Vol. 0, nº 89 segunda-feira, 11 de setembro de 2023 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Confiança Despedaçada? Como Reconstruir a Base da Administração Pública Brasileira

Por Matheus Delbon Introdução: A Importância da Confiança na Administração Pública Contextualização da Confiança como um Pilar Fundamental na Administração Pública A confiança é mais do que uma palavra da moda; ela é o alicerce sobre o qual se constrói…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Confiança Despedaçada? Como Reconstruir a Base da Administração Pública Brasileira 1

Prazos e expediente 4

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 89
00089 >
9 773092 900089

Por Matheus Delbon

Introdução: A Importância da Confiança na Administração Pública

Contextualização da Confiança como um Pilar Fundamental na Administração Pública

A confiança é mais do que uma palavra da moda; ela é o alicerce sobre o qual se constrói toda a administração pública eficaz. Em um ambiente onde decisões críticas são tomadas todos os dias, afetando milhões de vidas, a confiança entre líderes e servidores públicos não é apenas desejável, mas absolutamente necessária. Ela é o lubrificante que facilita a comunicação, a colaboração e, em última instância, a execução eficiente de políticas públicas. Sem confiança, cada etapa do processo administrativo se torna mais difícil, mais demorada e mais propensa a erros.

O Impacto da Falta de Confiança na Eficácia do Serviço Público

A ausência de confiança tem um custo real e tangível para a administração pública. Quando líderes e servidores públicos não confiam uns nos outros, o resultado é um ambiente de trabalho tóxico, marcado por desconfiança mútua, falta de comunicação e, em última instância, ineficácia. Em um cenário como esse, projetos atrasam, recursos são desperdiçados e o bem-estar da população fica em segundo plano. A falta de confiança não apenas mina a moral interna, mas também afeta a percepção pública sobre a integridade e a eficácia das instituições governamentais.

Neste artigo, vamos explorar como a falta de confiança se manifesta na administração pública brasileira e quais estratégias podem ser adotadas para reconstruir esse elemento vital. Afinal, a confiança é a cola que mantém nossa administração pública unida, e é hora de dar a ela a atenção que merece.

Desmistificando a Desconfiança: Identificando a Raiz do Problema

Como Separar Fatos de Suposições na Desconfiança

A desconfiança é frequentemente

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 89 (11 set. 2023)

alimentada por uma mistura tóxica de fatos mal interpretados e suposições infundadas. Em um ambiente de trabalho já carregado, como o da administração pública, isso pode ser especialmente perigoso. Portanto, o primeiro passo para desvendar a raiz da desconfiança é separar claramente os fatos das suposições. Isso significa evitar generalizações e focar em incidentes específicos que possam ter desencadeado a desconfiança. Pergunte a si mesmo: "O que exatamente aconteceu que me fez perder a confiança nesta pessoa?". Ao focar nos fatos, você pode começar a entender se sua desconfiança é baseada em um problema real ou se é o resultado de mal-entendidos ou preconceitos.

Identificação de Comportamentos Específicos que Levam à Desconfiança

Uma vez que você tenha uma compreensão clara dos fatos, o próximo passo é identificar os comportamentos específicos que estão causando a desconfiança. Isso pode variar desde falhas de comunicação e falta de transparência até comportamentos mais graves, como desonestidade ou negligência. O objetivo aqui é ser o mais específico possível. Em vez de dizer "Eu não confio nesta pessoa", tente articular o que exatamente minou sua confiança. Isso não apenas torna o problema mais gerenciável, mas também fornece uma base sólida para o diálogo e a resolução de conflitos.

Ao identificar a raiz do problema, você estará melhor preparado para abordar a questão de uma maneira que seja construtiva para ambas as partes. Lembre-se, a desconfiança não é apenas prejudicial para o indivíduo em questão, mas também para a equipe como um todo e, em última instância, para a eficácia da administração pública. Portanto, é crucial abordar essas questões de frente, com abertura e honestidade, para restaurar a confiança e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

A Arte do Feedback: Comunicação Eficaz para Reconstruir a Confiança

A Importância do Feedback Transparente e Específico

Em qualquer relação profissional, a comunicação é a chave para o sucesso. No entanto, quando se trata de reconstruir a confiança na administração pública, o feedback transparente e específico assume um papel ainda mais crítico. A falta de clareza na comunicação pode ser um terreno fértil para mal-entendidos, que, por sua vez, podem alimentar a desconfiança. Portanto, é crucial que o feedback seja não apenas honesto, mas também preciso e direcionado. Isso significa evitar ambiguidades e ser claro sobre quais comportamentos ou ações estão causando preocupação. Um feedback bem-articulado pode ser o primeiro passo para desfazer os nós da desconfiança e abrir o caminho para uma relação de trabalho mais saudável.

Estratégias para Fornecer Feedback de Forma Construtiva

Fornecer feedback pode ser um terreno minado, especialmente em um ambiente já carregado de desconfiança. No entanto, existem estratégias que podem tornar esse processo menos doloroso e mais produtivo para ambas as partes:

1. **Escolha o Momento e o Local Apropriados**: O ambiente em que o feedback é dado pode influenciar significativamente sua eficácia. Opte por um local privado e um momento em que ambos possam se concentrar na conversa.
2. **Use a Técnica do "Sanduíche"**: Comece com algo positivo, seguido pelo feedback crítico e, em seguida, termine com outro comentário positivo. Isso pode tornar o receptor mais receptivo à crítica.
3. **Seja Específico e Use Exemplos**: Generalizações podem levar a mais confusão. Use exemplos concretos para ilustrar seu ponto de vista.
4. **Foque em Comportamentos, Não em Características Pessoais**: Ataque o problema, não a pessoa. Isso ajuda a evitar que o receptor se torne defensivo.
5. **Promova um Diálogo, Não um Monólogo**: Depois de dar seu feedback, permita que a outra pessoa responda. Isso não apenas mostra que você está aberto a ouvir, mas também pode fornecer insights valiosos sobre a raiz do problema.
6. **Estabeleça Passos Claros para o Futuro**: Termine a conversa com ações específicas que ambas as partes podem tomar para melhorar a situação.

Ao adotar essas estratégias, o objetivo é transformar o feedback de um exercício temido em uma ferramenta poderosa para reconstruir a confiança. Afinal, a confiança não é algo que possa ser restaurado da noite para o dia; ela é construída (ou reconstruída) através de ações consistentes e comunicação aberta. E em um setor tão crucial como a administração pública, a habilidade de dar e receber feedback de forma eficaz pode ser o diferencial que nos leva de uma governança medíocre para uma verdadeiramente excepcional.

Autorreflexão: O Papel do Líder na Construção da Confiança

Como os Líderes Podem Contribuir para a Desconfiança

É fácil apontar o dedo para os outros quando se trata de questões de desconfiança, mas a verdade é que os líderes desempenham um papel significativo na criação ou destruição da confiança dentro de uma equipe. Ações e comportamentos do líder, como falta de transparência, comunicação inadequada ou até mesmo favoritismo, podem semear a desconfiança entre os membros da equipe e corroer a moral. Além disso, a falta de reconhecimento e a ausência de feedback construtivo podem criar um ambiente onde a desconfiança floresce. Em resumo, os líderes não são apenas vítimas de um ambiente de desconfiança; muitas vezes, eles são também os catalisadores.

A Necessidade de Autorreflexão e Ajustes de Comportamento

Dado o papel crítico que os líderes desempenham na construção da confiança, a autorreflexão se torna uma ferramenta indispensável. Os líderes precisam fazer um balanço honesto de suas próprias ações e comportamentos para entender como podem estar contribuindo para a desconfiança na equipe. Isso pode ser desconfortável, mas é um passo necessário para iniciar o processo de reconstrução da confiança.

A autorreflexão deve ser seguida por ajustes de comportamento concretos. Isso pode incluir melhorias na forma de comunicar decisões, fornecer feedback mais regular e transparente, ou até mesmo mudanças na forma como os recursos e oportunidades são distribuídos dentro da equipe. O objetivo é demonstrar, através de ações consistentes, que você está comprometido em criar um ambiente de

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 89 (11 set. 2023)

confiança.

A liderança eficaz na administração pública não é apenas sobre tomar decisões acertadas; é também sobre criar um ambiente onde essas decisões possam ser implementadas de forma eficaz. E isso só é possível quando existe um nível saudável de confiança entre líderes e servidores públicos. Portanto, a autorreflexão não é apenas um exercício de autoaperfeiçoamento; é uma necessidade operacional para qualquer líder que aspire a qualidade na administração pública.

Quando a Confiança é Irrecuperável: Próximos Passos

Identificação de Sinais de que a Confiança Não Pode Ser Restaurada

Por mais que sejamos otimistas sobre a possibilidade de reconstruir a confiança, há situações em que a quebra é tão profunda que a restauração se torna inviável. Nestes casos, é crucial saber identificar os sinais de que a confiança chegou a um ponto de não retorno. Isso pode incluir comportamentos repetidos que levam à desconfiança, mesmo após múltiplas tentativas de resolução, ou a descoberta de ações intencionalmente enganosas que têm impacto significativo na equipe ou no projeto. Outro sinal pode ser a resistência contínua a qualquer forma de diálogo ou feedback, indicando uma falta de vontade para mudar ou melhorar.

Medidas a Serem Tomadas em Casos de Quebra Irreparável de Confiança

Quando se chega à conclusão de que a confiança é irrecuperável, medidas drásticas podem ser necessárias. Isso pode variar desde a reestruturação da equipe até, em casos extremos, o desligamento do servidor público em questão. No entanto, qualquer ação tomada deve ser cuidadosamente considerada e justificada, não apenas para o bem da pessoa envolvida, mas também para manter a integridade da instituição.

1. **Documentação Rigorosa**: Antes de tomar qualquer medida drástica, assegure-se de que todos os incidentes que levaram à quebra de confiança estejam devidamente documentados. Isso serve como uma proteção contra possíveis repercussões legais e também como um registro para futuras referências.
2. **Consultoria Jurídica e de RH**: Em casos extremos, a consultoria com departamentos jurídicos e de recursos humanos é crucial para entender as implicações de qualquer ação que você esteja considerando.
3. **Comunicação Clara e Transparente**: Qualquer ação tomada deve ser comunicada de forma clara e transparente para todos os membros da equipe, para evitar rumores e mais desconfiança.
4. **Apoio à Equipe Restante**: A quebra de confiança afeta não apenas o líder e o servidor público envolvido, mas toda a equipe. Oferecer apoio e orientação à equipe restante é crucial durante o período de ajuste.
5. **Reavaliação de Processos e Políticas**: Finalmente, uma quebra irreparável de confiança deve servir como um sinal para reavaliar os processos e políticas existentes, para evitar que tal situação se repita no futuro.

A quebra irreparável de confiança é uma das situações mais difíceis de se manejar em qualquer ambiente de trabalho, e na administração pública, as ramificações podem ser ainda mais sérias. Portanto, é crucial abordar esses casos com a seriedade e a sensibilidade que eles exigem, sempre com o objetivo final de preservar a integridade e a eficácia da instituição pública.

Conclusão: A Jornada para uma Cultura de Confiança

Resumo das Estratégias e Sua Importância para a Administração Pública

Ao longo deste artigo, exploramos diversas facetas da confiança na administração pública, desde a identificação da raiz da desconfiança até estratégias para reconstruí-la. Abordamos a importância do feedback transparente e específico, a necessidade de autorreflexão por parte dos líderes e as medidas drásticas que podem ser necessárias quando a confiança é irremediavelmente quebrada. Cada uma dessas estratégias não é apenas uma ferramenta isolada, mas um componente crítico de um ecossistema mais amplo que sustenta a eficácia da administração pública. Em um setor onde as decisões têm impacto direto na vida das pessoas, a confiança não é um luxo, mas uma necessidade operacional.

A Necessidade de uma Mudança Cultural para Promover a Confiança

No entanto, a implementação dessas estratégias não é suficiente por si só. O que é verdadeiramente necessário é uma mudança cultural que coloque a confiança no centro de todas as interações dentro da administração pública. Isso significa ir além de soluções pontuais e abraçar uma transformação mais profunda que envolva todos os níveis da organização. Desde a alta gestão até o servidor público mais júnior, cada indivíduo tem um papel a desempenhar na construção de uma cultura de confiança.

Essa mudança cultural não acontecerá da noite para o dia. Ela requer tempo, esforço e, acima de tudo, um compromisso inabalável com a transparência, a integridade e o respeito mútuo. Mas os benefícios dessa transformação, tanto em termos de eficácia operacional quanto de bem-estar dos servidores públicos, tornam esse um investimento que não podemos nos dar ao luxo de ignorar.

Em última análise, a jornada para uma cultura de confiança é uma jornada para uma administração pública mais eficaz, mais humana e mais responsiva. E essa é uma viagem que vale a pena fazer.

> Este artigo foi adaptado e contextualizado para o cenário da administração pública brasileira, com base em insights e estratégias discutidas no artigo original "What to Do When You Don't Trust Your Employee", publicado na Harvard Business Review. O objetivo dessa adaptação é fornecer um guia prático e relevante para líderes e servidores públicos no Brasil, focando em como construir e manter a confiança dentro das organizações governamentais. As estratégias e abordagens aqui apresentadas são destinadas a abordar os desafios únicos que a administração pública no Brasil enfrenta em relação à confiança e eficácia

organizacional.

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Planos de Carreira para Categorias Específicas
Organização de cargos e estruturas remuneratórias conforme as particularidades de cada categoria, considerando atribuições, qualificações e…

Reforma do Magistério: Estatuto e Plano de Carreira
Reforma do estatuto e do plano de carreira do magistério municipal: diagnóstico, análise do piso, simulação…

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 89 (11 set. 2023)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line