



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: DA AMBIENTAÇÃO À COORDENAÇÃO

GERMANO TEIXEIRA CRUZ

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE BRASÍLIA (IFB)

JESSICA GISELLA SANTOS PEREIRA DE MORAIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

MARIA SALETE BATISTA FREITAG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: DA AMBIENTAÇÃO À COORDENAÇÃO

Introdução

Joana suspirou ao ler o seu nome publicado no Diário Oficial da União. “Finalmente! saiu a minha nomeação”. No último concurso público para técnicos administrativos do Instituto Federal de Brasília (IFB), realizado em 2016, Joana ficou na última posição da lista de espera para o cargo de nível superior de Administrador. Não tinha muita esperança de ser chamada, mas com a pandemia de Covid-19 nos anos de 2020 e 2021, a validade do concurso foi sendo ampliada, até que em 2022 chegou a tão sonhada convocação.

Quando se apresentou no local de trabalho, foi recebida com grande comemoração pelos futuros colegas. Escutou mais de uma vez, falas como: “Finalmente, mais uma pessoa para o nosso setor”. “Seja bem-vinda, esperamos você a muito tempo”. Joana foi lotada no setor responsável pelas aquisições e contratos de um dos *campi* do IFB, e passou a integrar uma equipe com mais três pessoas, Ricardo, Gabriela e Miguel, atual coordenador do setor.

Em poucas semanas Joana já tinha aprendido a maior parte dos processos e procedimentos. Já tinha entendido como as coisas funcionavam, e passou a conhecer melhor seus colegas de trabalho. Após a reeleição da diretora da unidade, a professora Marília, veio o convite para que Joana se tornasse a nova coordenadora do setor, no lugar de Miguel. Joana estava um pouco insegura, pois não sabia como os colegas reagiriam a essa possível mudança na Coordenação. Muitas dúvidas pairavam sobre a sua cabeça. Sabia que poderia haver alguma resistência, pois era a mais nova da equipe. Se perguntava se seria prudente assumir a chefia do setor antes dos colegas que já estavam lá antes dela. Será que os outros servidores tinham aspirações de ocupar essa função? Como seria ser chefe de seu antigo chefe? Será que seria possível melhorar os resultados da equipe? A liderança de Joana seria legitimada, para além da Portaria que publicaria sua nomeação como coordenadora? Caso não aceitasse, como a Direção reagiria à negativa do convite? Será que isso fecharia algumas portas, ou no futuro Joana teria outra oportunidade?

Diante dessa situação, Joana se viu envolvida em um dilema: Ela deveria assumir a função de chefia do setor, mesmo com pouco tempo na instituição, ou, neste momento, seria mais prudente recusar o convite feito pela Direção da Unidade?

Ambientação

A expectativa de Joana era a melhor possível. Logo após a convocação reuniu todos documentos para apresentar no departamento de gestão de pessoas na Reitoria do IFB. Em poucos dias foi empossada e entrou em exercício.

Joana tinha se formado a alguns anos, e sua experiência era toda na iniciativa privada. Trabalhou como estagiária na área administrativa de um hospital, na área comercial de uma grande empresa de produtos farmacêuticos, que fornecia medicamentos para órgãos públicos, e seu último emprego tinha sido em uma transportadora, na área de operações e logística. Pela sua experiência profissional a Diretora do campus, Marília, achou que Joana atenderia a demanda do setor de licitações e aquisições.

Quando se apresentou no campus, Marília informou a Joana que o orçamento da escola vinha reduzindo a cada ano, e não tinham verba suficiente para contratação de cursos de capacitação, por isso o treinamento dela seria feito na prática, pelos próprios colegas, no dia que entrasse em exercício. Joana não viu nenhum problema nisso, até pensou que “seria uma boa oportunidade de conhecê-los melhor”.

Do ponto de vista administrativo, o setor de aquisições e contratos é um setor estratégico da escola. É lá que são feitas todas as compras de materiais didáticos, insumos de laboratório, mobiliário, contratação de mão de obra terceirizada (vigilância, limpeza, manutenção) e etc. Os servidores que atuam neste setor precisam ter bastante conhecimento técnico, pois a legislação está em constante atualização, e qualquer erro pode gerar um grande problema.

No seu primeiro dia de trabalho, Joana chegou às 07h45m, 15 minutos antes do início do expediente. Queria causar uma boa impressão. No entanto, não conseguiu fazer o registro da sua frequência, pois o aparelho de ponto eletrônico não estava funcionando. Sem se importar com essa questão, seguiu para o setor indicado. Quando encontrou o setor, viu que foi a primeira a chegar, o que já era previsto, pois havia se antecipado ao horário de início da jornada.

Joana começou a ficar um pouco preocupada, quando o relógio marcou 8h45m, e ainda não tinha conseguido começar a trabalhar. Miguel, que geralmente era o primeiro a chegar, apareceu por volta de 9h, abriu a sala e convidou Joana para entrar. Ele informou que o horário de trabalho do pessoal variava um pouco, e que geralmente iniciavam as atividades do setor a partir das 9h. O sistema de ponto eletrônico calculava o horário de saída, após o cumprimento da jornada, então eventuais atrasos não causavam problemas, ainda mais que já fazia alguns dias que o equipamento não estava funcionando.

Joana falou para Miguel que estava ansiosa para começar. "Estou esperando há muito tempo para poder contribuir com vocês". Miguel deu um sorriso, meio sem graça, e disse "você vai ter que esperar mais um pouco. A estação de trabalho que você vai utilizar ainda não foi montada. Além disso, quem vai passar o serviço para você é a Gabriela e ela só vem à tarde".

Depois de Miguel deixar seus pertences na mesa disse: "Vamos tomar um café na copa da escola. Não se preocupe, as coisas aqui são assim mesmo. Existem muitas demandas e não vamos dar conta de todas, então não faz muita diferença se começarmos mais tarde". Joana se sentiu desconfortável com aquela situação. Teve a impressão de que, talvez, o trabalho tão sonhado não fosse exatamente como ela esperava.

Conhecendo a equipe

O atual coordenador, Miguel, foi concursado no cargo de Assistente em Administração. Ele é um dos servidores mais antigos da unidade, e foi aprovado no primeiro concurso do órgão, em 2009. Por conhecer muito de sua função, Joana observou que em várias ocasiões ele acabava se colocando em uma posição superior à dos colegas.

Gabriela comentou que esse tipo de comportamento já fez com que tivesse alguns atritos com outros servidores, principalmente dos setores vinculados à área de ensino, que demandam a maior parte das aquisições, e algumas vezes precisam realizar ajustes em contratos que foram celebrados. Ela disse para Joana que: "Ele não lida muito bem com as críticas. Se alguém questiona qualquer coisa em relação a um produto adquirido, a culpa é sempre dos outros".

Apesar disso, Marília relatou em certa ocasião que: "Ele é muito disponível quando solicitado pela Direção do Campus. Quando a coisa aperta e surgem aqueles problemas mais cabeludos, o conhecimento técnico e experiência são muito úteis para solucioná-los".

Joana percebeu que, de modo geral, o seu chefe apresentava algumas condutas típicas de servidores mais antigos e não ligava muito para o cumprimento de determinadas regras. No entanto, ele se preocupava muito com as tarefas que tinham que ser executadas.

Sobre seu outro colega, o Ricardo, Joana observou que ele tinha um conhecimento bem amplo, era formado em Administração e já tinha concluído várias pós-graduações na área, mas as vezes, tinha um temperamento difícil.

Quando o último concurso para o IFB foi publicado, ele se inscreveu para o cargo de professor. Próximo ao encerramento do período de inscrições ele resolveu se inscrever para o cargo de Assistente em administração, apenas por garantia, caso não fosse aprovado no primeiro. E foi isso que aconteceu. Por pouco ele não ficou na lista de classificados para professor. Felizmente, conseguiu ser aprovado como técnico administrativo, mas tomou posse e entrou em exercício, meio a contragosto.

Em certa ocasião, confessou para Joana que: “me sinto um pouco frustrado, minha vocação é para sala de aula”. Depois disso, Joana passou a entender um pouco melhor porque ele sempre colocava tanta dificuldade para realizar as atividades solicitadas, reclamando da falta de estrutura da instituição, falta de normatização de processos, fluxos pouco definidos e etc.

Outra situação que colega passou foi comentada por Marília: “O Ricardo não gosta muito de mim! Teve uma vez que ele foi convidado para trabalhar em outro órgão, onde teria uma gratificação melhor e desenvolveria atividades mais relacionadas à sua área de formação, oferecendo treinamentos para outros servidores na escola de governo, mas não pude autorizar a saída dele, pois o setor ficaria muito prejudicado”.

A última servidora da equipe era a Gabriela. Quando entrou em exercício trouxe consigo uma vasta experiência na área de licitações. Ela já trabalhava com esse tipo de atividade em outro órgão federal, uma unidade responsável pela aquisição de suprimentos de um dos maiores batalhões do exército na capital da república. Já tinha feito licitações de milhões de Reais, portanto conhecia a legislação com a palma da mão.

Gabriela também era do cargo de Assistente em administração, e sempre teve o sonho de ser servidora pública. Quando entrou na instituição chegou muito motivada, cheia de novas ideias, com base nas experiências que possuía. Logo de cara, identificou vários processos que poderiam ser melhorados, e teve todo cuidado para não “passar por cima” da autoridade de Miguel. Conseguiu implantar algumas melhorias, ajustou o fluxo de processos economizando muito tempo, e diminuindo várias etapas que, na sua visão, não passavam de mera burocracia.

Contudo, apesar da legislação ser a mesma, os procedimentos internos que Gabriela conhecia eram um pouco diferentes dos praticados no IFB, e os processos de aquisições começaram a ser barrados na análise da Procuradoria Jurídica. Gabriela entrou em um embate, questionando os pareceres que eram emitidos, e que não aprovavam os processos para dar sequência nos trâmites de contratação.

Essa “briga” causou vários atrasos e insumos básicos usados nas práticas dos laboratórios não foram adquiridos. Com a falta de insumos, várias aulas tiveram que ser canceladas. Houve uma manifestação dos alunos e professores, em prol de melhorias de condições de aula/trabalho, o que gerou grande repercussão na instituição.

Com base nas reclamações registradas na ouvidoria, Marília teve que abrir um processo de sindicância investigativa para apurar a conduta de Gabriela na elaboração dos processos de aquisições. Após os trabalhos de apuração da comissão, verificou-se que não houve má fé na conduta de Gabriela, e o processo foi arquivado, mas a frustração da servidora com a instituição fez com que sua vontade de fazer a diferença fosse arquivada também.

Depois disso, ela entrou na rotina elaborada por Miguel, sem questionar ou propor nada diferente. Realizava o básico de sua função, e para ela era o suficiente. Quando conheceu Joana, disse “Olha novata, vou te dar uma dica. Agora eu jogo com o livro de regras debaixo do braço. Minhas atribuições estão aqui, coladas no meu monitor. Só faço aquilo que está escrito, e nada a mais. Não vou ganhar nada mais por isso”.

Rumo à coordenação

Aos poucos as coisas foram se ajeitando. Miguel conseguiu providenciar uma nova estação de trabalho para Joana, das últimas que foram adquiridas, com um computador super-rápido. Joana passou a conhecer melhor a equipe e a convivência estava bem tranquila. Estava aprendendo todas as atividades da área de licitações e contratações. Tinha bastante facilidade para entender os procedimentos, e um olhar atento para seguir corretamente todos fluxos processuais.

Marília passou a frequentar mais o setor para acompanhar o trabalho de Joana. A diretora percebeu que a nova servidora poderia trazer uma nova dinâmica para aquela equipe. Joana era extrovertida, tinha um bom relacionamento com todos, dentro e fora do setor, e era muito competente. Tinha características de liderança, que na percepção de chefe maior, poderiam fazê-la crescer dentro da instituição.

Ao perceber essa aproximação entre a nova servidora e a Direção da escola, acendeu uma luz de alerta para Miguel. Ele estava na coordenação do setor desde sempre, e se sentia o dono dessa função. Além disso, o valor da gratificação recebida por ocupar o cargo de chefia representava por volta de 30% do seu salário, e já fazia parte do seu orçamento doméstico, assim a boa relação entre Joana e Marília passou a incomodá-lo.

Frequentemente, Miguel comentava com Ricardo: “A Joana está cheia de ti-ti-ti com a diretora”; “Está aproveitando para puxar o saco da chefe”; “Só vai almoçar com a diretoria”. Miguel sabia que pela legislação a Direção Geral da escola tem a prerrogativa de escolher, de forma discricionária, os ocupantes de todas as funções gratificadas. Portanto, Marília poderia mudar a chefia a qualquer momento, mas como ele já estava a muito tempo na função achava difícil isso acontecer.

A escolha da Direção geral é feita por meio de um processo eleitoral interno, em que participam estudantes, técnicos administrativos e professores. Cada diretor(a) eleito tem quatro anos de mandato, e caso seja reeleito pode ser reconduzido(a) por mais quatro anos. Marília já estava no final do seu mandato primeiro mandato, então em breve outra pessoa poderia assumir a Direção geral e suas preocupações poderiam ser esquecidas.

Quando chegou o período eleitoral da escola as coisas pioraram um pouco. Marília decidiu se candidatar à reeleição, e durante o período de campanha a maior parte da escola apoiou sua candidatura. No entanto, Miguel foi um dos principais articuladores da campanha do principal opositor. Dentro do setor, Ricardo e Gabriela ficaram neutros, mas Joana, que já tinha uma relação de amizade com Marília, apoiou sua amiga.

Com o resultado das eleições, Marília foi reconduzida ao cargo por mais quatro anos. Uma das primeiras ações do novo mandato foi convidar Joana para assumir a Coordenação do Setor de Licitações e Contratações no lugar de Miguel. Ela disse para Joana: “está na hora de mudarmos como as coisas têm funcionado aqui. Acredito que você possa trazer muitas melhorias para o setor de aquisições. O Miguel tem muito conhecimento, mas não consegue conversar com os outros setores. Se irrita com qualquer coisa. Já recebi muitas reclamações sobre ele”.

Marília enfatizou que essa mudança era estratégica para efetivação do seu plano de gestão, para que conseguisse alcançar as metas e proposições que fez durante a campanha eleitoral. Foi bem categórica ao dizer para Joana que: “não aceito um não como resposta! ”.

O convite foi recebido por Joana com surpresa: “Marília, meu apoio à sua candidatura não teve nenhum interesse. Acho que você é a mais competente para tocar o barco. Não sei se estou preparada para assumir essa coordenação. E também tem o Miguel, não sei como ele vai reagir. Preciso de um tempo para pensar”.

No caminho para casa, Joana foi conversando consigo mesma: “Eu poderia mudar muitas coisas. Daria para aproximar o setor de compras dos outros setores, deixar os

processos mais rápidos, menos erros para corrigir. Por outro lado, a equipe está muito desmotivada. Será que eles vão aceitar bem essa mudança? A remuneração para essa função nem é muito expressiva, pode ser que seja só dor de cabeça. E ainda tem a Marília! Se eu não aceitar ela vai ficar muito decepcionada, pode ser que durante a gestão dela eu não tenha um novo espaço. Por outro lado, se eu aceitar a função e não conseguir obter bons resultados, isso pode me prejudicar no futuro.”

Diante dessa situação, Joana se viu envolvida em um dilema: Ela deveria assumir a função de Coordenadora de Aquisições e Contratos, mesmo com pouco tempo na instituição, ou, neste momento, seria mais prudente recusar o convite feito pela Direção da Unidade?

Notas de ensino

Resumo:

Esse caso descreve a trajetória de uma servidora pública que foi nomeada recentemente para atuar como Administradora em uma instituição de ensino profissional. Ela inicia sua jornada cheia de expectativas, mas com o passar do tempo se depara com algumas barreiras, na estrutura da organização e na motivação de seus colegas de trabalho. Mesmo assim, em pouco tempo, ela consegue se destacar e recebe a oferta para assumir a função de chefia do setor que atua. Nesse contexto, ela se vê envolvida em um dilema: se aceitar a coordenação da equipe, terá que lidar com servidores desmotivados, uma estrutura rígida e burocrática e com conflitos antigos, mas se recusar tem o receio de afastar novas oportunidades de crescimento na instituição. O caso tem como objetivo promover discussões sobre a motivação para o trabalho, mais especificamente no serviço público, relacionando comportamentos e intenções. Busca, ainda, promover discussões sobre a Liderança como Processo social. Foi desenvolvido para ser aplicado em disciplinas de comportamento organizacional e gestão de pessoas em cursos de graduação em Administração, Gestão Pública e áreas afins.

Posicionamento

Caso Joana aceite ser nomeada Coordenadora do Setor de Aquisições e Contratos, assumirá a responsabilidade pelos resultados do setor, bem como do gerenciamento da equipe composta por três pessoas, Ricardo, Gabriela e Miguel. Essa coordenação tem caráter estratégico, pois é responsável pela aquisição de todos os bens e materiais do campus, bem como todos os contratos de serviços prestados para o funcionamento da unidade, como água, energia, terceirização e etc.. No entanto, os servidores do setor apresentam baixo grau de motivação, o que poderá dificultar o trabalho de Joana e influenciar negativamente os resultados obtidos, prejudicando a avaliação de seu trabalho como coordenadora.

Ao optar por não assumir a função nesse momento, pode fechar algumas portas durante a gestão de Marília, que ficará pelos próximos quatro à frente da Direção do campus. A diretora conta com essa mudança, e caso seja frustrada, a relação entre elas pode ser prejudicada.

Um terceiro ponto está relacionado às expectativas de Joana, cuja motivação poderá ser danificada, frente às barreiras impostas pela estrutura rígida e burocrática, muito comum em instituições públicas. Uma servidora, com grande potencial de agregar melhorias para o serviço prestado poderia ser levada a uma acomodação e manutenção do *status quo*.

Fonte de dados

Os dados para construção do caso foram obtidos de diversas fontes. De forma primária, envolveu a observação e conversas com servidores da instituição real do caso. Também foram utilizadas fontes secundárias, como informações obtidas por meio de documentos, normas e regulamentos da instituição, informações disponíveis no sítio institucional e consulta às legislações pertinentes à questão, como lei nº 8112/90, Decreto nº 6.986/2009. Os nomes dos personagens e setores foram alterados, e foram criadas situações e diálogos fictícios para enfatizar os pontos específicos do dilema e das questões que seriam abordadas no caso.

A primeira versão do caso foi apresentada para discentes de um Programa de Pós-Graduação em Administração de uma Universidade Federal, e recebeu sugestões de melhoria de outros autores de casos para ensino. Após a incorporação das sugestões, foi realizada uma nova validação semântica e da narrativa, por meio da aplicação do caso para 34 estudantes das disciplinas “Gestão de Pessoas I” e “Gestão de Pessoas II” do 4º e 5º período do curso de graduação em Administração da mesma Universidade.

Foi elaborado um roteiro de aplicação, com uma breve apresentação inicial do caso e do(a) aplicador(a). A leitura do texto foi feita pelos alunos, de forma coletiva, em sala de aula. Em seguida, os estudantes foram divididos em grupos para responder as questões em uma folha que seria entregue ao(a) aplicador(a) no final da aula.

Após as discussões nos grupos, os principais elementos de cada resposta foram apresentados pelos estudantes, permitindo ao(a) aplicador(a) a conexão com conceitos das teorias de motivação e liderança, promovendo a reflexão dos estudantes sobre as respostas relatadas.

As folhas de respostas foram recolhidas para análise e possibilitaram novas oportunidades de ajustes e adequações da narrativa, da forma de aplicação do caso e da experiência dos alunos. Essa avaliação contribuiu, também, para proposições de sugestões para futuras aplicações do caso.

Objetivos didáticos ou educacionais

O caso é destinado para alunos de graduação, pois permite a reflexão sobre as Teorias sobre Motivação e Liderança. Esse tópico faz parte da Ementa de disciplinas como Teoria das Organizações, Comportamento organizacional e gestão de pessoas no Projeto Pedagógico do curso de Bacharelado em Administração e áreas afins, de várias universidades.

Os estudantes poderão refletir sobre:

- Motivação para o trabalho (motivos internos e externos);
- Necessidades humanas (Hierarquia de Maslow e teoria dos dois fatores);
- Práticas motivacionais no contexto do serviço público;
- Liderança como Processo social, levando em consideração a motivação dos liderados e a conjuntura;
- As bases motivacionais da liderança: Os estilos orientados para tarefa (transacional) e orientada para as pessoas (transformacional e carismática);

Sugestão aplicação e análise em sala de aula

Para aplicação do caso sugere-se que o docente disponibilize o material de forma impressa, ou por meio digital, para que os estudantes possam realizar a leitura e a consulta ao texto durante a construção das respostas.

O(a) aplicador(a) pode iniciar fazendo uma breve apresentação do caso e de particularidades do serviço público, buscando identificar se algum estudante tem interesse nesta opção de carreira, nos 10 minutos iniciais.

Por se tratar de um texto curto, a leitura do caso pode ser feita durante a aula, e leva em torno de 20 minutos. Após a leitura, a turma poderá ser dividida em grupos para discutir e responder as questões. Sugere-se que seja disponibilizado até 30 minutos para essa etapa. Durante a discussão dos grupos é importante que o(a) aplicador(a) circule entre os(as) estudantes para acompanhar e direcionar o rumo das discussões, ou então tirar dúvidas sobre o caso ou possíveis soluções desenhadas por eles(as).

Em seguida é feito uma apresentação de cada grupo destacando os pontos debatidos. Neste momento o(a) aplicador(a) pode contextualizar as respostas com aspectos da teoria de fundo. Sugere-se que sejam disponibilizados 30 minutos para essa ação.

Desta forma, a partir deste roteiro, toda a aplicação poderá ser feita em 1 hora e 30 minutos.

Questões para discussão

Questão 01 - No início do caso é relatada a satisfação da personagem Joana com a aprovação em um concurso público. Ela inicia seu trabalho muito motivada, mas já no início encontra situações que podem contribuir para que essa motivação diminua. Identifique que situações são essas e indique como os gestores públicos podem trabalhar na ambientação dos servidores para mantê-los motivados.

Para auxiliar na resposta, o aplicador do caso pode utilizar como referência a definição proposta pelos autores Wagner e Hollenbeck (2020) de que a motivação está relacionada à energia que uma pessoa dedica a uma tarefa. As pessoas mais motivadas são mais produtivas, realizam tarefas mais rápido e despendem maior tempo para alcance dos objetivos.

Questão 02 - O caso cita a situação de Miguel, que já ocupa a função de chefia a alguns anos e incorporou o valor da gratificação no seu orçamento. Caso Joana aceite assumir a coordenação, além da mudança na relação hierárquica, existirá uma mudança na remuneração do seu antecessor. Na sua percepção, como essa situação poderá impactar no comportamento de Miguel e, conseqüentemente, nas atividades de Joana, como líder da equipe? Se você estivesse no lugar de Joana o que faria?

Na literatura de motivação existem investigações sobre a relação entre as necessidades, comportamentos e atitudes. França (2012) elaborou um quadro comparativo com conceitos relacionados a teoria das necessidades, que podem auxiliar o autor a direcionar as discussões dessa questão.

Quadro 01 - Comparação de teorias contemporâneas de necessidades

Maslow (Anos 50)	McClelland (Anos 60 e 70)	Herzberg (Anos 60)	Alderfer (Anos 70)
Auto-realização	Realização	Fatores Motivacionais	Crescimento
Autoestima e reconhecimento	Poder	Fatores Higiênicos	Relacionamento
Sociais	Afiliação		Existência
Segurança			

Questão 03 - Na apresentação do histórico das personagens Gabriela e Ricardo, são evidenciadas situações que, possivelmente, influenciaram a motivação deles em relação ao seu trabalho. Caso Joana aceite a função de Coordenadora do setor de aquisições e contratos, que ações poderiam ser tomadas para melhorar essa questão?

A motivação dos servidores públicos é um tema debatido de forma recorrente na literatura. Duarte et al (2019), apontam a existência de relação entre a motivação no serviço público e a satisfação no trabalho. A investigação aconteceu em um contexto semelhante ao proposto nesse caso. De forma complementar, Klein e Mascarenhas (2016) enfatizam a importância dos fatores motivacionais intrínsecos e simbólicos, ligados à natureza do trabalho. Dessa forma, os estudantes poderão descrever ações que a personagem Joana poderia realizar para tentar influenciar aspectos relacionados à satisfação no trabalho, de modo a impactar na motivação dos servidores.

Questão 04 - No dilema apresentado, caso Joana escolha assumir a função de chefia, precisará do apoio da equipe para conseguir alcançar os objetivos institucionais. A construção dessa relação passa por aspectos relacionados à liderança da nova servidora. Neste sentido, a partir das características apresentadas dos servidores que compõem a equipe de aquisições, descreva qual estilo de liderança seria mais adequado para o alcance de resultados e explique o porquê?

Aspectos relacionados à liderança já vem sendo estudados a muito tempo na literatura. Em um estudo em organizações públicas, Dias e Borges (2015) destacam que o estilo de liderança dos gestores influencia diretamente o desempenho das equipes. Os autores diferenciam a liderança transacional e a transformacional, A primeira é baseada na autoridade burocrática, legitimada dentro da organização, que valoriza padrões de trabalho e tarefas. Já a liderança transformacional baseada na postura do líder em tentar aumentar a sensibilidade dos seguidores sobre a importância das coisas, enfatizando o que é certo e motivando-os para alcançar realização além das expectativas. Aqui os estudantes poderão refletir sobre os estilos de liderança e como cada um poderia contribuir para o sucesso de Joana na condução das atividades.

Referências

Alberton, A., & Silva, A. B. da. (2018). Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745–761.
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>

Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. e. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(1), 200–221.
<https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>

Duarte, R. L., Teixeira, A., & de Sousa, L. G. (2019). A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3).
<https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.41504>

França, A.C. L. (2012). Comportamento Organizacional : Conceitos e Práticas. Editora Saraiva.

Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17–39.
<https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>

Maximiano, A.C. A. (2012). *Introdução à Administração*, 8ª edição. Grupo GEN.

Roesch, S. M. (2007). Notas sobre a construção de casos para ensino. *RAC* , 11 (2), 213-234.

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). *Comportamento organizacional*. Saraiva Educação SA.

Anexos e/ou Apêndices

Sítio da instituição: <https://www.ifb.edu.br/>

Fotos da aplicação do caso em turmas do curso de graduação em administração de uma universidade federal.



Aplicação do caso na disciplina Gestão de Pessoas I



Aplicação do caso na disciplina Gestão de Pessoas II