



---

## **A mudança de gestão nos equipamentos públicos<sup>1</sup>: o impacto na dinâmica de trabalho de seus servidores e na percepção de seus usuários**

**Maria Auxiliadora de Oliveira Fernandes.** Graduada em Gestão de Recursos Humanos, cursando pós-graduação em MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, funcionária pública desde 1987 no cargo Técnica em Saúde Pública. E-mail: mariacilia26@gmail.com. Uberlândia, Minas Gerais, 2019.

**Ronaldo Maciel Guimarães.** Graduado em Administração, com especialização em Educação à Distância e mestrado em Administração. Consultor, facilitador, palestrante e professor universitário desde 2006, atua em cursos de graduação e de pós-graduação em várias instituições de ensino. E-mail: ronaldomguimaraes@gmail.com. Belo Horizonte, Minas Gerais, 2019.

---

### **1. Introdução**

Sexta-feira de manhã... Início de um novo dia de trabalho... Como sempre faz, Débora sai de casa cantarolando e refletindo sobre sua vida e seus problemas: “Hoje é sexta-feira, quanta canseira, preciso me reinventar...” Embora angustiada, Débora se considera uma pessoa otimista e, sempre confiante de que o nascer do sol trará novas possibilidades para si e para o mundo, ela prossegue em seu caminho... E continua cantarolando sua música: “Hoje é sexta-feira, chega de canseira, nada de tristeza (...) chega de aluguel, chega de patrão, o coração no céu e o sol no coração”...

Aos cinquenta anos, Débora trabalha desde o início de sua carreira profissional como funcionária pública e há vinte e três desenvolve sua função em um Centro de Convivência voltado para pessoas acima de sessenta anos. Sua experiência lhe dá a segurança para fazer o trabalho que tanto ama e lhe faz ser capaz de avaliar, com um olhar crítico, a situação atual que tanto a incomoda no Centro de Convivência. Aparentando estar sempre bem-disposta, é muito cordial no trato com as pessoas, estando sempre atenta a cada detalhe e valorizando todos a sua volta. O centro de convivência é arejado, agradável e de fácil acesso. O prédio conta com várias salas

---

<sup>1</sup> Equipamentos públicos são, segundo a NBR 9284, bens públicos que se destinam à execução dos serviços administrativos e serviços públicos em geral (como por exemplo, um prédio onde esteja instalado um hospital público, uma escola pública, uma creche, um centro de convivência, entre outros).

de usos múltiplos, tem piscina e é, também, um espaço de convivência cuja equipe de profissionais é extremamente qualificada e preparada para atender seus usuários.

É sexta-feira e, no caminho para o trabalho, Débora percebe o quanto está ansiosa para a chegada do final de semana, mas nem sempre foi assim – há alguns anos ela tinha prazer no trabalho que fazia... Algo mudou em sua rotina ... E, desde a última semana, quando a equipe foi pega de surpresa com a nomeação de mais um novo gestor, sem nenhuma comunicação prévia, ela sente que está chegando ao limite de suas forças...

- Ah, Débora! Aqui não sabemos de mais nada, parece até que não existimos.  
– Diz Luísa, descontente.

Luísa ocupa o cargo de fisioterapeuta, bonita, alta, voz firme, uma funcionária excelente, que trabalha no Centro de Convivência há muitos anos.

A mudança na rotina de trabalho de Débora e de Luísa é fruto de uma reorganização estrutural iniciada desde o princípio da gestão pública atual do município, o que culminou na substituição de quatro diferentes gestores, no período de três anos. Com características próprias, cada nova gestão impõe mudanças que estão refletindo, negativamente, no desempenho profissional de ambas as funcionárias, assim como no desempenho de toda a equipe. A equipe está, neste momento, tentando se adaptar à gestão de Clóvis, cuja maior característica é a organização, que, segundo ele, é fundamental para uma boa gestão. Sempre que questionado, ele diz:

- Vim para colocar ordem na casa, gosto de tudo muito certo.

Débora chega ao prédio e, antes de entrar, eleva seus pensamentos ao alto e faz uma oração: “Deus, olhe por todos nós, nosso ambiente de trabalho está triste, não há mais espaço para o relacionamento interpessoal entre os funcionários, não podemos sequer estar juntos em uma mesma sala e temos a sensação de que estamos sendo vigiados o tempo todo. Não nos sentimos valorizados, nosso trabalho não é reconhecido, não recebemos comunicação adequada da direção, há um silêncio entre nós, conversamos somente assuntos restritos ao trabalho e sempre com muita cautela, falta respeito e confiança por parte de nossos superiores, sinto que estamos vivendo um clima de opressão...”

E, assim, Débora entra no Centro de Convivência para mais um dia angustiante no trabalho que sempre amou, questionando: Qual o impacto causado na dinâmica das atividades desenvolvidas no Centro de Convivência com as mudanças constantes de gestão?

## **2) Como tudo começou? Como o sonho se perdeu?**

No início dos anos 90, a prefeitura daquela cidade progressista elaborou um projeto inovador direcionado para idosos, cujo objetivo principal seria o investimento na qualidade de vida daquele público, oferecendo-lhe atendimento qualificado em diversas áreas e visando contemplar o aspecto sociocultural, a saúde, a educação e o lazer. Caracterizava-se pela valorização dos usuários ao incentivá-los a desenvolver suas habilidades físicas e intelectuais e despertando neles outras potencialidades, sempre buscando a integração família-usuário-sociedade. A proposta do referido projeto foi, exatamente, criar um centro de convivência para a pessoa idosa que pudesse valorizar seus saberes, auxiliando-a em seu processo de envelhecimento e lhe oferecendo condições de viver esse período de sua vida com mais qualidade, minimizando, assim, os efeitos deletérios da velhice.

Decorridos 27 anos dessa iniciativa, e com o envelhecimento natural da população da cidade em questão, foram necessárias algumas adaptações ao projeto inicial, sendo extintas determinadas propostas e sendo outras melhoradas. Foram implantadas novas atividades e, atualmente, o Centro de Convivência conta com aulas de musculação, ginástica e hidroginástica, algumas aulas específicas, tais como internet, dança de salão, coral e violão, atividades manuais como bordado e crochê, aulas de alfabetização, tardes de lazer, festas comemorativas, além de especialidades médicas, como fisioterapia, odontologia e psicologia.

Em sua sala, Débora se recorda do primeiro gestor a fazer parte da equipe desse centro de convivência, no início da atual gestão pública, há três anos. Chamava-se Giovane e, demonstrando respeitar os colaboradores logo em seu primeiro dia de trabalho, esperou a chegada de todos e pediu para se reunirem no auditório, onde se apresentou, fez um breve relato de sua experiência profissional e de suas expectativas na nova função e, a seu turno, os funcionários também se apresentaram. Assim como seus subordinados no centro de convivência, ele também tinha carreira pública e, apesar de não ter nenhuma experiência com o público focal do centro de convivência, procurou se inteirar do trabalho, interagindo com a equipe de profissionais e com os usuários do equipamento, mas, depois de três meses e sem nenhuma comunicação prévia, ele foi transferido. O comentário corrente nos corredores do centro é de que teria sido transferido por motivos de saúde para um equipamento onde não haveria muitas demandas sendo, portanto, um trabalho menos desgastante para ele. Giovane deixou saudades por conta de sua postura e, embora não tivesse tanta segurança em

relação às peculiaridades do centro de convivência, era muito respeitado por valorizar a experiência de cada um, por saber ouvir e por ser capaz de dialogar, sempre que necessário.

Após a curta temporada de Giovane, a chefia foi assumida por Letícia, jovem filha de um grande executivo e cuja nomeação foi fruto de uma indicação política, representando um cargo de confiança. Alegre, extrovertida, falante, conhecia minimamente as atividades desenvolvidas pelo centro de convivência, embora não demonstrasse ter qualificação para a liderança, faltando-lhe preparo técnico e sendo, algumas vezes, intolerante com os usuários, com reações explosivas e, logo em seguida, se arrependendo de suas reações. Não gostava de lidar com os problemas que surgiam e, tendendo a acreditar que tudo ia bem, deixava pendentes questões administrativas. Tinha pouca abertura para a comunicação com os colaboradores e com os usuários, o que causava muita insegurança em todos eles. Em contrapartida, ela acreditava que bastava haver socialização na equipe para um bom andamento do trabalho e, nesse sentido, comemorava todos os aniversários dos colaboradores, até o dia em que foi convidada a ocupar um cargo melhor, após 11 meses no centro de convivência...

Assim como Letícia, a gestora que assumiu em seguida viria, também, a partir de uma indicação política. Chamava-se Susi, era alta, elegante e educada, e foi se integrando à equipe e a equipe também foi, por sua vez, se adaptando aos poucos ao seu modo de trabalhar. Vinda de outra área, ela encontrou muitas dificuldades para lidar com o perfil de usuário que frequenta o centro de convivência, faltando-lhe habilidades para administrar o Centro de Convivência e faltando-lhe, também, conhecimentos básicos de informática e outras qualidades técnicas. Pode-se perceber que ela não tinha capacidade de gerenciar conflitos, era temerosa e lhe faltava a organização necessária para esse tipo de administração. Embora sendo mais velha que os gestores anteriores, notavam-se algumas atitudes infantis de sua parte pelo fato de nunca se posicionar quando surgiam dificuldades e questionamentos, tendo sempre a mesma resposta: “vou me informar a respeito e te falo depois”, mas a equipe não tinha o esperado retorno. Por conta de sua postura liberal, a equipe se sentia perdida, alguns colaboradores eram mais cobrados que outros e o equipamento parecia estar abandonado, mesmo com sua presença constante. Depois de alguns meses de convivência, pode-se dizer que sua maior qualidade era a educação. E, assim, em uma manhã de sexta-feira e sem aviso prévio, chegamos para trabalhar e

ela já não estava mais lá... Havia sido transferida e, em seu lugar, conhecemos o novo gestor Clóvis...

### **3) Novos tempos... Novas crises?**

Três meses se passaram desde que Clóvis assumiu a coordenação do Centro de Convivência: a falta de comunicação no equipamento piorando a cada dia.

- Oi gente, eu trouxe um bolo para lancharmos juntos, Clóvis foi a uma reunião, só retorna no final da tarde... Débora convida alguns colegas de trabalho na hora do lanche.

Sentados em torno da mesa do refeitório descontraídos, saboreando o cafezinho e degustando o bolo trazido por Débora, todos se sentem livres da pressão por algumas horas e Gustavo comenta como está difícil lidar com as novas regras impostas pela coordenação de Clóvis.

- Eu me sinto desmotivado, nosso chefe não valoriza nosso trabalho, ele é inflexível!

Gustavo é professor de educação física, especialista em gerontologia, muito estimado pelos usuários por sua competência profissional e, principalmente, pelo afeto natural que dispensa a todos. Com as mudanças impostas por Clóvis, Gustavo relata que muitos idosos já não frequentam o centro de convivência e ele percebe que os outros estão desmotivados. Além disso, ele afirma que não tem mais acesso aos relatórios médicos que justificam determinadas limitações dos idosos, o que era, anteriormente, utilizado para direcionar as atividades físicas mais adequadas a cada um. Por essa razão, ele não tem controle sobre os encaminhamentos médicos, suas prescrições e/ou restrições em termos de exercícios físicos.

- Agora não posso fazer nenhuma anotação no meu diário, somente coloco presença ou falta e, sem controle sobre os atestados dos meus alunos, não me sinto seguro para trabalhar com determinados exercícios. Esses documentos são arquivados diretamente por Clóvis e eu, que sou o professor de educação física, não tenho mais ciência das atividades que são liberadas pelo médico.

Manoela, excelente professora de trabalhos manuais do centro de convivência, concorda com Gustavo em relação ao afastamento imposto por Clóvis ao trabalho dos colaboradores. Por conta dessa postura, os professores são obrigados a apagar o vínculo com os usuários, algo que sempre foi uma marca registrada no centro. Além disso, a falta de comunicação entre o gestor e os professores e usuários tem sido a causa do desconforto que todos sentem atualmente.

- Isso precisa ser conversado com Clóvis, é um assunto muito sério, embora eu não acredite que ele vai nos ouvir, pois me parece que ele quer apenas que cumpramos suas ordens, mantendo o distanciamento que ele próprio criou. Comenta Manoela, a professora de bordado.

Ela se sentiu desrespeitada por Clóvis em uma ocasião em que foi obrigada a deixar a porta de sua sala aberta, que as próprias alunas haviam pedido para manter fechada, por conta do frio que fazia. Em sua gestão, Clóvis entende que algumas salas de aulas devem funcionar com as portas abertas e, no dia em questão, vendo que essa norma não fora cumprida, ele abre a sala de Manoela com força, enfatizando que ela deve ficar aberta porque é assim que deve ser. Em vão, Manoela tenta argumentar, o chefe autoritário mantém sua posição constrangendo a professora diante de suas alunas, que se sentem, por sua vez, também desrespeitadas e desprezadas por ele.

- Estou querendo pedir uma LIP<sup>2</sup> até passar essa gestão, estou muito desgastada emocionalmente... nosso chefe desconfia de tudo, desde que entrei neste equipamento minhas atribuições são as mesmas, conheço tudo aqui, sou uma pessoa confiável, sempre tive acesso às chaves dos espaços, eu mesma sou a responsável por abrir o Centro de Convivência, organizo o almoxarifado, e agora ninguém pode entrar lá e a chave deve ficar sempre com ele... Será que ele pensa que vamos roubar o equipamento?

Esse desabafo de Tereza Cristina, ocupante do cargo de serviços gerais, uma pessoa gentil, educada, muito calada, com uma inteligência emocional apuradíssima, reflete, também, o mesmo incômodo relatado pelos outros colaboradores. Ela reclama, ainda, que há um controle excessivo sobre o material necessário para a limpeza do equipamento, dizendo:

- Parece que nosso gestor acredita que é possível limpar tudo apenas com água, liberando um detergente por semana para a higienização dos banheiros e disponibiliza uma quantidade insuficiente de papel higiênico para o uso diário.

- Não fique assim, Tereza Cristina, vamos ter confiança de que isso vai passar... eu entendo você... os usuários vieram me queixar da falta de papel higiênico no banheiro, dizem que não podem entrar no vestiário da piscina antes da aula para se trocarem, enfim... inúmeras regras que somente enfatizam as proibições impostas,

---

<sup>2</sup> Licença para interesses pessoais.

eles sentem falta daquele ambiente alegre e harmonioso do Centro de Convivência que hoje mais parece um quartel general. Diz a fisioterapeuta Luísa.

Sentindo as mesmas angústias de seus colegas de trabalho, Débora também expressa sua decepção com tudo aquilo que sempre valorizou no Centro de Convivência, traduzido pelo companheirismo, pela interação sadia com os usuários e pela união da equipe:

- Estar aqui com vocês na hora do lanche é maravilhoso, dá uma alegria imensa. Se Clóvis estivesse aqui, estaríamos isolados em nossas salas. Temos um grande desafio pela frente, todos esses conflitos que estamos vivenciando, as mudanças de gestores nestes últimos três anos, cada um com um perfil diferente, com comportamentos inadequados para a posição de líder... percebe-se, claramente, que a rede pública não investe na formação dos gestores, pois não há uma postura padrão que seria de se esperar de uma pessoa nessa posição, pelo contrário, cada gestor chega aqui com experiências profissionais diversificadas, com seu estilo próprio de liderar (ou de não liderar) e, essa falta de qualificação específica, acaba afetando todas as pessoas, sejam colaboradores ou usuários. Na prática, estamos vivendo tempos difíceis no Centro de Convivência, em uma relação autoritária entre superior e subalternos, não há diálogo, o colaborador é ignorado e não é permitida uma relação amistosa entre os colegas que ali trabalham, Clóvis quer eliminar o significado de uma equipe. Reconhece Débora, ao se assustar com o barulho da porta do refeitório que se abre bruscamente...

Clóvis entra e vai dizendo em tom irônico:

- Reunião e não me convidaram?

A conversa é interrompida e cada um retorna para sua sala, envolto em seus pensamentos...

## **Resumo**

O caso relata o impacto negativo das mudanças constantes de gestores em um centro de convivência da rede pública e como essas mudanças estão afetando o dia a dia de seus colaboradores e, também, de seus usuários. Os personagens em seus diálogos, retratam como a liderança do atual gestor influencia o desenvolver das atividades no referido centro de convivência. Esse caso pode servir de apoio para cursos de graduação e de pós-graduação para ser analisado em disciplinas específicas das áreas de recursos humanos, administração, entre outros.

**Palavras-chave:** Liderança. Rotatividade de pessoal. Comunicação. Mudanças.