

## SITUAÇÃO-PROBLEMA 9

Cerca de trinta anos atrás a cidade de São Benedito era uma cidade de 80 mil habitantes. São Benedito tratava seus funcionários públicos como membros de uma família e dava a eles bastante autonomia de trabalho. Havia um entendimento entre os funcionários, e também pelo sindicato, de que as promoções deveriam ser realizadas pelo critério de antiguidade. Ninguém era contratada de fora para exercer cargo de médio e alto escalão. A regra de emprego público na Prefeitura era aprender habilidades de trabalho, manter um histórico profissional de obedecer e esperar a sua vez de ser promovido.

São Benedito cresceu rapidamente nas últimas duas décadas. O crescimento populacional pressionou a demanda pelos serviços municipais. Isto significa que os funcionários foram promovidos com certa rapidez e tinham empregos vitalícios praticamente garantidos. A crença dos funcionários podia ser descrita como fazer em seu ritmo, obedecer, direitos adquiridos e estabilidade. Ninguém, nem mesmo o prefeito incomodava os funcionários em seu trabalho. Os controles de custo eram raros, pois serviços eram os mesmos com pouca alteração de demanda.

Agora a cidade tinha 240 mil habitantes, tinha triplicado sua população e esta evoluiu em seus conceitos de serviço público e passou a ter uma opinião mais negativa sobre os serviços municipais. Tanto a qualidade dos serviços ficou mais exigente como mudou o tipo de serviço esperado: de conserto de pavimentação, coleta de lixo, limpeza de ruas para falta de bibliotecas, postos de saúde e tetro. A comunidade também começou a reclamar do modo como a cidade era administrada, era desejado que a cidade tivesse planejamento municipal, sistemas de informação e controle dos gastos.

Há três gestões que o perfil do prefeito mudou, antes eram eleitas pessoas tradicionais da cidade como um comerciante conhecido, um vereador carismático, um funcionário público dos quadros da Prefeitura, professor popular na cidade; agora, um novo perfil foi escolhido pela população, um advogado da capital que tinha mudado recente para a cidade, com experiência em uma multinacional, um engenheiro de computação que tinha aberto uma empresa de software e um economista de um grande banco. Eles escolheram secretários com perfil técnico profissional de destaque em suas profissões e muita gente de fora da cidade ocupou cargos na Prefeitura.

Os profissionais, como eram chamados pelos antigos funcionários públicos da Prefeitura, logo viram que a máquina pública era muito mais difícil de administrar do que suas experiências na iniciativa privada lhes mostraram. Os antigos funcionários, chamados de tradicionais pelos novos, diziam que os profissionais não conheciam a máquina pública, não respeitavam sua dedicação de vida toda e seus direitos conquistados. Os custos de funcionamento da Prefeitura eram bastante altos e os investimentos em novos serviços estavam ficando comprometidos.

O Prefeito contrata sua consultoria. **Diante da situação apresentada:**

- 1- faça o diagnóstico administrativo da situação, ou seja, indique o principal problema;
- 2- dê uma solução, ou seja, indique a principal ação para resolver o problema.