

## **Nota Pedagógica**

# **Caso Gabriela: O Dilema Político em uma Repartição Pública**

*Elaborado por Viviane Gonçalves Ferreira  
(2014)*

### **Tema**

A influência das pressões e influências políticas no exercício de liderança em uma repartição pública no Governo do Estado do Rio de Janeiro.

### **Objetivos**

O objetivo do estudo de caso é a utilização do caso em cursos de gestão pública ou em aulas que discutam um ou mais dos seguintes temas:

- gestão de conflitos;
- liderança;
- clima organizacional;
- cultura organizacional;
- interesses políticos nas organizações.

### **Problemas**

O caso em questão ocorre dentro de uma repartição pública na Secretaria de Estado de Ordem do Estado do Rio de Janeiro. Henrique é superintendente desta Secretaria, um jovem ganancioso que não quer deixar de ser o foco dos holofotes de seu chefe imediato, o subsecretário Dr. Bernardo. Para isso, Henrique está sempre tentando ofuscar os trabalhos de Gabriela, coordenadora da Coproj (Coordenação de Processos Jurídicos), um setor que trabalha com processos judiciais que, muitas das vezes, são foco de atenção da mídia.

Gabriela se depara com diversos empecilhos que dificultam seu bom desempenho no papel de líder; um deles é o fato de Henrique impedir todo e qualquer tipo de decisão de Gabriela que não passe pelo seu

estrito aval. Porém, depois da decisão inesperada de Henrique de tirar férias, Gabriela se vê na oportunidade de mudar essa situação.

No quadro descrito, é possível destacar os seguintes problemas:

- Gabriela não consegue administrar sua equipe, pois seu superior imediato não lhe dá poder para decisão.
- A equipe da Coproj está composta, em sua maioria, de pessoas sem nenhum requisito técnico indicadas por seu chefe – com base em interesses próprios –, o que faz com que Gabriela não consiga compor uma equipe capacitada para atender às demandas do setor.
- Gabriela não consegue falar com o subsecretário sem que seu superintendente intermedeie, o que faz com que o processo decisório fique mais lento.
- Com o passar do tempo, a falta de pulso firme de Gabriela faz com que sua equipe passe a desacreditar de sua competência.
- Os diversos entraves do setor, atrelados à falta de um fluxograma claro de atividades/competências, fazem com que a Coproj seja classificada como um setor incapacitado e incompetente.

#### Questão-chave:

Como é possível exercer uma boa liderança em um ambiente onde prevalecem os interesses políticos?

#### 1. Esquema teórico que orienta o caso

A narrativa do caso trata de possíveis irregularidades quanto às decisões tomadas por Henrique quanto às nomeações para a Coproj, questão muito comum em organizações públicas. Deste modo, ao analisarmos tais nomeações para os cargos da Coproj, podemos identificar um provável abuso de autoridade por desvio de finalidade.

O abuso de autoridade (ou abuso de poder) ocorre quando a autoridade, embora competente para praticar o ato, ultrapassa os limites de suas atribuições ou se desvia das finalidades administrativas. O abuso de autoridade sempre invalida o ato que o contém. Subdivide-se em excesso de poder e desvio de poder ou finalidade.

**Excesso de poder** – ocorre quando a autoridade, embora competente para praticar o ato, vai além do permitido e exorbita no uso de suas faculdades administrativas. Excede sua competência legal, portanto, invalida o ato. (vício de competência).

**Desvio de poder ou finalidade** – ocorre quando a autoridade, embora atuando nos limites de sua competência, pratica o ato por motivos ou com fins diversos dos objetivos exigidos pela lei ou exigidos pelo

interesse público. É a violação ideológica e moral da lei. (vício na finalidade). No caso de Henrique, a nomeação de servidores não capacitados para o cargo, apenas por motivação política, vai de encontro à finalidade da Coproj, que é atender às demandas jurídicas com eficiência.

Após análise do caso, verifica-se uma problemática em torno do clima organizacional no setor comandado por Gabriela. De certa forma, após diversas situações em que Gabriela era impedida de agir como líder, seus subordinados passam a desenvolver um descrédito e, com o passar do tempo, a falta de pulso firme reflete no desempenho da própria equipe.

Por definição, de acordo com Bergamini e Coda (1997), clima significa inclinação. Pode-se dizer que clima relaciona-se com a tendência a respeito das necessidades e percepções dos indivíduos que atuam em uma empresa. No caso de Gabriela, como todos tendem a não respeitá-la como líder, tal como suas regras, verifica-se um descaso com o trabalho no setor.

Toda organização é composta de indivíduos, cada um com o seu perfil comportamental, que é variado. Cada qual interage com o ambiente de forma diferente. O clima da organização deve ser considerado como um importante conceito para um gestor, uma vez que é pelo estabelecimento de um clima organizacional satisfatório que o gerente pode viabilizar as condições motivadoras no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, verifica-se que a Coproj está sofrendo influência de interesses políticos que apontam um desvio de finalidade, uma vez que os interesses pessoais e políticos prevalecem e que a autopromoção pessoal desse superintendente ganha foco, a despeito das necessidades de sua coordenadoria.

Para que essa situação seja evitada, entende-se que a Secretaria na qual a Coproj está estabelecida necessita de que seja fortalecida a questão do *accountability*. Conceito que denota a obrigação da responsabilização dos membros de um órgão administrativo.

Por se tratar de prestação de contas, esse conceito também traduz a essência de se manter a ética a despeito de questões, entre tantas outras, como: nepotismo, patrimonialismo, ou até assédio moral. Portanto, não versa a prestação de contas apenas em termos quantitativos (quantas coisas foram feitas), mas também visa avaliar aquilo que foi feito de forma qualitativa (se o produto final teve qualidade).

## **2. Objetivo de aprendizagem (para que serve e perguntas finais)**

Espera-se que a leitura, análise e discussão do caso ajudem o aluno a:

- Identificar e definir problemas.
- Pensar soluções estratégicas.

- Refletir no processo da tomada de decisão.
- Pensar em modificações que atuem preventivamente no problema.
- Transferir conhecimentos a fim de programar e consolidar projetos institucionais no setor público.
- Capacitar a equipe para exercer processos eficientes em diferentes graus de complexidade.

#### **Questões de estudo sugeridas:**

- Como é possível evitar que sejam nomeados servidores não capacitados para o cargo?
  - Quais os pontos fracos na liderança de Gabriela?
  - Como os conflitos entre Gabriela e Henrique afetam o clima dentro da Coproj?
  - Como Gabriela poderia restaurar a confiança de sua equipe?
  - Como Gabriela poderia aprimorar os processos administrativos de sua equipe?
- Se você fosse o Dr. Bernardo, como reagiria ao tomar conhecimento da relação conflituosa entre Gabriela e Henrique e entre Gabriela e sua equipe?
  - Como você reagiria na situação de Gabriela?
  - O que faria se você fosse a Vivian?

### **3. Tipo de caso**

O tipo de caso em questão é de decisão, uma vez que não existe uma finalização da ideia em pauta. Deixando sob a responsabilidade do leitor a escolha de um posicionamento da Gabriela.

### **4. Contexto a ser explorado (período temporal e atores)**

A história discorre no período de três anos, na Coordenação de Processos Jurídicos (Coproj), setor pertencente à Secretaria de Estado de Ordem do Estado do Rio de Janeiro. E tem como atores: Dr. Bernardo (subsecretário), Carlos Henrique (superintendente), Gabriela (coordenadora), Câmara (assessor da superintendência), Shirley (ex-coordenadora) e Rita (assessora do subsecretário).

### **5. Unidade de análise**

O caso foi conduzido a partir do ponto de vista da Gabriela.

## 6. Referencial teórico

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.