R. de M. **O estado da arte da gestão pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013. Disponível em <http://rae.fgv.br/en/node/47217>, ou <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>. Acesso em 14 nov. 2015

MUSSAK, E. **Com gente é diferente: Inspirações para quem precisa fazer gestão de pessoas**. 1ª. São Paulo: Ed. Integrare, 2014.