Construção democrática de princípios e políticas de desenvolvimento humano: uma experiência no Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB)*

Adriano César Rosa da Costa**
Eleazar de Castro Ribeiro***
José Varela Donato****
Marcos Antonio Martins Lima*****
Marcos Marinelli******

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. As transformações na administração pública; 3. Princípios e políticas de desenvolvimento humano; 4. Perfil do Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB); 5. O Seminário de Relações de Trabalho; 6. Resultados da experiência; 7. Conclusão.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. The transformations in public administration; 3. Principles and policies for human development; 4. Profile of the Bank of the Northeast of Brazil (BNB); 5. The Seminar on Work Relations; 6. Results of the experience; 7. Conclusion.

* Artigo recebido em set. 2004 e aceito em jan. 2005.

** Mestrando em administração pela Universidade Estadual do Ceará (Uece). Endereço: Rua Dr. Luiz Antônio, 480 — Alecrim — CEP 59030-070, Natal, RN, Brasil. E-mail: adrianocesar@ bnb.gov.br.

*** Doutorando em educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Endereço: Rua Almeida Prado, 640, apto. 101 — Papicu — CEP 60176-080, Fortaleza, CE, Brasil. E-mail: eleazar@ bnb.gov.br.

**** Mestre em organizações e gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Endereço: Rua Eduardo Garcia, 650, apto. 1.300 — Aldeota — CEP 60150-100, Fortaleza, CE, Brasil. E-mail: jvarela@bnb.gov.br.

***** Doutorando em educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Endereço: Rua Almeida Prado, 1.250, apto. 600 — Papicu — CEP 60176-080, Fortaleza, CE, Brasil. E-mail: marcoslima@bnb.gov.br e marcolim@fortalnet.com.br.

****** Mestrando em administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Endereço: Rua Desembargador João Firmino, 132 — Montese — CEP 60425-560, Fortaleza, CE, Brasil. E-mail: marinelli@bnb.gov.br.

PALAVRAS-CHAVE: princípios; políticas de recursos humanos; administração pública; participação.

KEY WORDS: principles; human resource policies; public administration; participation.

Este artigo apresenta, técnica e metodologicamente, os principais resultados de uma experiência de construção participativa de princípios e políticas de gestão de pessoas em um banco estatal de desenvolvimento regional (Banco do Nordeste do Brasil S.A. — BNB), como etapa inicial do processo de planejamento da gestão de pessoas na organização. O projeto do Seminário de Relações de Trabalho também veio mostrar, na prática, a viabilidade de uma forma de governança organizacional democrática e participativa em toda a sua amplitude.

Democratic construction of principles and policies for human development: an experience at the Bank of the Northeast of Brazil (BNB)

This article presents, both technically and methodologically, the main results of an experience of shared construction of principles and policies for people management at a state-owned regional development bank (the Bank of the Northeast of Brazil — BNB), as a first step in the organization's people management planning process. Its Seminar on Work Relations corroborated the feasibility of a form of democratic and shared organizational governance to all its extent.

1. Introdução

As mudanças políticas, econômicas e sociais ocorridas no Brasil ao longo das últimas duas décadas foram, e continuam sendo, vivenciadas por pessoas e instituições de diversos modos. No caso da administração pública, em especial, as pautas de mudanças invocadas pelos cidadãos e os próprios membros dos escalões do governo, pareciam convergir para: melhoria e democratização dos serviços públicos prestados, participação na administração pública, utilização eficiente dos orçamentos, prestação de contas com a sociedade, e, ultimamente, responsabilidade e inclusão social, meio ambiente auto-sustentado, promoção e expansão da cidadania, entre outros.

É neste contexto que o BNB passa por mudanças em várias dimensões, para as quais a área de recursos humanos desenvolveu ações de sustentabilidade.

Mais recentemente, e de acordo com o novo *slogan* do banco ("BNB — o nosso negócio é o desenvolvimento"), a então área de recursos humanos passou a ser denominada área de desenvolvimento humano. Mais que uma simples denominação administrativa, a mudança simboliza também uma nova filosofia de gestão com pes-

soas. O Seminário de Relações de Trabalho constituiu-se na expressão inicial das mudanças nas relações de trabalho vivenciadas no BNB. Mais ainda, representou uma experiência de construção participa-tiva de princípios e políticas de gestão de pessoas; favoreceu o desenvolvimento do planejamento da gestão de pessoas no BNB no período de 2004-07 e revelou-se uma iniciativa viável de governança organizacional democrática e participativa.

Neste artigo, entende-se por princípios de desenvolvimento humano o conjunto de regras fundamentais que traduzem as aspirações, as crenças, os valores e os compromissos compartilhados que orientam o comportamento das pessoas, nas relações entre os empregados e destes com a organização em que trabalham. Explícitos ou não, os princípios são o produto do pensamento e da ideologia dos fundadores e líderes da organização e do processo de interação entre seus membros. Eles podem ser vistos como um elemento da cultura organizacional.

Normalmente, os princípios de recursos humanos transcendem as regras contratuais entre empregados e organização para incorporar orientações de cunho ético, emocional e inspirador. Os princípios podem ter a força de orientar a definição dos negócios, manter a integridade organizacional, motivar as pessoas, canalizar energias para objetivos compartilhados, influenciar o estilo de liderança, incentivar a inovação e o desempenho.

As políticas de recursos humanos subordinam-se aos princípios e são constituídas de parâmetros para, na área de recursos humanos, dar consistência ao processo decisório. Elas têm um caráter mais efêmero, pois servem aos objetivos e, por isso, devem subordinar-se à dinâmica organizacional.

Este artigo descreve uma experiência de construção democrática de princípios e políticas de desenvolvimento humano no Banco do Nordeste do Brasil S.A., num momento em que havia relevante necessidade de rever as relações entre a organização e seu corpo funcional, e, nesse contexto, o ambiente de desenvolvimento humano do BNB, cuja função básica consiste em buscar o equilíbrio entre as aspirações dos empregados e os objetivos da organização, interveio para mediar a celebração de um novo *contrato psicológico* entre as partes.

A experiência do Seminário de Relações de Trabalho no BNB representou o instrumento e o espaço democráticos escolhidos com o propósito de, num processo organizado, ouvir todos os empregados — de todos os níveis hierárquicos — tanto para reconstrução de princípios e políticas de desenvolvimento humano quanto para a captura de projetos e idéias que lhes dessem conseqüência.

Essa experiência inspirou-se no modelo de planejamento indutivo, não racional-dedutivo de Bryson e Crosby (1992), em que se buscou estabelecer um consenso entre os objetivos individuais e organizacionais, considerando-se o caráter conflituoso existente entre eles e que são inerentes às relações de trabalho.

2. As transformações na administração pública

A nova administração pública

Na década de 1980, a administração pública foi alvo de questionamentos oriundos de altos escalões de governo, de acadêmicos de diversas áreas e, enfim, de pessoas e entidades que financiavam e utilizavam os serviços públicos. Esse movimento, ocorrido na Europa, EUA e América Latina, ficou conhecido como a *nova administração pública*.

As pressões no sentido das mudanças no relacionamento entre governo e sociedade tiveram sua origem, de um modo geral, nos seguintes fatores, que variam de acordo com as peculiaridades de cada país (Osborne e Gaebler, 1994; Thomas, 1995): déficits orçamentários crescentes e aumento de impostos; insatisfação com a má qualidade e ineficiência dos serviços públicos; falta de confiança na capacidade do governo; movimento em favor da eqüidade, justiça e melhor distribuição dos serviços públicos pelas classes menos favorecidas; movimentos pela cidadania, democracia e participação na administração pública.

Na Inglaterra, por exemplo, Ferlie e outros (1999) analisaram alguns programas iniciados no setor público que provocaram mudanças e tornaram abrangentes: um programa de privatização em larga escala no governo de Margaret Thatcher; as funções sociais que permaneceram no setor público passaram a ser orientadas com base em valores gerenciais e de mercado; deu-se grande ênfase à questão da eficiência na administração, no sentido de "fazer mais com menos"; houve uma mudança da manutenção da administração para a "administração da mudança", dando origem ao surgimento de presidentes altamente qualificados.

Para aqueles autores, "tal variedade de mudanças não deve ser vista como socialmente neutra, mas como reflexo da ascensão de alguns componentes e queda de outros" (Ferlie et al., 1999:20-22). De fato, dessas mudanças surgiu uma nova economia política do setor público caracterizada pelo declínio do poder dos sindicatos; certo enfraquecimento da autonomia dos profissionais dentro do setor público; os administradores do setor público passaram a ser mais bem pagos, embora com menos segurança no emprego e com avaliações mais rigorosas; e, finalmente, uma elite não eleita, mas nomeada pelo Estado, passou a dirigir os serviços públicos no novo estilo.

O movimento pela *nova administração pública* não aconteceu de maneira uniforme. Em cada país e experiência analisados verificam-se peculiaridades distintas. Entretanto, algumas tendências podem ser explicitadas para caracterizar as transformações pretendidas, em resposta à imagem de um setor público arrogante, esbanjador, excessivamente burocrático (com todas as patologias da burocracia),

ineficiente e com baixo nível de desempenho (Ferlie et al., 1999; Osborne e Gaebler, 1994). Assim, observam-se as seguintes mudanças na administração pública:

- orientação para a eficiência — sustentada por incentivos à produtividade, adoção de controles financeiros e de custos e atitudes empreendedoras;
- estruturas "enxutas" e flexíveis — com *downsizing*, descentralização, terceirização e abandono do alto grau de padronização;
- excelência nos processos — com ênfase na importância da cultura e aprendizagem organizacionais, descentralização radical, avaliação por resultados, formas carismáticas de liderança de cima para baixo, treinamento corporativo, crescimento da marca, determinação da missão, estratégia de comunicações, função de RH mais firme e estratégica;
- orientação para o serviço público — caracterizada pela preocupação com a qualidade dos serviços, propósito de alcançar a excelência baseada na missão, valorização da cidadania, descrença quanto ao papel dos mercados no serviço público, desenvolvimento da aprendizagem social, pela participação e responsabilidade como preocupações legítimas no setor público.

O movimento caracterizado como *a nova administração pública* dos anos 1980 compreendeu a absorção de várias técnicas, idéias e crenças peculiares da iniciativa privada, vistas pela maioria dos críticos como uma ideologia com base no mercado, embora outros as considerem uma administração híbrida, com valores fundamentais do serviço público expressos de outra maneira.

A participação na administração pública

Nas últimas décadas, as organizações foram pressionadas à adoção de uma nova governança, com práticas participativas de administração.

O crescente envolvimento dos cidadãos nas decisões públicas resulta de uma longa conquista da sociedade contra regimes autoritários, em que uma pequena elite, na direção de instituições públicas, pensa e toma decisões de grande impacto sobre a vida dos cidadãos, muitas vezes em desacordo com as suas expectativas.

O estilo autoritário de administrar os interesses da coletividade, presente nas organizações públicas, se assenta em raízes profundas: o individualismo; a importância que a sociedade confere ao racionalismo, à eficiência e ao conhecimento formal; a influência do taylorismo, que separa o trabalho de "pensar e de planejar" (dos administradores) do trabalho de "executar" (dos operários); e a presença de regimes militares,

com sua rígida hierarquia de comando e controle, no governo de muitas nações (Donato, 2001). Além disso, a participação consome tempo, encoraja conflitos, requer encontros e discussões, cria uma grande demanda por informações e comunicação e é custosa (Thomas, 1995).

A passagem da administração pública autoritária para um modelo de governança participativa tem sido impulsionada por um conjunto simultâneo de forças políticas, sociais e institucionais. Em primeiro lugar, assistiu-se nas últimas décadas à derrubada de regimes autoritários e a um movimento em escala mundial favorável ao fortalecimento da democracia, que teve alta repercussão nas organizações do Estado. Em segundo lugar, presencia-se, por parte dos cidadãos, principalmente dos mais desafortunados, crescente exigência de melhor qualidade dos serviços públicos e de eqüidade e justiça na formulação e execução de políticas públicas (Thomas, 1995). Finalmente, a elevação dos níveis gerais de conhecimento da sociedade e da disponibilidade de informações; da complexidade, incerteza, turbulência e risco inerentes aos problemas; da necessidade de aceitação das decisões e, em conseqüência, de integração e cooperação da comunidade no processo de implementação de programas torna imperativo o envolvimento da comunidade no processo decisório (McLagan e Nel, 1997; Thomas, 1995; Bryson e Crosby, 1992).

Além desse contexto favorável, a administração participativa proporcionou bons resultados em organizações públicas e privadas, revelados por muitas pesquisas, de modo que o envolvimento deixou de ser apenas uma questão ideológica ou de estilo pessoal dos administradores. McLagan e Nel (1997) e Thomas (1995) enumeram pesquisas mostrando que o envolvimento das pessoas no processo decisório trouxe inquestionáveis benefícios às organizações e envolvidos, tais como melhor desempenho financeiro, redução da rotatividade, aumento de produtividade, melhoria nos canais de comunicação, facilidade de implementação dos programas; mais eficiência, proteção contra as críticas e facilidade de ajustes no orçamento.

Os ventos favoráveis ao envolvimento da comunidade nas decisões públicas se refletiram em mudanças no ordenamento jurídico brasileiro. Com efeito, a nossa Carta Magna, promulgada em 1988, inspirada no regime político de um Estado democrático de direito, funda-se no *princípio democrático*: "há de constituir uma democracia representativa e participativa, pluralista e que seja a garantia geral da vigência e eficácia dos direitos fundamentais (art. 1º)" (Silva, 2002:122).

Com esteio no princípio democrático, foi assegurada a participação dos trabalhadores, individual ou coletivamente: nos lucros ou resultados, e, excepcionalmente, na gestão da empresa (art. 7º, XI); nos colegiados dos órgãos públicos onde seus interesses profissionais ou previdenciários sejam objeto de discussão e deliberação (art. 10); nas empresas com mais de 200 empregados, como representantes com a finalidade exclusiva de promover o entendimento direto com os empregadores (art. 11); na gestão da seguridade social (art. 194, VII); nas ações e serviços públicos de saúde (art.

198, III) e o direito de fiscalização popular (art. 31, §3º); no processo político e decisório, pela iniciativa legislativa popular (direito de um certo número de eleitores apresentar projetos de lei às casas legislativas), do plebiscito e do referendo (modos de decisão popular, respectivamente, sobre uma questão política concreta ou sobre um projeto de lei aprovado e ainda não sancionado).

Essas transformações ocorridas na administração pública em nível global e os novos requisitos de participação na gestão governamental, no caso do Brasil, delineados na Constituição Federal de 1988, serão fatores fundamentais na administração de recursos humanos na esfera pública, bem como na definição e construção de seus princípios e políticas.

3. Princípios e políticas de desenvolvimento humano

Do latim *principium*, o termo "princípio", em sentido filosófico, expressa um "preceito moral, norma de ação que determina a conduta humana e à qual um indivíduo deve obedecer quaisquer que sejam as circunstâncias" (Japiassú e Marcondes, 1996:221). Em sentido administrativo, aquele termo expressa uma idéia, preceitos ou regras básicas (Lacombe, 2004:252).

A administração pública fundamenta-se em princípios que, segundo Pazzaglini Filho (2000:9), situam-se "no vértice da pirâmide normativa e expressam os valores transcendentais (éticos, sociais, políticos e jurídicos) arraigados ou consolidados na sociedade". Para Silva (2002:645), os princípios se destinam a orientar a prática dos atos administrativos e garantir a boa administração em favor do interesse coletivo.

Frederickson (1997:224-235), em ampla exposição sobre o domínio, propósitos e meios de condução do interesse público, defende um papel de governo e de representante da coletividade pelo administrador público, que teria como princípios diretores a busca da eficiência, eqüidade, justiça social, moralidade e envolvimento dos cidadãos caracterizando o que denominou *espírito da administração pública*.

A Constituição brasileira consagra, como orientadores basilares da administração pública (art. 37), os princípios da *legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.*

Toda organização tem a sua cultura própria, construída, num processo de aprendizagem ao longo do tempo, pelos valores da sociedade, pelas crenças, valores e pressupostos dos seus fundadores e líderes e pelas experiências e interação de seus membros. Assim, cada organização pública também é governada por princípios próprios, entendendo-se estes como um dos elementos de sua cultura.

Já o termo política (do grego *politikós*), em sentido filosófico, refere-se a "tudo aquilo que diz respeito aos cidadãos e ao governo da cidade, aos negócios públicos" (Japiassú e Marcondes, 1996:215). Para Morgan (1996:146), "a noção [grega] de polí-

tica nasce da idéia de que, quando os interesses são divergentes, a sociedade deverá oferecer meios para permitir aos seus indivíduos reconciliarem as suas diferenças através da consulta e da negociação".

Em sentido administrativo, o termo "política" expressa um "conjunto de declarações escritas a respeito das intenções da instituição em relação a determinado assunto. (...) Orientam a formulação de procedimentos, os quais, em geral, são detalhados e escritos sob a forma de normas" (Lacombe, 2004:245).

Nas formas burocráticas de organização do trabalho, as políticas de uma organização têm por objetivo estabelecer padrões de governabilidade que visem assegurar o pleno desempenho das diversas áreas. Segundo Morgan (1996), nas burocracias, as atividades de planejamento e de execução encontram-se separadas, de tal maneira que o poder de planejar e definir as políticas da organização é exercido tão-somente pela alta administração, cabendo aos demais membros apenas a execução das políticas a que devem submeter-se.

Do processo de divisão social do trabalho surgem, então, as áreas especializadas dentro da organização, numa tentativa de lidar com a sua complexidade. São as "subpolíticas" (políticas especializadas) de uma organização como, por exemplo, políticas de marketing, de finanças, de desenvolvimento humano. Por sua vez, mesmo no interior de uma determinada área (ainda como parte do processo de especialização), como a de desenvolvimento humano, por exemplo, podemos falar em política de treinamento e desenvolvimento de pessoal, de remuneração, de recrutamento e seleção etc. Desse conjunto de políticas especializadas derivarão, pois, os manuais técnico-operacionais que regem toda a dinâmica organizacional.

As políticas revestem-se de natureza contraditória, pois, ao tempo que se apresentam como uma maneira eficiente de lidar com a complexidade da divisão de trabalho, considerado o seu caráter rígido, preditivo e estabilizador, também, por conseqüência, transformam-se em obstáculo a mudanças e em instrumento não eficiente para lidar com situações imprevisíveis e radicalmente novas.

Entretanto, nas organizações em que predomina o regime democrático de gestão, as políticas, os seus manuais e os processos decisórios não constituem um fim em si e têm seu poder diminuído pelos constantes processos coletivos de negociação e aprimoramento a que são submetidos continuamente.

Assim, as políticas de desenvolvimento humano consistem em um conjunto de orientações coletivamente construídas e historicamente situadas que intermedeiam as relações contraditórias que se estabelecem entre a organização e os indivíduos que nela trabalham, orientadas pelos princípios negociados e confirmados pelas duas partes.

4. Perfil do Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB)

Origem, missão e estrutura

Fundado em julho de 1952 pelo então presidente da República Getúlio Vargas, o Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB) é uma organização de economia mista, cuja missão institucional é promover o desenvolvimento da região Nordeste do Brasil, principalmente pelo aporte de recursos financeiros para investimentos públicos e privados necessários à superação de inúmeros desafios, entre eles, o inadequado perfil de distribuição da renda, o baixo nível de educação da população, as limitações de infra-estrutura global, a instabilidade climática, a limitada capacidade empresarial e a desarticulação das políticas regionais.

Atualmente, o BNB possui uma rede de 176 agências, espalhadas por todo o Nordeste brasileiro, bem como as agências extra-regionais em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Brasília. Emprega 4.102 funcionários, sendo 2.543 nas agências atuando no atendimento e negociação com os clientes, 369 nas centrais de análise e suporte de serviços e 1.190 na direção geral, que tem o papel de planejar, desenvolver, acompanhar e implantar as ações necessárias para o alcance da sua missão.

A instituição representou, na sua origem, uma mudança da mentalidade governamental em relação ao problema do crescimento econômico do Nordeste, sendo um dos marcos divisores entre as duas grandes fases históricas de análise do problema. A primeira, do início da história brasileira até a década de 1950, tratava a problemática nordestina com um enfoque estritamente subordinado ao combate às secas. A segunda pregava a minimização dos problemas regionais pela reorganização e reorientação da economia regional, cujos princípios geraram o BNB.

Desde o seu início, a história da área responsável por lidar com a gestão das pessoas no BNB parece ter acompanhado a própria história da administração de recursos humanos em geral, fato que se expressa nas várias denominações recebidas na área ao longo da história do BNB como Departamento de Pessoal (Depes), Departamento de Administração de Recursos Humanos (Dereh), Ambiente de Recursos Humanos e, atualmente, Ambiente de Desenvolvimento Humano.

O enfoque presidencialista, característica da cultura organizacional do BNB ao longo da história, foi moldando as relações de trabalho e gerando um desgaste significativo entre a alta administração do banco e os seus funcionários ao longo dos últimos anos. A gestão que assumiu o BNB em 2003 iniciou a recuperação da prática participativa e da discussão coletiva para o alcance de resultados, como resposta aos grandes anseios internos por participação e mudança nas decisões administrativas em consonância à política participativa do governo Luiz Inácio Lula da Silva.

Todo o processo de gestão de pessoas da organização necessitava de uma revisão, e surgiu a idéia da construção coletiva de princípios e políticas de desenvolvimento humano, o que levou à realização do projeto Seminário de Relações de

Trabalho, cuja metodologia (Banco do Nordeste do Brasil, 2003) e resultados serão descritos a seguir.

5. O Seminário de Relações de Trabalho

O termo metodologia apresenta vários sentidos na epistemologia contemporânea. Etimologicamente, esta palavra vem do grego *methodos* e *logos*: teoria ou estudo dos métodos. No campo científico é aplicada como o estudo dos métodos ou como o próprio método utilizado, sendo que autores como Blanché (1988) e Kaplan (1975) preferem a primeira das duas abordagens citadas. O termo metodologia será aqui empregado como os métodos concebidos e aplicados aos procedimentos necessários à realização do Seminário de Relações de Trabalho.

Objetivo do seminário

O Seminário de Relações de Trabalho, com o *slogan Por uma melhor administração das relações de trabalho*, visou, sobretudo, resgatar a auto-estima dos funcionários, melhorar o clima organizacional e a gestão de pessoas, revigorar os valores da organização, enfim, celebrar um novo *contrato psicológico*. Num sentido mais formal, procurou alcançar os seguintes objetivos: elaborar, de forma participativa, princípios e políticas de desenvolvimento humano; obter sugestões de projetos e ações prioritários como suporte ao programa de ação de desenvolvimento humano; conhecer a avaliação e expectativas dos funcionários sobre os processos de gestão de pessoas no BNB.

Etapas do seminário

A metodologia aplicada no desenvolvimento e implantação do projeto abrangeu as cinco etapas descritas no quadro 1.

Quadro 1

Estrutura metodológica do Seminário de Relações de Trabalho

Etapa	Ações

1. Preparação e avaliação	s Idealização e desenvolvimento do projeto s Sensibilização dos funcionários e gestores s Elaboração do diagnóstico da gestão de pessoas s Elaboração do caderno de orientações para os seminários locais s Elaboração de modelo de pesquisa na intranet s Definição de perfil e eleição dos representantes em todas as unidades
2. Seminários locais	s Leitura e discussão coletiva do diagnóstico em cada unidade s Resposta à pesquisa, individualmente, na intranet s Discussão coletiva das respostas individuais à pesquisa s Formalização da proposta de cada unidade
3. Seminários regionais	s Consolidação das respostas das unidades por superintendência regional s Discussão coletiva das respostas consolidadas s Formalização da proposta de cada superintendência regional

continua

Etapa	Ações
4. Seminário nacional	s Consolidação das propostas das superintendências regionais em categorias s Elaboração de proposta de princípios e políticas de desenvolvimento humano s Formalização da proposta final s Aprovação da proposta pela diretoria do BNB
5. Planejamento da gestão de pessoas	s Sugestões de projetos e ações inovadores para o planejamento da área s Definição de prioridades para 2004-07 (projetos e ações) s Sugestões para outras áreas

A primeira etapa — preparação e avaliação — consistiu em ações que deram suporte à realização de todas as demais etapas do Seminário de Relações de Trabalho.

Uma providência preliminar importante para a continuidade do trabalho foi a sensibilização de todos os funcionários, especialmente dos gestores, para a importância do seu engajamento no processo, com divulgação no *Notícias*, um jornal interno, e correio eletrônico.

Elaborou-se um diagnóstico da gestão de pessoas, focado em 11 "questões estratégicas", discutido coletivamente com todos os funcionários da área de desenvolvimento humano, inclusive com a validação das entidades sindicais e representativas

do corpo funcional (ver quadro 2). Considera-se "questão estratégica" uma questão de política ou desafio fundamental que está afetando a organização (Bryson, 1995:104).

O diagnóstico conteve uma breve análise das 11 questões estratégicas, para compor a pesquisa aplicada junto a todos os funcionários do BNB. Cada questão estratégica dividiu-se em duas partes: *contexto* e *desafio*. Esse trabalho envolveu discussões muito acaloradas entre os técnicos, girando em torno das seguintes preocupações: "É essa a realidade que percebemos e que devemos retratar para todos os funcionários?"; "Até que ponto nossa percepção é congruente com a de todo o corpo funcional?"; "Até que ponto estaremos estimulando, com o diagnóstico, mais ainda os conflitos existentes, em vez de focar as discussões no que deve ser feito a partir de agora?"; "De que modo não vamos direcionar as respostas às questões estratégicas levantadas?"; e "Não iremos transformar esse seminário em um palco de propostas puramente reivindicatórias voltadas para a obtenção de vantagens individuais ou grupais?".

Quadro 2

Questões estratégicas, categorias de análise e sugestões de projetos e ações de desenvolvimento humano

Questões estratégicas	Categorias de análise	Quantidade de sugestões
s Padrões éticos	Ética, conduta, integridade	4
	Imagem institucional	1
s Clima organizacional	Auto-estima	5
	Compromisso e identidade com o banco	2
s Cidadania e responsabilidade social	Cidadania, responsabilidade social	7
	Voluntariado	23
s Democracia e participação	Participação representativa e processo decisório	25
	Relacionamento com entidades de classe	11
s Recrutamento, seleção e alocação	Seleção para funções gratificadas, realocações	13
	Terceirização	8
s Treinamento e desenvolvimento	Educação profissional	28
	Educação formal	11
s Avaliação de resultados	Avaliação de desempenho e potencial, monitoração especial	30

s Programa de recompensas e reconhecimento	Remuneração fixa e variável Prêmios, benefícios	9 17
s Saúde e qualidade de vida	Saúde ocupacional, assistência Qualidade de vida	11 5
s Comunicação com os funcionários	Comunicação interna	12
s Serviços e sistemas de informação de RH	Folha de pagamento, recolhimentos, registros funcionais	13

Depois de várias reuniões entre os gestores e os técnicos, houve um consenso de que o diagnóstico era necessário, não só para facilitar a participação de todos os funcionários do BNB no Seminário de Relações de Trabalho, como também obter propostas concretas sobre as *questões estratégicas* levantadas.

De grande importância para os resultados do Seminário de Relações de Trabalho foram também os demais instrumentos criados para auxiliar no processo: modelo de pesquisa na intranet; caderno de orientações para os facilitadores em cada unidade; perfil e critérios de eleição dos representantes de cada unidade, cujo papel foi representar a unidade nos seminários regional e nacional, bem como coordenar todas as atividades desenvolvidas no âmbito da sua unidade.

A segunda etapa — seminários locais — iniciou com a leitura e discussão coletiva do diagnóstico de gestão de pessoas, com a participação de todos os funcionários da unidade. Essa discussão resultou em reflexões essenciais para o preenchimento de pesquisa individual na intranet, feita sem qualquer identificação do funcionário, abrangendo as questões estratégicas do quadro 2. Na intranet, constava o diagnóstico da gestão de pessoas, e o funcionário deveria responder à pergunta *desafio* de cada questão estratégica. Os resultados das pesquisas individuais foram discutidos e consolidados sob a coordenação do representante de cada unidade, com a colaboração de outros colegas, conforme recomendava o caderno de orientações.

As propostas de todas as unidades foram agrupadas por superintendências regionais e direção geral, para serem apreciadas nos seminários regionais, organizados e realizados com a consultoria dos técnicos.

Os seminários regionais — terceira etapa — aconteceram em seis pólos: Montes Claros (MG), Salvador (BA), Aracaju (SE), Recife (PE), Fortaleza (CE) e São Luís (MA), gerando ao final sete propostas consolidadas e relativas às superintendências regionais de Maranhão/Piauí, Ceará/Rio Grande do Norte, Pernambuco/Paraíba, Alagoas/Sergipe, Bahia/Espírito Santo/Minas Gerais, e também na direção geral do banco localizada em Fortaleza.

Para consolidação das propostas, utilizou-se a metodologia "análise de conteúdo", definida por Franco (1986:20) como uma maneira de interpretar textos e que requer o estabelecimento de *categorias de análise* — segmentos ou indicadores que

delimitam os temas mais importantes dentro dos textos a serem analisados. No caso do projeto Seminário de Relações de Trabalho, as categorias definidas a partir dos aspectos abordados nas pesquisas individuais estão descritas no quadro 2. Com as categorias de análise, foram identificados projetos e ações de desenvolvimento humano e elementos para a proposição de princípios e políticas na etapa seguinte.

Na quarta etapa — seminário nacional — surgiu a proposta final de princípios e políticas de desenvolvimento humano, a partir das ações e projetos identificados, elaborada inicialmente pelo Ambiente de Desenvolvimento Humano, com a participação do sindicato, entidades representativas e representantes das unidades. Após redação final, a proposta foi encaminhada e aprovada pela atual diretoria do BNB.

A quinta etapa — planejamento da gestão de pessoas — revestiu-se de uma extensão dos resultados do Seminário de Relações de Trabalho, quando as sugestões sobre projetos e ações foram novamente discutidas e, em grande parte, inseridas nas prioridades do programa de ação do BNB para o período 2004-07.

Documentação

Os resultados do Seminário de Relações de Trabalho são hoje uma fonte de referência para configuração dos projetos e ações da área de desenvolvimento humano, uma vez que seus resultados estão documentados em 13 volumes, 1.690 páginas, da seguinte forma:

- volume zero — visão geral do projeto, expressa a metodologia desenvolvida para realização do Seminário de Relações de Trabalho;
- volumes 1 a 11 — propostas para as 11 *questões estratégicas* formuladas nos seminários locais (cada volume aborda uma questão);
- volume 12 — proposta de cada seminário regional;
- volume 13 — proposta do seminário nacional, aprovada pela diretoria do BNB.

As metodologias instrucionais aplicadas durante os seminários local, regional e nacional foram bastante diversificadas envolvendo exposição oral, trabalhos e dinâmicas de grupo, videoconferência, apresentação em plenária, filmes e debates. Essa abordagem múltipla permitiu maior envolvimento dos participantes e contribuiu para atingir os objetivos planejados.

6. Resultados da experiência

Nesta seção, uma breve avaliação dos resultados do Seminário de Relações de Trabalho, no que se refere aos objetivos: melhoria do clima organizacional; participação; princípios, políticas, projetos e ações; metodologia.

Melhoria do clima organizacional

Percebe-se que a melhoria do clima organizacional foi um dos resultados mais visíveis e imediatos do Seminário de Relações de Trabalho, que significou para todos os funcionários, com o envolvimento da alta administração, a disposição da organização para ouvi-los e conhecer suas expectativas, num espaço democrático em que todos puderam expressar-se de forma franca e sentir que a alta administração estava comprometida, a partir dos resultados, com ações concretas de aperfeiçoamento das relações de trabalho.

Esse sentimento se fortaleceu pela participação do sindicato e demais entidades representativas dos funcionários, que foram reconhecidos como mediadores dos interesses dos funcionários perante a organização.

> Quero expressar minha satisfação ao perceber que mais uma vez percebemos a coerência entre o discurso e a realidade, mais especificamente nas ações que têm sido implementadas para a realização do encontro em epígrafe. Quero destacar a eleição democrática do representante e a metodologia que tem sido aplicada para a consolidação das propostas de cada unidade. Têm sido encontros de grande alegria, podermos expressar mais uma vez nossas idéias, sentimentos na construção de um banco melhor. Um banco, numa visão real do que seja efetivamente uma EMPRESA, observando seu bem maior, se não as pessoas que as compõe.
>
> (Representante sindical)

Participação

O Seminário de Relações de Trabalho permitiu um momento de participação de todos os funcionários, inclusive de todas as entidades de representação dos funcionários (AFBNB, AABNB e sindicato). De fato, 74,3% dos funcionários se engajaram no seminário, número considerado satisfatório considerando que muitos se encontravam de férias e duas agências não puderam participar.

Há que se ressaltar o caráter democrático na escolha do representante de cada unidade, que coordenou o processo e participou dos seminários regional e nacional.

> Queremos registrar o total envolvimento dos funcionários presentes nos trabalhos e ao mesmo tempo parabenizar o Ambiente de Desenvolvimento Humano e todos quantos colaboraram e estão colaborando para a realização deste seminário que se traduz em um início da "democracia" em nossa empresa; na abertura do diálogo; na valorização da "prata da casa" que há muito vinha sendo tratada como "vil metal". Enfim, numa excelente oportunidade para nos manifestarmos, sugerir, participar, quiçá decidir os novos rumos do nosso querido BNB!
>
> (Representante de unidade)

Princípios, políticas, projetos e ações

O Seminário de Relações de Trabalho permitiu não só a definição de novos princípios (16) e políticas gerais e específicas de desenvolvimento humano, mas também contribuiu com muitas idéias sobre projetos e ações para melhoria das relações de trabalho (ver quadro 2). Em síntese, os resultados foram os seguintes:

- os seminários locais produziram cerca de 30 mil sugestões individuais, que foram consolidadas em 2.400 sugestões;
- os seminários regionais geraram 740 sugestões;
- o seminário nacional gerou 235 sugestões, das quais 26 foram incorporadas ao programa de ação da área para o período 2004-07.

O processo foi tão importante quanto os resultados, porque os funcionários se sentiram satisfeitos contribuindo com suas idéias para a formulação dos princípios que norteiam as suas relações com a empresa, uma experiência inédita.

> Este processo é inovador na história do BNB e um momento que concretiza o resgate da participação dos funcionários na definição das políticas e na gestão de pessoas no banco; portanto, vamos realizá-lo com o propósito efetivo de estar construindo esta nova etapa em nossa organização.
>
> (Funcionário de agência)

A documentação do Seminário de Relações de Trabalho transformou-se na primeira fonte de referência para moldar projetos e ações da área de desenvolvimento humano.

Metodologia

O Seminário de Relações de Trabalho contou com instrumentos elaborados especificamente — diagnóstico de gestão, modelo de pesquisa na intranet, caderno de orientações para o representante, perfil e modelo de escolha do representante, videoconferência, dinâmicas de grupo etc. — que permitiram não só a eficiência no processo como também a participação efetiva de todos os funcionários.

7. Conclusão

Nas últimas duas décadas, especialmente nos centros dos quais emanam as modernas técnicas gerenciais, EUA, Inglaterra e França, por exemplo, a administração pública tem passado por mudanças significativas, impulsionadas tanto por anseios sociais em favor da eqüidade, justiça e melhor distribuição dos serviços públicos pelas classes menos favorecidas, quanto por movimentos a favor da cidadania, da democracia e da participação na administração pública.

Diante de recentes experiências de regimes autoritários de governo, observam-se os primeiros sinais da passagem de uma administração pública autoritária para um modelo de governança participativa calcada na emergência em escala mundial de movimentos favoráveis ao estabelecimento da democracia.

Semelhante às organizações do setor privado, a área de gestão de pessoas das organizações públicas se consolidou como um dos principais centros condutores desse processo de mudança. A redefinição das políticas e princípios de governança das pessoas da organização serviu, pois, para balizar as ações transformadoras do setor público.

No caso específico do Banco do Nordeste, a área de desenvolvimento humano aparece como articuladora de uma revisão do processo de gestão de pessoas, e direciona suas ações para a melhoria das relações de trabalho entre os funcionários e a alta administração da empresa.

A gestão que assumiu o BNB em 2003 iniciou a recuperação de uma prática participativa e da discussão coletiva para o alcance dos resultados, como resposta aos grandes anseios internos por participação e mudança nas decisões administrativas.

O Seminário de Relações de Trabalho, ao mobilizar todos os funcionários da organização, teve por objetivo não somente elaborar, de forma participativa, princípios e políticas de desenvolvimento humano, mas, especialmente, reescrever novas relações de trabalho.

Como resultados da experiência, aponta-se: a melhoria do clima organizacional, como fruto da participação dos funcionários nas discussões sobre os temas sugeridos pela organização do seminário; o crescimento do nível de participação em

eventos promovidos pelo BNB, expresso nos 74,3% de participação do corpo funcional em pelo menos uma etapa do seminário; o número de princípios, políticas, projetos e ações sugeridos pelos seminários locais, regionais e nacional (30 mil sugestões individuais); e a construção de uma metodologia específica que permitiu a eficiência no processo assim como a participação efetiva dos funcionários.

A experiência do Seminário de Relações de Trabalho ratifica algumas das conclusões a que chegaram os teóricos da administração ao longo dos anos em que emergiram as práticas empresariais no campo das organizações.

Em primeiro lugar, que empregados, do setor público ou do setor privado, atribuem maior significado ao seu trabalho quando se sentem influindo nas políticas que regem as relações de trabalho. Isso acontece, mesmo quando não há ganhos financeiros aparentes.

Em segundo lugar, os profissionais de uma empresa necessitam de fóruns adequados e liberdade para expressar opiniões a respeito do seu trabalho, para que as tensões acumuladas no processo das relações capital-trabalho não se tornem explosivas e, em conseqüência, impeçam o fluxo da comunicação entre a administração da organização e os funcionários.

Em terceiro lugar, a organização deve capitalizar a inteligência e a percepção dos seus profissionais para criar oportunidades de revitalização organizacional, fundamentais para o seu desenvolvimento e sobrevivência.

Por fim, os princípios e as políticas de recursos humanos do BNB encontram-se refletidos nas ações e práticas cotidianas da área e, por isso, constituem a tônica dos resultados alcançados.

Referências bibliográficas

BLANCHÉ, Robert. *A epistemologia.* Lisboa: Presença, 1988.

BNB (BANCO DO NORDESTE DO BRASIL). *Seminários de relações de trabalho* — por uma melhor administração das relações de trabalho. Volume zero — visão geral do projeto. Fortaleza, 2003.

BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations:* a guide strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.

———; CROSBY, Barbara C. *Leadership for the common good:* tackling public problems in a shared-power world. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

DONATO, José Varela. A influência da cultura organizacional no planejamento estratégico. *Políticas Públicas e Sociedade,* Fortaleza, v. 1, n. 2, p. 37-54, jul./dez. 2001.

FERLIE, Ewan et al. *A nova administração pública em ação.* Brasília: UnB, 1999.

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. *O que é análise de conteúdo.* São Paulo: PVC, 1986. (Texto de circulação interna).

FREDERICKSON, H. George. *The spirit of public administration.* San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. *Dicionário básico de filosofia.* 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

KAPLAN, Abraham. *A conduta na pesquisa:* metodologia para as ciências do comportamento. São Paulo: EPU/Edusp, 1975.

LACOMBE, Francisco J. M. *Dicionário de administração.* São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

MCLAGAN, Patricia; NEL, Christo. *The age of participation:* new governance for the workplace and the world. San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers, 1997.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização.* São Paulo: Atlas, 1996.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo:* como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 3. ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PAZZAGLINI FILHO, Marino. *Princípios constitucionais reguladores da administração pública*. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, José Afonso da. *Curso de direito constitucional positivo*. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

THOMAS, John Clayton. *Public participation in public decisions:* new skills strategies for public managers. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.