

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE**

**Caso para ensino em administração: GESTÃO DE PESSOAS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MAIS DESAFIO PARA O GESTOR.**

**Curso MBA Pós-graduação
Gestão Estratégica de Pessoas
Autor:** André Luiz Azevedo Alcântara¹

Orientadora: Catarina da Silva Souza

¹ Bacharel em Administração pela UFRN em 2008. Aluno do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas 13 do Centro Universitário do Rio Grande do Norte

Caso de Ensino para Administração: GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MAIS DESAFIO PARA O GESTOR.

RESUMO

A Administração Pública impõe seus desafios aos gestores, devido a sua obrigação de atender a lei e prestar conta a sociedade e seus respectivos órgãos fiscalizatórios. Esta problemática é vivida pelo senhor Paulo Modesto, quando é desafiado a manter sua capacidade de gerir a empresa com *turn over* alto, tendo que manter a capacidade produtiva e aplicar políticas de recursos humanos eficientes para reter e motivar seus colaboradores.

Palavras-Chaves: Administração Pública, Gestores, Motivar.

ABSTRACT

The Government imposes challenges to managers, because of their obligation to comply with the law and to account to society and their body supervisory. This problem is experienced by Sir Paul Modesto, when challenged to maintain its ability to manage the business with high turnover, having to maintain the productive capacity and implement effective human resources policies to retain and motivate its employees.

Key Words: Public Administration ,Managers, Motivate

Contexto na chegada do novo Presidente

Em momento bastante peculiar de sua vida, Processo Decisório Complicado, foi convidado para presidir uma Companhia de Economia Mista.

Empresário bem sucedido, no ramo da cerâmica, percebeu no convite para presidir a Conflitos SA. como um desafio, pois não conhecia o ramo portuário nem era afinado com a administração pública.

Conferiu em sua posse um discurso positivista, mas pautado na humildade.

“Defendo o trabalho como principio, a simplicidade como método e o diálogo como ferramenta de aprendizagem e liderança, buscando o equilíbrio entre o dirigente e os seus colaboradores. Seguramente o êxito somente será alcançado se contarmos com a decisiva participação e apoio de todos os colaboradores e parceiros da Conflitos AS. Assegurar a sustentabilidade econômica e enfrentar os desafios ... é meta que buscaremos atingir, não lutando sozinho, e sim com técnicos de altíssimo preparo e certamente capazes de contribuir para que a companhia amplie cada vez mais a qualidade de seus serviços que vem prestando ao desenvolvimento econômico onde estar inserida, atenta a função social que lhe é peculiar evitando danos ao meio ambiente.”

Desafios impostos aos gestores públicos

Administrar uma empresa de grande porte, é bastante complexo, e os desafios se ampliam quando se é uma empresa de economia mista, pois essa natureza jurídica obriga a empresa a cumprir diversas exigências entre elas: contratar por concurso público, exceto os cargos de confiança e serviços que podem ser terceirizados. Cumprir a lei 8.666/93 e as demais que regem a compra pública, que apesar da sua nobre prerrogativa de garantir a aquisição mais benéfica para a administração pública, além de cumprir os princípios administrativos tornam a capacidade de execução lenta. A seleção de funcionários por concurso público necessita de trâmites e procedimentos que demandam tempo, prazo legais e ainda ingressa-se por cargos, tornando rígido

o processo seletivo de pessoas, que além disso permite que o servidor seja selecionado essencialmente pelo conhecimento técnico, não permitindo pontuar devidamente as habilidades humanas, como inteligência emocional e social, assim como as habilidades gerenciais.

O Problema

A capacidade de Processo Decisório de solucionar problemas é testada quando em curto prazo vários concursados pediram demissão para trabalharem em outras instituições ou saíram porque estavam insatisfeitos, causando uma insegurança no gerenciamento das pessoas, prejudicando a continuidade dos projetos propostos pela empresa, como também nas atividades rotineiras, que precisam de tempo necessário para serem incorporados pelo novo responsável designado para responder pelas mesmas.

Acontecimento que chamou atenção foi o pedido de do Coordenador de tecnologia da informação, pois o setor tão importante e necessário para o controle das operações e rotinas administrativas que estão alicerçadas na informática. Nesta mesma época a empresa estava se adequando ao SPEED Fiscal, além de esta adequando ao programa de governo para digitalizar os processos, evitando assim o consumo de papel.

Entre as características desse determinado setor é que as atividades eram centralizadas no coordenador, o qual contava com mais dois membros na sua equipe. Essa característica a cada dia delibitava o os processos o qual a departamento de TI se relacionava. O desestímulo do Siger era crescente ao passar dos dias, pois o mesmo só ingressava na instituição entre as 9:30 e 11 horas da manhã, quando o expediente iniciava-se às 07:30.

Com uma política de gestão de pessoas falha, o comportamento daquele funcionário era tratado apenas com crítica, e não de forma proativa, procurando saber as causas do desvio de conduta do colaborador, o qual antes agia produtivamente, redondo a atual posição de coordenador.

Consegue-se vislumbrar que um conjunto de fatores fez com que Siger pedisse demissão, para apenas estudar para outro concurso público. A dificuldade de implantar-se o plano de cargos, que arrasta-se a anos com a argumentação de falta de autonomia dos dirigentes para decisão, pois a instituição é submissa a um órgão de controle, que age de maneira mais rígida quando as instituições não são autossuficientes, caso da instituição vivenciada, pois em alguns instantes os recursos são escassos para custear a folha de pagamento.

Mas a satisfação do colaborador junto a organização prejudica-se quando não visualiza-se coerência em atitudes com contratação de comissionados e aquisição de serviços considerados supérfluos para a situação financeira da empresa.

Então a pois cogitar demitir-se da instituição por longo tempo, solicitou ao presidente da empresa que lhe desse uma resposta positiva em relação ao interesse da categoria, a qual foi negativa, pediu demissão da empresa.

A perda deste colaborador faz com que a instituição descontinue as suas atividades, além de fomentar um clima de desânimo nos demais colaboradores. As características dessa demissão é da mesma natureza de tantas outras acontecidas na instituição.

NOTAS DE ENSINO

Fontes de Dados

Os dados primários foram obtidos através da observação e de entrevistas. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, os gestores foram consultados, e seus nomes alterados. A história real ocorreu no ano de 2012.

Objetivos de Aprendizagem

O caso enfatiza as dificuldades enfrentadas pelos gestores públicos na política de gestão de pessoas no complexo legal e social que envolvem as organizações públicas.

Os objetivos são desenvolver nos participantes: 1) reflexão sobre o desafio que os gestores públicos depararam-se na sua rotina de trabalho, enfrentando os problemas causados pela burocracia inerente ao setor público;

2) Despertar pensamento crítico sobre a superficialidade das ações dos gestores, focando-se na gestão de pessoas, que se aplicassem políticas de pessoas eficientes, otimizariam o clima organizacional e suas implicações;

3) Buscar alternativas para resolver ou amenizar os problemas da vida prática de uma organização; 4) Análise crítica da literatura.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 15 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e gestão de cursos que impliquem gestão. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre as questões que os gestores podem influenciar para a boa gestão de pessoas mesmo obedecendo a carga legislativa. b) leitura individual. c) discussão em pequenos grupos. d) produção de texto de até 10 linhas sobre a gestão de pessoas no setor público. e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Questões para discussões

- 1) Que fatores contribuem para a rotatividade e a desmotivação dos colaboradores além dos efeitos da burocracia?
- 2) Quais estratégias de gestão de pessoas podem ser utilizadas na organização?

- 3) Quais planos ação pode-se tomar em curto , médio e longo prazo para que a organização proceda com melhor clima organizacional?
- 4) Como a literatura sobre gestão de pessoas aborda os problemas apresentados na instituição?

O caso pode ser analisado pela política de gestão de pessoas no contexto da administração pública, os fundamentos aos quais está balizada e os seus efeitos nas pessoas, nas organizações e sociedade.

Deve-se destacar que a Constituição Federal focalizou uma parte de seu texto para disciplinar as diretrizes nas atividades públicas. O artigo 37 da CF expressa cinco princípios administrativos, conhecidos como “ L.I.M.P.E.”. São eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, os quais devem ser obedecidos pelos que envolvem na Administração Direta e Indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (INGLESI, SANTOS, 2008)

Essa estrutura engessa muitas vezes os gestores das organizações públicas, como a contratação de pessoas para trabalhar nas repartições públicas. A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação em concurso público de provas ou provas e títulos que é influenciado pela complexibilidade das funções do cargo a ser exercido, com a exceção dos cargos de livre nomeação e exoneração. (MORAES, 2010).

Apesar de benéfico para a justiça oferecida pela impessoalidade e o apreço pela meritocracia. Não deixa espaço para contratação pelo perfil psicológico envolvido para cada situação nem pela escolha de profissional que seja especialista em determinada área , ou seja, seria uma espécie de disfunção em do princípio da disfunção da impessoalidade.

Conforme a política de gestão de pessoas para manter-se os colaboradores das organizações motivados, apesar de saber que a motivação é a interação de conteúdos internos e os estímulos externos, as organizações

utilizam-se de várias ferramentas para direcionar os colaboradores a exercer suas tarefas com objetividade e sentindo satisfação na execução do trabalho.

REFERÊNCIAS

MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional, 25.ed. –São Paulo:Atlas, 2010.

SANTOS, Adair Lored, INGLES, Carlos Eduardo .Direito Administrativo: interpretação doutrinária, legislação prática, jurisprudência comentada, 1 ed. São Paulo: Primeira Impressão, 2008.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Prática de Recursos Humanos- PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos- 1.ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais- 1.ed.- 9 reimpr.- São Paulo: Atlas, 2009.