

## Nota Pedagógica

# Pintura de Guerra II – Os Desafios da Governança Colaborativa

*Preparado por Andrea Bello  
(2014)*

**Tipo de caso:** Governança Colaborativa e Assédio Moral

**Conteúdos a serem abordados:** Processo decisório. Intuição e razão na tomada de decisão. Racionalidade e graus de intuição. Desenvolvimento da capacidade decisória de gestores e gestoras. Ampliação de suas percepções. Tempo e espaço. Causa e efeito. Conhecimento e percepção do todo. Mediação de conflitos. Cultura organizacional. Análise de cenários. Gestão por projetos. Personalismo e patrimonialismo na administração pública. Processos seletivos e licitatórios. Instrumentos de repasse de recursos públicos. Avaliação e monitoramento. Governança colaborativa. Parcerias Estado e terceiro setor. Gerenciamento de carreiras. Gestão de pessoas. Assédio moral.

### **Palavras-chaves**

Processo decisório. Intuição e razão na tomada de decisão. Racionalidade e graus de intuição. Desenvolvimento da capacidade decisória de gestores e gestoras. Ampliação de suas percepções. Tempo e espaço. Causa e efeito. Conhecimento e percepção do todo. Mediação de conflitos. Cultura organizacional. Análise de cenários. Gestão por projetos. Personalismo e patrimonialismo na administração pública. Processos seletivos e licitatórios. Instrumentos de repasse de recursos públicos. Avaliação e monitoramento. Governança colaborativa. Parcerias Estado e terceiro setor. Gerenciamento de carreiras. Gestão de pessoas. Assédio moral.

### **Sugestões de Temas:**

#### **Governança Colaborativa**

Na primeira parte, o texto aborda o arranjo de execução de um projeto envolvendo Governo Federal, Governo Estadual, terceiro setor e

sociedade civil e, para viabilizar tal arranjo, a construção de um modelo de governança colaborativa. No estudo de caso, acompanha-se tal arranjo até a finalização dos instrumentos jurídicos que irão reger as relações entre os entes quando houver repasse de recursos públicos, mas não se toma conhecimento da execução do projeto. Em sua opinião, como será o dia a dia do projeto para Maria Cecília? Em casos como esse, que envolvem governança colaborativa, quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores públicos?

### **Assédio Moral**

Na segunda parte do texto (“A Tormenta”), relata-se a percepção de Maria Cecília em relação ao comportamento de seu ex-chefe, Carlos Alberto, e seus colegas. Para ela, havia motivos mais do que evidentes de assédio moral. Que motivos eram esses? Em sua opinião, a postura adotada por Anna Borges, Sônia Regina e Maria Cecília foi a mais correta diante dos eventos relatados? Explique.

### **Gerenciamento de Carreiras**

Um ponto transversal do texto é a temática do projeto Salto Profissional, fruto do convênio celebrado entre a SEE e a SNM e que seria coordenado por Maria Cecília, tendo como objetivo promover o gerenciamento de carreiras e a ascensão profissional de mulheres que trabalhavam no serviço público, mais especificamente na SEE. O gerenciamento de carreiras de mulheres, no setor privado, é algo que vem crescendo e assumindo a topo da agenda de organizações preocupadas com as especificidades de suas profissionais e com sustentabilidade de seu negócio<sup>1</sup>. Entretanto, na administração pública, sobretudo a direta, iniciativas como essa são raras. Em sua opinião, justifica-se o investimento de 5 milhões de reais em um projeto como o Salto Profissional? Explique.

---

<sup>1</sup> O Fundo das Nações Unidas para Mulheres (Unifem-ONU) firmou um acordo com o Pacto Global das Nações Unidas envolvendo 135 países e cerca de 7 mil empresas em uma grande iniciativa global de cidadania corporativa, com a missão de promover o empoderamento das mulheres e assegurar seus direitos econômicos por meio da criação dos “Princípios do Empoderamento das Mulheres”, envolvendo não apenas governos, mas também organizações públicas e privadas. Os Princípios formam um conjunto de ações que contribuem para que as organizações públicas e privadas incorporem em seus negócios valores, práticas e objetivos tais como a equidade entre os gêneros e o empoderamento de mulheres. BELLO, Andrea Rosa. A Evolução do Programa Pró Equidade de Gênero: 2003-2013. 2014. 61f. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública. Ebape, FGV RJ, Rio de Janeiro, 2014.

## **Sugestões de Atividades**

### ***I – duração 1h35min.\****

1. Dividir a turma em grupos de cinco pessoas. (5min)
2. Cada grupo deverá realizar um debate sobre o texto apresentado. (20min)
3. Cada grupo deverá desenvolver uma apresentação, de até cinco slides, sobre as questões abaixo (40min):
  - a) Quais são os cinco principais desafios da administração pública na construção de arranjos de governança colaborativa?
  - b) Quais as possíveis soluções para cada um deles?
4. Cada grupo deverá apresentar seu trabalho para os demais participantes. (30min)

### ***II – duração 1h25min.\****

1. A turma deverá ser dividida em grupos de cinco pessoas (5min).
2. No organograma da SEE, observa-se que a DEX está diretamente subordinada à Subsecretaria de Gestão de Pessoas. Contudo, mesmo dispondo de uma subsecretaria para tratar das questões relativas aos seus recursos humanos, a SEE não conseguiu evitar os conflitos que ocorreram na DEX e os passivos desses, ainda vivenciados por Maria Cecília, mesmo depois de sua saída do setor. Na maioria dos órgãos da administração direta dos estados e municípios brasileiros, é mais comum que haja um departamento de pessoal, cujas atribuições restringem-se à gestão da documentação e folha de pagamentos dos servidores. Diante desse cenário, como criar e implementar políticas de combate a assédio moral, capacitação e ascensão profissionais e desenvolver mecanismos de mediação de conflitos? Qual papel dos gestores públicos nesse sentido? É possível viabilizar a gestão de pessoas? Cada grupo deverá elaborar uma apresentação de até 10 slides respondendo às questões elencadas acima (50min).
3. Apresentação do trabalho de cada grupo para os demais participantes (30min).

### ***III – duração 50min.\****

1. A turma deverá ser dividida em grupos de cinco pessoas. (5min)
2. Segundo o texto, o Projeto Salto Profissional está organizado em três metas, sendo duas direcionadas para a execução do objeto do convênio, ou seja, o gerenciamento de carreiras e a ascensão profissional de mulheres que trabalham no serviço público, e uma terceira para a avaliação e o monitoramento. O grupo proporá como se deverão elaborar as duas metas principais e, pelo menos, três atividades para cada uma.

A partir disso, elencar cinco possíveis indicadores de avaliação para o projeto.

**IV – duração 30 min.**

Trabalho individual.

Em um texto de até 25 linhas discorra sobre o seguinte tema:

- Existe relação entre as questões de gênero e o assédio moral nas organizações públicas?

\* Estimativa de 25 pessoas por turma.

**Bibliografia sugerida**

BRASIL. Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos). *Anuário de Políticas para Mulheres Brasileiras*: 2011. São Paulo: Dieese, 2011.

CASTELLS, Manuel. *Sociedade em rede – era da informação, economia, sociedade e cultura*. Paz e Terra, 2012.

ELY, Robin J.; RHODE, Deborah L. Women and Leadership: Defining the Challenges. In: NOHRIA, N.; KHURANA, R. (Ed.). *Handbook of leadership theory and practice*. Harvard: Harvard Business Press, 2010.

GENDER GAP REPORT. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2013/>>. Acesso em: 08 de março 2014.

MARTINS, Humberto; JOPPERT, Marcia. *Governança contemporânea: hierarquias, mercados e redes*. Instituto Publix. 2011.

PECI, Alketa et al. Oscips e termos de parceria com a sociedade civil: um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública – RAP*, FGV, vol. 42 (6), 2008.

PISCITELLI, Adriana. Re-criando a categoria mulher? In: *A prática feminista e o conceito de gênero*. Campinas: IFCH/Unicamp, 2002.

PMI. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Guia PMBOK. 4ª ed. – EUA: Project Management Institute, 2008.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. Vol. 1 cap. 01. Brasília, DF. Editora Universidade de Brasília, 1999.