

O Ministério da Sociedade Brasileira: é possível realizar uma gestão estratégica de pessoas em um órgão desestruturado?¹

*Elaborado por Paula de Faria Polcheira Leal
(2014)*

Contém nota pedagógica

O presente caso trata das dificuldades perante as quais o gestor público pode se deparar quando da implantação de ferramentas modernas da gestão de pessoas em um órgão da administração pública. Leva o aluno a refletir sobre os limites da atuação técnica diante de problemas estruturais. O caso perpassa problemas que vão desde a falta de pessoal, à falta de qualificação profissional dos servidores, desvio de função e conflito de gerações dentro da instituição. Objetiva levantar discussões acerca de quais seriam as ferramentas adequadas para a implantação da gestão estratégica de pessoas.

O Ministério da Sociedade Brasileira:

O ministro Prudêncio acabou de assumir a gestão do Ministério da Sociedade Brasileira. Ele foi escolhido como representante de seu partido, em cumprimento ao acordo feito com o governo de coalizão do Presidente Diógenes Luiz. Prudêncio nunca atuou como ministro de Estado, mas, por ser fundador do partido, era tido como a pessoa mais indicada para a função. Embora o Ministério da Sociedade Brasileira não fosse um órgão de grande relevância política para o Presidente Diógenes Luiz, o ministro Prudêncio deparou-se com várias pressões da sociedade por providências acerca de denúncias de corrupção por parte dos antigos gestores, e de demora no andamento de processos administrativos.

¹ O estudo de caso surgiu como desafio proposto na disciplina a *Trajatória da gestão de pessoas na administração pública brasileira*, ministrada pela Coordenadora-Geral de Pesquisa, Marizaura Camões. A disciplina faz parte da grade curricular do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Setor Público promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Além disso, logo que empossado, Prudêncio foi demandado pela Associação dos Servidores do Ministério da Sociedade Brasileira a agendar uma audiência a fim de os servidores apresentarem sua pauta de reivindicações.

Querendo agradar a todos, Prudêncio agendou a audiência, tendo solicitado uma reunião prévia com a Coordenadora-Geral de Recursos Humanos, a fim de conhecer o perfil dos servidores do órgão.

Na ocasião, a Coordenadora-Geral de Recursos Humanos, Marilza, informou ao ministro que:

- O Ministério possuía 4 mil servidores ativos, espalhados pelas 27 unidades da Federação.
- Desses servidores, quase metade foi empossada após concurso público realizado há 04 anos, com vistas a corrigir a terceirização ilegal de trabalhadores, que ocorria há 20 anos.
- Metade dos servidores possuía idade média de 50 anos, enquanto que a outra metade tinha em média 25 anos de idade.
- Apenas 200 servidores eram de nível superior, sendo os demais da carreira de nível médio.
- A carreira de nível médio possuía um dos salários mais baixos da administração pública federal, com remuneração inicial de R\$ 1.500,00 e final (após 20 anos de carreira) de R\$ 2.500,00.
- A fim de prover as cerca de 1.500 vagas abertas no concurso público, foi necessário nomear mais do que o dobro de aprovados, visto que os servidores eram aprovados em outros concursos públicos e solicitavam a vacância do cargo, por posse em outro cargo inacumulável.
- 80% dos servidores de nível médio tinham formação superior em nível de graduação.
- A jornada dos servidores era de 40 horas semanais.
- A CGRH solicitou a autorização de um novo concurso público, mas ainda não foi aprovado pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MP).
- A Avaliação de Desempenho foi implantada, mas 98% dos servidores permaneceram com a gratificação integral, e não foram identificados resultados positivos, em termos de alcance de metas organizacionais, após sua implantação.
- A CGRH desconhece e não participa da elaboração do planejamento estratégico do órgão.

Com dificuldades para avaliar a situação, o ministro solicitou que Marilza se reunisse com o secretário-executivo do órgão, o senhor Túlio, que era servidor da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, com especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, a fim de verificar quais as prioridades do Ministério em relação à política de pessoal.

De início, Túlio considerou que seria importante a implantação de uma política de treinamento, desenvolvimento e educação no órgão, com vistas a aumentar a eficiência dos processos e o alcance de resultados; porém, soube que políticas de capacitação não eram bem recebidas, já que os servidores não recebiam nenhuma compensação financeira em virtude disso, e não queriam assumir novas responsabilidades. Além disso, os servidores buscavam realizar tarefas o mais simples possível, para que fora do horário de trabalho estivessem mais relaxados para se dedicarem ao estudo, a fim de serem aprovados em outros concursos públicos.

Quanto à relação entre a avaliação de desempenho e os objetivos estratégicos do órgão, buscou obter mais informações junto à Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica, que informou que os gestores não davam atenção a essa ação, visto que alegavam falta de tempo e pessoal para elaborar, executar e acompanhar um planejamento estratégico para cada Secretaria.

Quanto aos altos índices alcançados pelos servidores na avaliação de desempenho, soube que os chefes imediatos não se sentiam à vontade para cobrar resultados de seus servidores, visto que já “faziam muito” para o cargo em que estavam investidos, já que estavam à frente de políticas públicas, celebrando e fiscalizando convênios com instituições privadas, discutindo e elaborando anteprojetos de lei, o que era considerado pelas chefias e pelos servidores como exigências que iam além do cargo de nível médio que ocupavam. Todos ainda trabalhavam sob pressão e com grande volume de demandas, devido à falta de pessoal em todos os setores. Além disso, verificou-se que os servidores responsáveis por atividades de menor complexidade, como, por exemplo, o cadastramento de processos, recebiam a mesma remuneração que aqueles responsáveis por fazer atividades mais complexas, como, por exemplo, a elaboração de uma nota técnica que propusesse a regulamentação da legislação vigente.

Quanto aos servidores mais antigos, não possuíam interesse em qualquer aprimoramento, tendo em vista se sentirem desvalorizados, apenas preocupados com a conclusão do tempo de serviço para se aposentarem. Acreditavam que o tempo para alguma mudança ocorrer, que os pudesse beneficiar, já tinha passado.

Ainda verificou que os servidores mais qualificados não ocupavam cargos mais elevados, os quais eram reservados para indicações políticas do partido.

Questionando sobre a possibilidade de um concurso público para uma carreira de nível superior, a fim de suprir a necessidade de pessoal qualificado e melhor remunerado, tomou conhecimento de que não existia no Ministério carreira de nível superior, sendo os 200 servidores remanescentes cedidos de outros órgãos. Além disso, foi informado que há três anos a pasta havia encaminhado proposta de criação de uma carreira de nível superior ao MPOG, a qual foi recusada por não ser interesse do governo vigente.

Com base nas informações apresentadas, debata as seguintes questões:

- É possível a implantação de uma gestão estratégica de pessoas no âmbito do Ministério da Sociedade Brasileira?
- Em caso positivo, de que maneira deverá dar-se essa implantação?
- Quais as dificuldades para a implantação, em face das características do quadro de pessoal do Ministério da Sociedade Brasileira? E quanto ao ambiente político?
- Que providências devem ser tomadas em nível de planejamento e de estruturação de processos administrativos para sua concretização?
- Qual é o papel da CGRH nesse processo? E dos demais atores?
- Quais os pontos fortes e os pontos fracos das sugestões apresentadas por Túlio? Quais outras sugestões são possíveis?