



Créditos da Imagem: Depositphotos

SERVIÇO PÚBLICO

São as pessoas que contam nos governos

por **FRANCISCO GAETANI** e
GUILHERME COELHO

Governos importam. Dependemos deles. Algumas pessoas mais – como aquelas que utilizam escolas públicas, o SUS, a Previdência Social e outros serviços direcionados a grupos menos favorecidos ou fragilizados; outras pessoas dependem relativamente pouco da ação governamental. E, ainda assim, utilizam estradas, aeroportos, serviços de trânsito e outros serviços públicos sem os quais a vida em sociedade seria impossível.

Estamos falando, portanto, de pessoas que, sob as mais variadas formas, interagem por meio de instituições, legislações e tecnologias de modo a atender outras pessoas. Nem sempre atentamos para isso. O ente Governo, assim como outros entes como Mercado e Terceiro Setor, é constituído por gente. Ao se resgatar a dimensão humana destas múltiplas interações, a visão que temos de muitos dos desafios, que o setor público brasileiro enfrenta, muda de figura.

Quem é originário de cidades pequenas ou que mora nas áreas mais pobres dos grandes centros urbanos, dos chamados interior ou periferia, sabe que o serviço público tem rosto. A professora do ensino fundamental, o médico do posto de saúde, o policial militar que faz a segurança do bairro, a assistente social que socorre quem não tem mais ninguém, o gerente do Banco do Brasil ou da Caixa Econômica, a enfermeira do saúde da família, o pessoal da merenda escolar... são todas pessoas, com nomes, sobrenomes e endereços.

Já nos grandes centros urbanos, mais complexos e povoados, predominam as relações de sociedades de massa: impessoais, ansiosas, espasmódicas e, em geral, insatisfatórias, que frequentemente menos pela qualidade do serviço prestado à luz dos meios disponíveis e mais pelas expectativas desinformadas dos que recorrem a serviços públicos por força de necessidades urgentes.

É difícil fazer uma tipologia dos profissionais públicos. O espectro é tão vasto que não há como não incorrer em injustiças ao se generalizar. Os padrões de renda variam muito – por exemplo, da auxiliar de saúde a um juiz. Os níveis educacionais também – como no caso de um professor com doutorado na universidade pública e uma auxiliar de saúde. A interação com os cidadãos é um diferencial importante – como o contraste do policial com um técnico do orçamento revelam. Enfim, há uma série de clivagens que no final das contas situam vários destes funcionários mais próximos do público – como no caso da maioria dos servidores que trabalham em prefeituras – em contraposição àqueles que talvez nunca venham a se deparar com o público para o qual, em tese, trabalham – como a área econômica do governo federal.

Uma importante linha de pesquisa sobre reformas no serviço público é que elegeu como principal foco de análise o grupo de servidores do Estado que interage diretamente com a sociedade: a chamada burocracia do nível de rua (*street level bureaucracy*). A tese é a de que as mudanças realmente ocorrem quando chegam na ponta, isto é, nas escolas, delegacias, hospitais, centros de assistência social, balcões de prefeituras, etc.

No mundo atual, cada vez mais corrido e confuso, a tecnologia tem subtraído boa parte das relações interpessoais por serviços digitais, de modo a aumentar a rapidez e responsividade do atendimento e a facilitar o acesso das pessoas ao governo. A pandemia do novo coronavírus acelerou ainda mais essa tendência de despresencialização das relações interpessoais. A sociedade ainda não possui uma avaliação muito clara dos ganhos e perdas envolvidos nesta digitalização forçada de nossas vidas. A esfera pública não é exceção.

Neste contexto de profundas mudanças que não se sabe bem no que resultarão, o Governo enviou uma proposta de Reforma Administrativa para o Congresso Nacional. Isto é importante. Ao tomar essa iniciativa, o Poder Executivo reconhece os fatos de que o desempenho da “máquina pública” tem deixado a desejar e de que medidas legais precisam ser votadas para que certos consertos sejam providenciados.

Quatro discussões se colocam de imediato, sem necessariamente se entrar no mérito do conteúdo da proposta – que começa a ser intensamente discutida e contestada pelos múltiplos segmentos interessados. O primeiro ponto trata da extensão das mudanças propostas a todos os poderes – inclusive seus chamados “membros”, como juízes e procuradores do Ministério Público. A segunda discussão abrange a questão federativa, isto é, até que ponto as proposições devem ser aplicáveis a estados e municípios. O terceiro aspecto, de natureza política e jurídica, trata do nível legal recomendável para cada tipo de mudança – relacionado ao fato de que, para várias medidas levantadas, o encaminhamento de uma emenda constitucional parece desnecessário. Finalmente, há um quarto

questionamento referente ao fato de que determinados assuntos tratados poderiam ser enfrentados pelo Executivo, sem necessidade de recurso ao Congresso.

É natural que ocorra um intenso debate na sociedade brasileira sobre todos esses quatro pontos, simultaneamente à problematização dos conteúdos da Emenda Constitucional encaminhada ao Poder Legislativo. O que não se pode perder de vista em um momento como este é que, em última instância, pessoas deliberarão sobre como as pessoas que trabalham na prestação de serviços públicos passarão a atender outras pessoas, aquelas que constituem o chamado povo brasileiro.

Prosaica como pode parecer essa lembrança, ela destina-se a atender a três tipos de preocupação. O primeiro é a humanização das conversas em oposição às práticas recorrentes da vilanização ou vitimização dos servidores públicos. O segundo tipo é a valorização do diálogo – pragmático e construtivo – entre as pessoas que participam destas conversas e, em última instância, definirão seus termos conclusivos. O terceiro é enfatizar a necessidade de valorização da dimensão positiva, que envolve dimensões conflitivas como a correção de desigualdades no âmbito do serviço público, mas que trata principalmente da valorização das condições de trabalho das pessoas que trabalham nos governos, que atenderão às necessidades de todos.

Não se fazem reformas contra a máquina administrativa. Transformações ocorrem com a participação e valorização das pessoas que protagonizam a administração pública. Declarações desrespeitosas, iniciativas infantilizantes, práticas de bullying administrativo, desqualificações de profissionais, desrespeito público a instituições públicas... nada disso ajuda a melhorar a qualidade dos governos. A razão é simples: são posturas que desqualificam, desrespeitam e desestruturam as pessoas encarregadas de oferecer o máximo que podem à sociedade que os emprega. Esse é o vínculo a ser permanentemente lembrado, para que a natureza desta relação não se perca na diluição das burocracias, das inexoráveis práticas corporativistas e nas polarizações políticas. A razão simples,

esses três fenômenos desumanizam os desafios das pessoas que trabalham nos governos e fragilizam a instituição Serviço Público.

Apostar nas pessoas implica compreender tanto a elas mesmas quanto ao trabalho que se propõem a fazer, no âmbito de um conjunto de tarefas mais ou menos especificado em processos seletivos e em regimentos e estatutos administrativos, de um heterogêneo grupo de organizações governamentais que vão de ministérios a parques, passando por hospitais e tribunais, assembleias e empresas estatais, escolas e embaixadas, entre outros.

Os tempos são de terceirização, uberização, pejetização, precarização, contratualização, judicialização, criminalização, despresencialização, digitalização, algoritmização e fenômenos semelhantes, para os quais as palavras ainda estão sendo inventadas. Cada um desses termos diz respeito a uma tendência, que chega e incide também sobre a administração pública – alguns com maior penetração outros com menor. Nenhum deles aponta na direção do fortalecimento da dimensão humana das pessoas que trabalham no serviço público. Há quem considere isso irrelevante, entendendo que cabe às pessoas se adaptarem. Novos postos de trabalho surgirão, vários inclusive com atividades mais nobres e ricas, eventualmente melhor remuneradas. É plausível, embora haja controvérsias.

A velocidade da disseminação destas novas realidades pelas organizações públicas varia no tempo e no espaço, de acordo com a maturidade institucional de uma miríade de organizações. O que é importante destacar nesta conversa é o que se perde. As interfaces pessoais podem ganhar ou perder com reuniões virtuais, com o trabalho a distância e com atendimentos não presenciais. A tecnologia pode aproximar ou afastar as pessoas umas das outras. Tudo indica que caminhamos para um vasto mundo de possibilidades híbridas no mundo do trabalho, inclusive do serviço público. Paradoxal como possa parecer, é possível que as pessoas se tornarão ainda mais importantes. A razão é simples: serão mais raras, menos frequentes e mais caras.

Nada disso significa que as pessoas se tornem melhores. No piloto automático, com certeza o resultado será o oposto. As pessoas estarão mais na defensiva, regidas por regras às quais não têm acesso, inseguras sobre como se comportar, pensadas de forma a responder a estruturas de incentivos parametrizáveis em bases cuja formulação desconhecem.

A valorização das pessoas no serviço público vai em uma direção distinta das tendências de reestruturação produtiva que incluem o aparato governamental. Não se trata de se contrapor a mudanças maiores pelas quais passa a sociedade, mas sim de investir na transformação das pessoas para melhor, isto é, para que melhorem, se desenvolvam e surfem nas grandes alterações em curso ao invés de serem atropeladas e brutalizadas por elas.

A virada digital pode tanto significar a supressão radical da dimensão humana da vida das organizações como sua valorização em uma escala sem precedentes. Nunca os dados sobre cada pessoa estiveram tão disponíveis, para os melhores e piores usos possíveis. A base de dados dos funcionários públicos é uma mina, um canteiro de obras cujo perímetro mal começou a ser definido – em boa medida porque há momentos que o custo destas pessoas é a única variável que importa.

Conhecer as pessoas é requisito para reconhecê-las. Parece óbvio, mas não é. Poucas organizações públicas gerenciam estrategicamente seu ativo de pessoal. Práticas como construção de bancos de talentos, gestão por competências, carreiras multitrilhas, avaliações 360 graus, premiação de desempenho por equipes, construção de sucessões, mentoria coletiva e outras seguem sendo raridades – mesmo que em bases convencionais. Potencializadas por tratamentos de dados, *insights* comportamentais e abordagens humanistas da função pública, há um vasto campo para criatividade, inovação e transformação.

Governos não mudam à revelia das pessoas. Governos não melhoram se seus quadros não melhoram junto. Governos não se renovam se seus funcionários não se atualizam. Governos não inovam sem que seus dirigentes corram

riscos. Governos não se fortalecem no interesse da sociedade sem que seus servidores se comprometam. Governos não funcionam sem o engajamento das pessoas que nele trabalham.

Transformação é o que buscamos. É ainda apenas uma palavra. E há, naturalmente, um vasto conjunto de alternativas plausíveis, como omissão, acomodação e adaptação. Mas não há construção de um serviço público melhor sem que as pessoas responsáveis pela sua provisão melhorem também. Essa é uma aposta mobilizadora, promissora, desafiadora – e estruturante.



**FRANCISCO
GAETANI**

É especialista em políticas públicas e gestão governamental, doutor em Administração Pública pela London School of Economic. Ex-secretário executivo dos ministérios do planejamento, orçamento e gestão e do meio ambiente, além de ex-Presidente da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).



**GUILHERME
COELHO**

É diretor de cinema e empreendedor social; fundador da Matizar Filmes e República.org..

