

PADRÃO RESPOSTA
CONCURSO PÚBLICO N. 01/2022

Questão 1: A adoção de uma perspectiva sistêmica, complexa e contextualizada de análise dos fenômenos organizacionais é referida como um dos elementos definidores de uma gestão estratégica de pessoas no setor público. Indique pelo menos mais quatro dentre os demais elementos conformadores do conceito de gestão estratégica de pessoas, conforme proposto na obra *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público* de Sandro Bergue (2020).

Segundo Bergue (2020) entre os elementos que podem definir a gestão estratégica de pessoas no setor público, além da "adoção de uma perspectiva sistêmica, complexa e contextualizada de análise dos fenômenos organizacionais", podem ser citadas:

- a *inserção qualificada* dos profissionais da área de gestão de pessoas no processo da estratégia.
- uma gestão de pessoas *alinhada com a estratégia* da organização. As pessoas na organização são pensadas em termos estratégicos.
- a *função* gestão de pessoas (não necessariamente a área) próxima à alta administração;
- os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no *centro da organização* e da sociedade;
- a gestão de pessoas como *compromisso de todos os gestores*;
- a gestão de pessoas como *função legitimada* no contexto organizacional;
- o reconhecimento das pessoas como *elemento fundamental na produção de valor público* e de *continuidade da organização*;
- um modelo erigido sobre *políticas de gestão de pessoas* assumida uma perspectiva de *longo prazo*;
- a existência de um *suporte normativo formal* não somente para a para a atuação da área, mas para a gestão de pessoas em sentido amplo. Essa infraestrutura normativa não somente sustenta no plano da legalidade as políticas e práticas como potencializa a continuidade das ações.

Questão 2: Apresente o conceito de governança trazido por Robert Denhardt (2012) e com base em Thompson e Perry (2006) *apud* Denhardt (2012, p. 274) disserte sobre as cinco dimensões da colaboração que devem ser levadas em conta para o funcionamento de redes de governança democrática.



Conceito de governança (DENHARDT, 2012, p. 270-271):

"[...] faz cada vez mais sentido falar não somente em governo, mas também em governança. Embora haja diversas definições disponíveis, governança pode ser definida como as tradições, as instituições e os processos que têm a ver com o exercício do poder na sociedade (PETERS, 2001; BOGASON, 2000). O processo de governança se refere à maneira como são tomadas as decisões numa sociedade e como os cidadãos e grupos interagem na formulação dos propósitos públicos e na implementação das políticas públicas. Atualmente, o processo de governança envolve muitos grupos e organizações diferentes (ver INGRAHAM, LYNN, 2004; JONES, SCHEDLER, MUSSARI, 2004; POLLITT, BOUKAERT, 2004)."

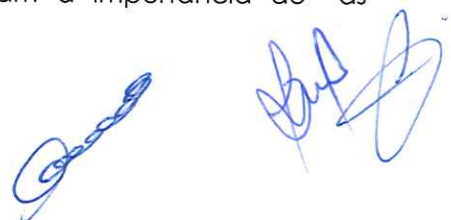
As cinco dimensões da colaboração que devem ser levadas em consideração para o funcionamento de redes de governança, segundo Thompson e Perry (2006) *apud* Denhardt (2012):

1ª) A dimensão de governança, o requisito de que as partes devem se reunir para em conjunto tomar decisões sobre as regras a governar suas atividades e desenvolver as estruturas por cujo intermédio possam compartilhar o poder. Esses processos pressupõem que a colaboração ou a rede carece de estruturas hierárquicas ou de autoridade para a tomada de decisão e que todas as partes têm que reconhecer os legítimos interesses das outras na relação.

2ª) A dimensão de administração, enfoca as práticas de gestão e requer, segundo os autores, "clareza de papéis e responsabilidades, capacidade para estabelecer fronteiras, presença de objetivos concretos atingíveis e boa comunicação" (p. 25).

3ª) A dimensão de autonomia, isso é, o processo de conciliação dos interesses individuais e coletivos. As partes envolvidas numa colaboração ou rede retêm suas próprias identidades e lealdades a suas organizações de origem, mas devem ao mesmo tempo colaborar para o alcance das metas e objetivos coletivos. Na verdade, muitos acadêmicos apontam para essa circunstância como sendo talvez a mais desafiadora para a manutenção de redes efetivas de governança (BARDACH, 1998; TSCHIRHART, CHRISTENSEN, PERRY, 2005; VIGODA, GADOT, 2003; WOOD, GRAY, 1991). Quando o autointeresse ou objetivos individuais entram em choque com os objetivos da coletividade, torna-se extremamente difícil manter a rede. Por essa razão, uma das habilidades essenciais dos líderes nas redes é a de conseguir um acordo em torno de um conjunto de objetivos ou cursos de ação compartilhados.

4ª) A dimensão de mutualidade, a ideia de que o esforço de colaboração somente terá probabilidade de se manter se todas as partes colherem benefícios da colaboração, seja em termos de interesses distintos ou de interesses compartilhados. Em contraste com a negociação, que começa com as diferenças, Thomson e Perry (2006) ressaltam a importância de "as



organizações identificarem em conjunto os pontos que elas têm em comum, como similaridade de missão, compromisso com a população-alvo ou orientação profissional e cultura" (p. 27).

5ª) A dimensão de confiança e reciprocidade é a quinta dimensão e refere-se à necessidade de se estabelecer condições de confiança mútua entre os parceiros na colaboração e de construir reciprocidade tanto de curto como de longo prazo, uma disposição para contribuir que supõe que os outros também irão contribuir. É óbvio que a construção de confiança é uma habilidade central da liderança, especialmente nas redes de governança.

Questão 3: Um dos desafios na gestão pública está no relacionamento entre corpo burocrático (administração), alto escalão (política) e os beneficiários da política pública (cidadão). Segundo Secchi (2009) discorra sobre a distinção entre a administração e a política bem como o papel do cidadão em cada modelo de administração pública apresentado pelo autor.

A distinção entre a administração e a política, segundo Secchi (2009, p. 362-363):

O modelo burocrático e os modelos gerenciais compartilham a manutenção da distinção wilsoniana entre política e administração pública. A separação de funções entre política e administração permeia o modelo burocrático weberiano, em que o processo de construção da agenda pública é visto como tarefa eminentemente política, enquanto a implementação da política pública é de responsabilidade da administração. No gerencialismo, a responsabilidade sobre os resultados das políticas públicas recai sobre os ombros dos políticos. No entanto, a distinção entre política e administração é suavizada quando evoca a descentralização do poder de decisão, o envolvimento da comunidade e de burocratas no desenho das políticas públicas. Com base em valores pluralistas, a abordagem da Governança Pública apresenta elementos de descontinuidade e superação da distinção wilsoniana entre política e administração." (páginas 362-363)

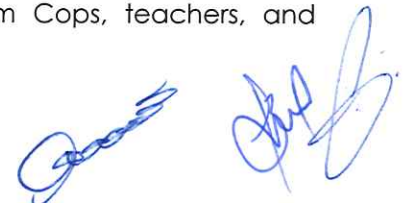
O papel do cidadão em cada modelo de administração pública em Secchi (2009, p. 363):

"Uma clara distinção entre os três modelos em estudo é visível na forma de tratamento do cidadão. No modelo burocrático, o cidadão é chamado de usuário dos serviços públicos. Na retórica dos modelos Administração Pública Gerencial (APG) e Governo Empreendedor (GE), os cidadãos são tratados como clientes, cujas necessidades devem ser satisfeitas pelo serviço público. Sob o guarda-chuva da GP, os cidadãos e outras organizações são chamados de parceiros ou stakeholders, com os quais a esfera pública constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação."

Questão 4: Discorra sobre os tipos de liderança no Novo Serviço Público de acordo com Denhardt (2012).



- Liderança compartilhada de Montgomery van Wart (2005). Montgomery van Wart seguiu a trajetória do estudo da liderança no serviço público em seu livro *Dynamics of leadership in public service* (2005). Ao observar os traços dos líderes, suas habilidades e comportamentos, Van Wart resgata o desenvolvimento teórico da ideia de liderança desde as primeiras abordagens gerenciais e transacionais até a liderança carismática e transformadora. Um tema de discussão que emerge claramente é a mudança da forma hierárquica tradicional para o modelo de liderança compartilhada, um modelo que recebeu atenção considerável na literatura de administração pública.
- Liderança Calisadora de Jeffrey Luke (1998). Por exemplo, Jeffrey Luke (1998) examina o tipo de liderança necessária para levantar e resolver problemas públicos importantes, como elevar a qualidade das escolas, proteger os recursos naturais ou reduzir a pobreza urbana. O que Luke chama "liderança catalisadora" implica em levar o problema à agenda pública e política, mobilizar um conjunto diverso de pessoas em torno do problema, estimular múltiplas estratégias e propostas de ação e sustentar a ação e manter o ímpeto.
- Liderança confiável de David Carnavale (1995). David Carnavale (1995), por outro lado, examina a liderança dentro das organizações, sugerindo que, para se construir um governo confiável, é essencial que se tenha uma "liderança confiável". Em sua visão, "o objetivo de toda liderança nas organizações de alto desempenho é reduzir a dependência dos subordinados e construir autoliderança entre os trabalhadores individuais e as equipes" (p. 53; ver também DENHARDT, 1993, Cap. 4).
- Liderança íntegra de Larry Terry (1995). Larry Terry, no livro *Leadership of public bureaucracies* (1995), sugere que cabe aos administradores enquanto líderes manter a integridade das instituições que representam – instituições que personificam ideais públicos relevantes. Terry sugere papel importante para os administradores no sentido de que conservem os valores do serviço público incorporados nas instituições que representam.
- Liderança como arte de Denhardt e Denhardt (2006). Finalmente, Robert e Janet Denhardt, no livro *The dance of leadership* (2006), consideram a liderança uma arte, descrevendo como os líderes representam os elementos de seu talento artístico em seu trabalho. Por exemplo, parece que os líderes "artísticos" têm certa compreensão do ritmo dos eventos ou do fluxo de energia que marcam suas organizações.
- Liderança de nível de rua de Vinzant e Crothers (1998). Em um tratamento particularmente interessante da questão da liderança, intitulado *Street-level leadership* (1998), Janet Vinzant e Lane Crothers examina m o trabalho dos servidores públicos que atuam no nível da rua, ou na linha de frente, como os policiais e os assistentes sociais domiciliares, e comentam a natureza cada vez mais difícil e desafiadora do trabalho levado a termo nesse nível. Vinzant e Crothers (1998) observam que o escopo e a natureza da discricção na linha de frente se alargaram "por causa das mudanças nas expectativas dos cidadãos, nos sistemas de gestão e no clima político e por causa da natureza cada vez mais 'perversa' dos problemas que esses trabalhadores enfrentam" (p. 141). Por essa razão, Vinzant e Crothers argumentam no sentido de se usar o conceito de liderança como arcabouço de referência para a avaliação do desempenho e da legitimidade das ações na linha de frente. De novo, a questão do serviço público é central para essa análise. Temas relacionados são considerados por Steven Maynard-Moody e Michael Musheno em *Cops, teachers, and*



counselors (2003), que mostra como a identidade e os valores pessoais dos administradores individuais atuam na entrega direta do serviço.

- A liderança no exercício da cidadania ativa. Finalmente, a relação entre líderes, administradores e cidadãos se completa no livro de Terry Cooper, *An ethic of citizenship for public administration* (1991). Cooper argumenta que a noção de cidadania envolve não somente direitos, mas também responsabilidades; por consequência, a pessoa que atua como cidadão tem que assumir um papel positivo em prol da melhoria de toda a sociedade. O cidadão atua na busca do bem comum e de acordo com os valores centrais do sistema político – participação política, igualdade política e justiça. Quando o cidadão se torna administrador público, ele assume o papel de cidadão-administrador, não sendo apenas cidadão, mas trabalhando para a cidadania. A base ética da cidadania se torna então a base para a postura ética do administrador público. Sua obrigação última é “prover bens e serviços públicos no sentido de aumentar o bem comum da vida comunitária, por cujo intermédio se formam o caráter e a virtude cívica”. O modo pelo qual essas ideias poderiam orientar o trabalho dos gestores públicos práticos, enquanto procuram transformar suas organizações em exemplos de serviço público, está descrito em um de nossos livros, *The pursuit of significance* (DENHARDT, 1993), o qual oferece uma visão geral das estratégias gerenciais que alguns dos melhores (quicá até revolucionários) gestores públicos de todo o mundo estão usando para aumentar a qualidade e a produtividade de suas organizações. Com base em entrevistas e conversas com gestores públicos eminentes na Austrália, Canadá, Grã-Bretanha e Estados Unidos, o livro examina alguns fundamentos teóricos dessas estratégias, mas o faz em termos de práticas gerenciais específicas. Entre os temas que emergem no exame do trabalho desses gestores, estão os seguintes: compromisso com valores, foco no serviço ao público, empoderamento e liderança compartilhada, incrementos pragmáticos e, de máxima importância, dedicação ao serviço público. O que é mais notável em relação a essas abordagens é a maneira como refletem a busca por sentido ou significado – uma parte muito forte da motivação que anima os gestores públicos de topo. São ideias que não são implementadas simplesmente para seguir o modelo de negócios; pelo contrário, refletem o que faz o serviço público ser diferente.

Questão 5: Kettl (2003) na obra “Reforma do Estado e Administração Pública e Gerencial” de Bresser-Pereira e Spink (2003), apresenta as experiências das reformas gerenciais ocorridas na Grã-Bretanha, Nova Zelândia e Austrália. O autor enfatiza a importância da avaliação de desempenho no serviço público, porém indica quatro perigos da sua utilização. Apresente o conceito de avaliação de desempenho e aponte os quatro perigos da utilização da avaliação de desempenho segundo o autor.

Conceito de avaliação de desempenho segundo Kettl (2003) em Bresser-Pereira e Spink (2003):

Em resumo, as avaliações de desempenho procuram determinar a eficiência com que uma agência de serviços públicos traduz, em termos de resultados, o investimento (em especial, dinheiro advindo de impostos e trabalho de funcionários) feito para que a agência pública exista; procuram as metas do programa. Pode-se dizer o compromisso com a ideia de avaliar resultados é a base essencial do movimento global de reforma do setor público.

Os quatro perigos da utilização da avaliação de desempenho segundo Kettl (2003) em Bresser-Pereira e Spink (2003):



- A falácia do super-homem. Os casos de gerência por desempenho contados nos manuais, associados as fantásticas narrativas de sucessos de outros países (quase todas enfatizando os lucros e esquecendo os custos), podem levar analistas, administradores e servidores públicos eleitos a prometer mais do que o processo pode oferecer. Há evidências de sobra que mostram o quanto se pode, genuinamente, esperar da administração por desempenho. As evidências mostram, porém o quanto é difícil construir um bom processo de avaliação, usar os resultados com eficiência e realimentar o processo ao longo do tempo. Uma administração baseada no desempenho tende começar com uma alta dose de modéstia e ir sempre aumentando sempre esta dose.

- A produção não interessa. Ao se verem obrigados a desenvolver critérios a aferir desempenho, há administradores que não resistem a tentação de estabelecer critérios tão baixos que, para cumprir, basta o mínimo ajuste na rotina de produção, há os que regridem aos velhos controles de investimento. Há administrados públicos que estabelecem critérios para aferir a produção que só tem sentido em sua agência e são indecifráveis aos olhos de um observador externo. Este, como todos os processos, é um jogo sujeito a trapaçãs.

- A irrelevância. Os administradores podem desenvolver excelentes critérios para aferir desempenho e não saber como integrar a informação às grandes decisões de sua agência. Se o administrador vê o processo de mensuração de desenvolvimento como uma intervenção não solicitada, que mais atrapalha do que ajuda o (verdadeiro) trabalho da agência, como uma exigência que precisa ser cumprida, mas cujos resultados podem ser ignorados, a avaliação dará emprego a alguns consultores, mas com certeza não provocará impacto significativo. Critérios de avaliação de desempenho só beneficiam a administração se evoluem e passam a ser critérios para uma melhor administração de desempenho e se as avaliações de produção ou de resultados estão integradas aos sistemas informacionais básicos e as estratégias administrativas das agências públicas.

- Exuberância. O contrário é igualmente perigoso. Entusiasmados ante a perspectiva de melhorar o sistema operacional, alguns administradores tendem a confiar nos números. Avaliações de desempenho servem para indicar o que está e o que não está funcionando bem, mas não explicam por quê. Pressionados, há administradores que se sentem tentados a se esconder atrás de números ou a usar os números para fugir das grandes decisões estratégicas. É perigosamente fácil chegar a conclusões que extrapolam as reais potencialidades do processo."



LUIZ FILIPE GOLDFEDER REINECKE - Presidente da Banca



ANDREA LEITE RODRIGUES - Avaliador 1



SANDRO TRESCASTRO BERGUE - Avaliador 2

