



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RANYERY SEGUI DE SOUZA LIMA

COMO A DISPUTA POLÍTICA PODE PREJUDICAR A PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS PÚBLICOS MUNICIPAIS? O CASO DO ENFRENTAMENTO DA
COVID-19

São Paulo - 2021

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RANYERY SEGUI DE SOUZA LIMA

**COMO A DISPUTA POLÍTICA PODE PREJUDICAR A PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS PÚBLICOS MUNICIPAIS? O CASO DO ENFRENTAMENTO DA
COVID-19**

Caso de Ensino apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Linha de pesquisa: Administração Pública.

Orientador:

Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RANYERY SEGUI DE SOUZA LIMA

**COMO A DISPUTA POLÍTICA PODE PREJUDICAR A PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS PÚBLICOS MUNICIPAIS? O CASO DO ENFRENTAMENTO DA
COVID-19**

Trabalho de Conclusão apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Linha de pesquisa: Administração Pública.

Data da Aprovação

15/12/2021

Orientador:

Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes

FGV/EAESP

Pareceristas:

Prof. Dra. Lia de Azevedo Almeida

UFT

Prof. Dr. Welles Matias de Abreu

UNB

AGRADECIMENTOS

Professor Ricardo Corrêa Gomes,

Orientador que se tornou um amigo e espelho para minha vida profissional e pessoal.

Ronaldo de Souza Lima Junior,

Homenagem de um irmão que ficará marcada nessa página para sempre, esperando, um dia, lhe reencontrar se assim for permitido. Te amo eternamente!

CASO DE ENSINO

Como a disputa política pode prejudicar a prestação de serviços públicos municipais? O caso do enfrentamento da Covid-19.

RESUMO

O Caso de Ensino tem como foco a gestão 2016 / 2020 em uma cidade do Estado de São Paulo, onde, de uma conquista eleitoral promissora e impactante, sendo reconhecida como uma parceria até então perfeita entre o Prefeito e seu Vice, gerou-se uma verdadeira guerra de poderes já no segundo ano de governo, agravada ainda mais com a chegada da pandemia de COVID-19. Com os números alarmantes de infecções e mortes no Município, o Prefeito decidiu seguir um caminho próprio para lidar com o problema, sendo que o Vice optou por um direcionamento completamente diferente. Seria possível, que nessa situação caótica, as disputas políticas se tornariam mais importantes do que as ações em conjunto para beneficiar a vida da população?

PALAVRAS-CHAVE: Políticas Públicas. Gestão Pública. Planejamento Estratégico. Pandemia. Covid-19.

TEACHING CASE

How can the political dispute affect the provision of municipal public services? The case of Covid-19's confrontation.

ABSTRACT

The case is about the management 2016/2020 in a city in the State of São Paulo, that from a promising and impactful election, was recognized until then perfect partnership between the Mayor and his Vice Mayor, a true war of powers in the second year at management, which was aggravated by the pandemic COVID 19. About the numbers and deaths in the city, the mayor decided to go your way to deal with the problem, and the vice – mayor decided act differently. Is it possible that, in this chaotic situation, political disputes become more important than joint actions for the benefit of people's lives?

KEYWORDS: Public Policy. Public Management. Strategic Planning. Pandemic.
Covid-19.

SUMÁRIO

1 HISTÓRICO	08
2 A CRISE	08
3 A PANDEMIA	09
4 REALIDADE LOCAL (ANO DE 2020)	10
5 O OUTRO LADO...	12
6 TRATATIVA DE PAZ?	14
7 ANEXO	16
8 NOTAS DE ENSINO	18
8.1 Objetivo de Ensino / Relações com os Objetivos de um Curso ou Disciplina	18
9 PRINCIPAIS CONCEITOS	18
9.1 Liderança	18
9.2 Políticas Públicas	19
9.3 Planejamento Estratégico	20
9.4 Como a Literatura se Relaciona com o Caso	21
10 TAREFAS A PROPOR AOS ALUNOS / ORGANIZAÇÃO DA AULA	22
10.1 Perguntas de Estudo	22
10.2 Roteiro de Discussão Proposto	23
11 FONTES E MÉTODOS DE COLETA	24
12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

HISTÓRICO

A cidade em questão não fugiu à regra das eleições de 2016, onde se iniciava a briga polarizada partidária e a troca de acusações sobre inúmeros casos suspeitos em gestões anteriores. Informações noticiadas na mídia, com a Operação Lava Jato a todo vapor, ecoavam as falas de delatores da Odebrecht para um possível esquema de vantagens na licitação do sistema de água e esgoto.

Essa crise chegou ao ápice na época das eleições, com trocas de denúncias pesadas em debates e declarações à população, provocando na sociedade o desejo de renovação no poder e combate da corrupção no sistema político atual.

As pesquisas eleitorais apresentavam o então candidato a Prefeito como terceiro ou quarto colocado, estando fora do páreo lógico em uma eleição que contava com políticos tradicionais naquele momento. Porém, pesava a seu favor uma vencedora trajetória, onde se elegeu como o Vereador mais jovem da cidade já em sua primeira eleição, tendo como sua principal bandeira a defesa da moralidade.

Com uma imagem representativa de novo gestor e forte presença nas mídias sociais, conquistou 34,54% dos votos válidos no primeiro turno e no segundo turno a surpreendente marca de 83,50%. O projeto de sucesso também contou com a estratégia certa da escolha de seu Vice, tendo uma história consolidada e respeitada na cidade.¹

A CRISE

No fim de 2017, as capas dos jornais anunciavam que o Prefeito havia exonerado seu Vice, que também ocupava o cargo de Secretário da Educação, Cultura, Esporte e Lazer, um dia antes da tão esperada Conferência Municipal da área. Foi com essa reportagem que todos tiveram plena certeza que tempos difíceis viriam dentro da gestão.

O Vice-Prefeito comandava, até então, uma “supersecretaria”, com orçamento de aproximadamente R\$ 1 bilhão, tendo o rompimento ocorrido em meio a polêmicas administrativas, resultando no fim de um processo desgastante que se arrastava desde o início do ano. O mais impressionante é que para explicar o caso, os dois marcaram coletivas de imprensa para o mesmo dia e horário, em lugares separados.

¹ As citações e informações descritas no texto foram pesquisadas em mídias reais que noticiaram o fato na época, porém, as fontes serão resguardadas, evitando assim a exposição dos atores envolvidos no Caso de Ensino.

Durante sua entrevista, o Vice-Prefeito comentou que o motivo de sua exoneração foi a existência de “pressão de pessoas e grupos que tiveram contratos com a Secretaria encerrados, através de denúncias que estavam sendo apuradas”. Já na sede do governo, o Prefeito afirmou que a saída do Vice da secretaria se deu “por motivos políticos”.²

Em sua fala, o Vice afirmou à época: "Na vida nós temos que escolher lados, e o nosso é o da verdade, da cidade e das pessoas que acreditaram no projeto. Ninguém vai saquear o dinheiro das nossas crianças. Se não sou mais Secretário, continuo Vice-Prefeito, e vou trabalhar muito para que isso realmente não ocorra mais".³

Já o Prefeito negou qualquer tipo de conivência com a corrupção, mas ressaltou que há de "se separar o que é sólido e o que é boataria". Em seguida acrescentou: "Se o Prefeito se prestar a ficar investigando apenas pseudoirregularidades, ele não vai governar, ele não vai dar resultado positivo. É por isso que existe a Controladoria".⁴

A Controladoria foi um órgão criado na própria gestão, tendo como objetivo investigar contratos suspeitos através de denúncias de membros do próprio governo ou da sociedade civil. Sendo assim, estava decretado o racha no governo, onde duas linhas de pensamento, agora, totalmente opostas, iriam ter que apresentar resultados para a mesma cidade.

A PANDEMIA

Em 31 de Dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. Tratava-se de um novo tipo de Coronavírus que não havia sido identificado antes em seres humanos.

Uma semana depois, em 07 de Janeiro de 2020, as autoridades chinesas confirmaram a identificação desse novo vírus, causando um grande espanto, pois a classe do Coronavírus sempre esteve presente por toda parte, sendo a segunda principal causa de resfriado comum (após o rinovírus) e, até as últimas décadas, raramente causavam doenças mais graves em humanos.

² As citações e informações descritas no texto foram pesquisadas em mídias reais que noticiaram o fato na época, porém, as fontes serão resguardadas, evitando assim a exposição dos atores envolvidos no Caso de Ensino.

³ Idem.

⁴ Idem.

Em 30 de Janeiro de 2020, a OMS declarou que o surto do novo Coronavírus constituiu uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) – o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Essa decisão buscou aprimorar a coordenação, a cooperação e a solidariedade global para interromper a propagação do vírus.

No Brasil, a primeira morte de COVID-19 foi em Minas Gerais, segundo o Ministério da Saúde, vitimando uma mulher de 75 anos, em 23 de Janeiro de 2020. A descoberta foi feita por meio de uma investigação retroativa e de acordo com dados fornecidos pelo governo, houve nessas investigações um total de 23.999 internações envolvendo problemas respiratórios. Deste número, 1.587 pacientes testaram positivo para a doença.

REALIDADE LOCAL (ANO DE 2020)

Os números iniciais de pessoas infectadas com COVID-19 na cidade em questão foram confirmados no dia 16 de Março, pela Secretaria Municipal de Saúde, contando com mais 75 casos em análise e 20 descartados.

O primeiro foi de uma mulher de 31 anos, profissional de saúde, que apesar de viver na cidade, trabalhava em um hospital na capital de São Paulo. A paciente não tinha histórico de viagem e ficou em isolamento domiciliar desde o primeiro sintoma, em 13 de Março. Já os três primeiros óbitos que foram confirmados, ocorreram no dia 27 de Março.

Nesse período, a taxa de ocupação dos hospitais municipais para pacientes com COVID-19 estava em uma crescente, com os leitos clínicos passando de 41,2% para 64,38%, enquanto que a de UTI, de 69,2% foi para 73,8%, já com a ocupação total de leitos dos hospitais estaduais localizados na cidade.

O Boletim Epidemiológico divulgado pela Secretaria da Saúde divulgado no dia 07 de Maio trouxe a confirmação de mais três óbitos por Coronavírus, sendo de dois homens, de 59 e 84 anos, e de uma mulher de 61 anos, totalizando 102 mortes de 231 que foram notificadas desde o início da pandemia. Deste número, 70 foram descartadas, enquanto 59 estavam sendo investigadas, isso pouco mais de dois meses após a descoberta dos primeiros casos. Até esse momento, 800 pessoas tinham testado positivo para a doença, o que representava praticamente o dobro de casos em um período de quinze dias.

Somente entre os dias 01 e 03 de Maio, a Guarda Civil Municipal (GCM) recebeu cerca de 400 chamados com denúncias e solicitações de munícipes sobre aglomerações. “Parece que as pessoas não estão acreditando que essa doença existe. A viatura saía de uma abordagem e quando retornava à base, o local estava novamente lotado”, contou o secretário para Assuntos de Segurança Pública a um site de notícias da cidade.⁵

Com o caos se instalando, o Prefeito decidiu montar um hospital de campanha, seguindo o passo de outros gestores, com o objetivo de tratar de maneira imediata os infectados e desafogar os hospitais até então superlotados.

O hospital de campanha foi projetado em um espaço de 5 mil m², com 3 mil m² de área construída, incluindo tendas, carreta com tomógrafo e espaço para estacionamento de ambulâncias. “Em tese, de agora em diante, não precisaremos mais encaminhar os pacientes infectados pela COVID para outros hospitais porque nós temos condições de atender neste local 100% das pessoas que nos procurarem neste momento” disse o Prefeito para justificar a ação.⁶

A estrutura contava com capacidade para o atendimento de casos de infecção pelo novo Coronavírus considerados de baixa, média e alta complexidade. Para tanto, estavam disponíveis 14 respiradores mecânicos para pacientes graves e cerca de 200 profissionais, incluindo médicos, enfermeiros, equipe de limpeza, segurança, entre outros.

Porém, com todo o investimento, a cidade já era a terceira com mais casos da COVID-19 no estado de São Paulo, atingindo o número de 1.940 infectados e 207 mortes. Para piorar, a lotação das UTIs dos hospitais públicos estava no limite: 97,5% dos leitos já ocupados, segundo dados divulgados pelo governo estadual em 22 de Maio.

O estado se tornou tão crítico, que até o hospital de campanha já se encontrava praticamente lotado. No local, leitos clínicos para tratamento mais leve, passaram a fazer o tratamento intensivo.

Com o sistema próximo do colapso, a Prefeitura estudava então a contratação de leitos de UTI particulares, mas ainda sem um planejamento de como isso seria feito. Existia, também, a alternativa de transformar leitos clínicos em UTI, mas faltavam

⁵ As citações e informações descritas no texto foram pesquisadas em mídias reais que noticiaram o fato na época, porém, as fontes serão resguardadas, evitando assim a exposição dos atores envolvidos no Caso de Ensino.

⁶ Idem.

equipamentos. A Prefeitura informou que aguardava recursos do governo Estadual e Federal para comprar mais aparelhos e ampliar o número de UTIs.

Por isso, a recomendação expressa como única maneira de se precaver, foi o isolamento social. Na quinta-feira, 21 de Maio, a taxa de distanciamento ficou em 47%, muito abaixo da meta estipulada pelo Governo Estadual, que era de 70%.

O Estado de São Paulo recebeu no dia 26 de Maio, de fornecedores da China e Turquia, pouco mais de 300 respiradores. Entretanto, não previa nenhum cronograma definido pelo Governo do Estado para sua distribuição em outras cidades e municípios.

O Prefeito ainda comentou, em meio a essa situação de pânico, sobre uma investigação do Ministério Público do Estado e do Ministério Público de Contas, visando analisar compras e contratações realizadas pela Prefeitura, no âmbito do combate à COVID-19. Segundo ele, não existia nada a temer ou esconder, pois todas as informações solicitadas seriam prestadas aos órgãos responsáveis, bem como os documentos apresentados para que tudo fosse apurado.

Com relação à volta do funcionamento do comércio, o Prefeito respondeu que era a favor da liberação o mais rápido possível, mas que não poderia fazê-lo enquanto o risco de colapso do sistema de saúde persistisse. “Estamos com 98% das UTIs ocupadas; seria uma irresponsabilidade liberar a volta ao trabalho com esse índice de ocupação”, afirmou.⁷

O OUTRO LADO...

Em busca de alternativas ao momento caótico, o Vice organizou um Conselho de notáveis e especialistas (Conselho de Desenvolvimento Municipal), visando planejar e colocar em prática ações que pudessem amenizar a situação da pandemia, sendo exatamente em uma dessas reuniões que surgiu uma ideia que poderia mudar positivamente os rumos até então.

Uma Médica reconhecida nacionalmente, trabalhando na linha de frente da COVID-19, compartilhou um case de sucesso que poderia ser implementado (Case de São Caetano do Sul) imediatamente, demonstrando dados animadores, inclusive com a possibilidade de economizar com os gastos do hospital de campanha e fazendo o

⁷ As citações e informações descritas no texto foram pesquisadas em mídias reais que noticiaram o fato na época, porém, as fontes serão resguardadas, evitando assim a exposição dos atores envolvidos no Caso de Ensino.

caminho inverso de tratamento, onde os pacientes se manteriam isolados e receberiam toda a assistência em suas próprias casas.

Pontos principais que poderiam ser implementados:

- Além da transparência de dados e gastos no enfrentamento da pandemia (essenciais para a prestação de contas aos órgãos fiscalizadores), o Município de São Caetano do Sul investiu fortemente no conceito de Drive Thru de Testagem Rápida. Na primeira etapa, comerciantes e comerciários foram prioridade, uma iniciativa fundamental para o diagnóstico precoce da doença e, conseqüentemente, para o tratamento mais adequado. O mapeamento da COVID-19 entre esse público seria uma medida preventiva, tendo em vista a possibilidade da reabertura gradual do comércio, protegendo assim a economia local.
- Os testes foram realizados com as pessoas protegidas dentro de seus carros, coletando uma gota de sangue do dedo, sendo que o resultado era conhecido em poucos minutos. Os positivados eram encaminhados a uma tenda de atendimentos a síndromes gripais (montada ao lado do Hospital Municipal de Emergências Albert Sabin) para exames complementares e início dos cuidados específicos.
- A iniciativa foi resultado de parceria com o curso de medicina da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) e o Instituto de Medicina Tropical da Universidade de São Paulo (USP). A General Motors do Brasil emprestou 18 carros para utilização no programa. “É uma estratégia de contenção da epidemia, baseada em princípios exitosos na Coreia do Sul e no Canadá, e que segue os parâmetros da OMS (Organização Mundial da Saúde)”, disse o professor do curso de Medicina da USCS e infectologista da rede municipal de Saúde, Fábio Leal.⁸
- Após avaliação do cadastro realizado pelo cidadão, alunos do 5º e do 6º ano do curso de medicina da USCS entravam em contato com o morador em até 24 horas para complementar as informações. Depois deste atendimento, os profissionais decidiam se o paciente seria monitorado a distância ou se iriam

⁸ RIBEIRO, Mark. **Prefeitura inicia testagem em massa de comerciantes contra a COVID-19.** Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul, 2020. Disponível em: <http://www.saocaetanodosul.sp.gov.br/noticias-scs/Prefeitura-inicia-testagem-em-massa-de-comerciantes-e-comerciarios-contra-a-covid-19.html>. Acesso em: 25/05/2020.

pessoalmente com o kit de testagem em sua casa, diminuindo drasticamente a demanda nas UBS e hospitais.

TRATATIVA DE PAZ?

Assim que a reunião do Conselho foi encerrada, o Vice agendou uma reunião de emergência com a equipe de Governo, contando com a presença do Prefeito e do Presidente da Câmara, objetivando divulgar os resultados e propor novos caminhos no combate à pandemia no Município. Muitos acenaram a hipótese de que com a situação de emergência, os conflitos políticos ficariam de lado em prol de uma unidade de pensamento, com o objetivo de somar esforços para uma saída efetiva da situação crítica vivenciada.

O evento ocorreu na sede da Prefeitura, e um clima de tensão estava presente no ar. Os membros do Conselho expuseram os pontos principais discutidos e como o Case de São Caetano do Sul poderia ajudar a cidade em questão, principalmente nos aspectos relacionados ao tratamento preventivo na residência do paciente, visando desafogar os hospitais públicos e demonstrando também que não era necessário continuar com o funcionamento do hospital de campanha naqueles moldes, principalmente por não conseguir absorver e tratar de maneira adequada a população, sendo que seu gasto era muito significativo.

O direcionamento era que essas despesas poderiam ser investidas em obras estruturais de hospitais já existentes, deixando um legado para a cidade, utilizando ainda os próprios residentes da faculdade de medicina local como “linha de frente”, economizando também com a contratação de funcionários emergenciais.

O Vice chegou a dizer que pelo estudo de viabilidade, poderiam ser economizados até 90% dos valores gastos, e que com isso, a cidade poderia realizar a triagem e testagem em massa como forma mais eficiente para solucionar os problemas emergenciais da gestão, disponibilizando todos os documentos para que pudessem ser analisados e implantados o quanto antes.

Colocados os pontos fundamentais na mesa, encerrou-se a reunião com o aperto de mão tradicional e a promessa da análise do Prefeito sobre tudo que foi apresentado, porém, nada foi implementado efetivamente, mantendo-se o projeto individual que já estava em vigor.

O pensamento nesse exato momento é como a governança deve se comportar para planejar e combater a pandemia, já que não é possível prever quais as consequências futuras nos mais diversos campos da gestão, visando superar uma crise que poucas vezes vimos em nossa história recente.

A pergunta apresentada no início do caso se adequa muito bem a esse momento específico. Será que os atritos políticos não conseguiram ser superados e por isso não foi dada a devida importância para o projeto apresentado pelo Conselho ou o Prefeito teria certeza absoluta que seu programa de combate era realmente o mais eficiente para a situação atual?

ANEXO

São Caetano do Sul - Saúde
DMA: 25/05/2020 20:28 / Autor: Redação | Fonte: IMC/S3

Covid-19 | Boletim São Caetano do Sul | 25/05

Clique aqui para ler a matéria clicando aqui!

[Facebook](#)

[WhatsApp](#)

[Imprimir](#)

926
CASOS CONFIRMADOS

1.113
CASOS DESCARTADOS

171
CASOS SUSPEITOS

35
ÓBITOS CONFIRMADOS

#FiqueEmCasa - 25/05/2020

A Prefeitura de São Caetano, atualiza os números do novo coronavírus na cidade:

2.168 casos notificados
1.113 casos descartados
 Aguardando Resultado: **134**
922 casos confirmados, entre eles **34** óbitos
 Óbitos descartados: **46**
 Aguardando Resultado Oficial de teste: **20**

Veja no infográfico o relatório detalhado de todos os dados

CASOS CONFIRMADOS

2.210 casos notificados

926 casos confirmados

1.113 casos descartados

171 casos suspeitos

4 casos confirmados hoje

Para confirmação oficial de casos de Covid-19 na rede pública há a necessidade de laudo do Ministério da Saúde, através de laboratórios oficiais. Incluídos os casos confirmados por meio do Programa Disque Coronavírus.

926

CLIQUE AQUI E CONFIRA TODOS OS BOLETINS

ÓBITOS CONFIRMADOS

35 óbitos confirmados

48 óbitos descartados

20 óbitos suspeitos

1 óbito confirmado hoje

Incluídos os casos confirmados por meio do Programa Disque Coronavírus.

35

CLIQUE E VEJA O RELATÓRIO DE ÓBITOS

TAXA DE LETALIDADE

3,8%

536

PACIENTES RECUPERADOS EM SÃO CAETANO

57,9%

TAXA DE RECUPERAÇÃO

INFORMAÇÃO E TRANSPARENCIA

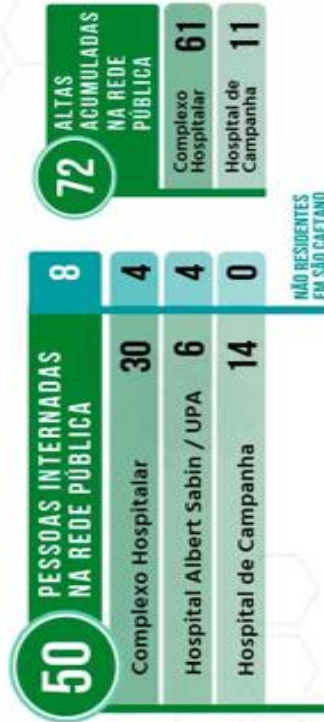
4	Casos confirmados hoje	TOTAL 926
1	Óbito confirmado hoje	TOTAL 35
72%	Taxa de ocupação hospitalar, na UTI COVID-19 da rede pública	
164	Pessoas internadas na cidade hoje, em hospitais públicos e privados	
53%	Índice de adesão ao isolamento social em São Caetano ontem	

NÚMEROS DE CASOS CONFIRMADOS POR DIA

ÚLTIMOS DEZ DIAS



INTERNAÇÕES NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL



TAXA DE OCUPAÇÃO HOSPITALAR DA REDE PÚBLICA



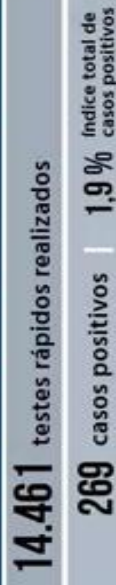
TESTAGEM DOMICILIAR PROGRAMA DISQUE CORONAVÍRUS

Período de
06/04 a 25/05



TESTAGEM EM MASSA DRIVE THRU DE TESTES RÁPIDOS

Período de
25/04 a 25/05



NOTAS DE ENSINO

Objetivo de Ensino / Relações com os Objetivos de um Curso ou Disciplina

Assunto: O tema central do caso foca a relação de poderes governamentais em momentos de crise, proporcionando aos alunos o julgamento da situação emergencial e a análise de políticas públicas em prol da população, com um dos piores cenários da nossa história (COVID-19). A ideia principal é introduzir os participantes na realidade do caso, interpretando na prática o papel de decisor e analisando a efetividade das decisões tomadas e suas consequências para a superação dos problemas apresentados.

Take-aways: O fator surpresa do caso é justamente não ter um desfecho definitivo até a presente data, vislumbrando inúmeros cenários possíveis que a pandemia ainda pode proporcionar, tanto no macro quanto no microambiente, sem uma previsão concreta para a resolução.

O caso visa ser discutido em cursos que tem por objetivo debater e interpretar as relações humanas, como as diversas áreas da Administração. Pode ser focado na aplicação de cursos de Graduação e Pós-Graduação / MBA, em uma aula específica sobre o tema, proporcionando a discussão entre grupos e resultando na entrega de relatório final, trabalhando o modelo de avaliação prática, visando assim tornar o aprendizado mais profundo, com foco na aplicabilidade de suas funções profissionais.

PRINCIPAIS CONCEITOS:

- **Liderança:**

A liderança é um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais, e constitui temática que já acumula mais de um século de pesquisas científicas⁹, sendo um tema fundamental para diversos segmentos. Seja na área educacional, privada ou pública, a liderança encontra-se como um tópico de interesse multidisciplinar e um campo para estudos e pesquisas com importância fundamental nas relações humanas.¹⁰

⁹ DAY, D. V., & ANTONAKIS, J. (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

¹⁰ BASS, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.

Estudar a liderança viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas. Particularmente nas áreas de Gestão e Administração, a liderança é considerada um fenômeno de interesse central, veículo fundamental na criação de valor nas empresas.¹¹

Segundo Day & Antonakis: “Podemos afirmar que existem alguns elementos principais que caracterizam a liderança e são itens comuns para estudiosos do tema, sendo eles: processo de influência; interação dinâmica entre líderes e seguidores; busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos; e promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social”.¹²

Sendo assim, a liderança é definida como um processo interativo, no qual os líderes influenciam seus seguidores para impulsionar esforços e alcançar objetivos transformadores em suas realidades.

De acordo com Gardner: “Os quatro principais comportamentos de líderes autênticos são: (a) processamento balanceado de informações, (b) perspectiva moral internalizada, (c) transparência relacional e (d) autoconhecimento”.¹³

- **Políticas Públicas:**

Para Teixeira, a ação do Estado, através da alocação de recursos públicos na sociedade e a omissão em determinadas ações fazem parte das Políticas Públicas.

Políticas Públicas (...) são diretrizes, princípios norteadores de ação do Poder Público; regras e procedimentos para as relações entre Poder Público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. (...) Devem ser consideradas também as “não ações”, as omissões, como formas de manifestação de políticas, pois representam opções e orientações dos que ocupam cargos.¹⁴

A pandemia de COVID-19 está escancarando as fragilidades estruturais e os pontos de gargalo das políticas públicas em nosso país, em particular, a falta ou má distribuição em nosso território de ações coordenadas para o combate emergencial em uma situação de alta complexidade. Por outro lado, presenciamos o fortalecimento do

11 SCHEIN, E. (2007). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo, SP: Atlas.

12 DAY, D. V., & ANTONAKIS, J. (2012). *The nature of leadership (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

13 GARDNER, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.

14 TEIXEIRA, E. C. *O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade*. Revista AATR, 2002. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/57253448/03-Aatr-Pp-Papel-Políticas-Publicas>. Acesso em: 21/06/2021.

nosso sistema de saúde pública, seja em seu papel na vigilância ou assistência à saúde no ordenamento e articulação no enfrentamento à pandemia nas mais diversas regiões do país.

Lima cita que atualmente, “a maioria dos países, dentre os quais se evidenciam os em desenvolvimento (como o Brasil), têm norteado suas políticas públicas pela restrição do gasto, objetivando a eficiência e a eficácia (efetividade) para atender as necessidades da população, e isso tem se tornado um desafio para os gestores públicos, principalmente nos municípios, a quem cabem a execução de diversas funções públicas sentidas pela população.”¹⁵

- **Planejamento Estratégico:**

A perspectiva política admite que as organizações se constituam de pactos entre pessoas com interesses distintos. Enquanto alguns objetivos podem ser compartilhados, outros se revelam conflituosos, sendo que esses derivam de visões diversas sobre o futuro, vieses estabelecidos pelas posições distintas nas organizações e confronto de ambições e interesses.¹⁶

Os embates ocorridos nas organizações são definidos como processos percebidos por ambas as partes envolvidas em que haja incompatibilidades de interesses. A abordagem competitiva leva à utilização de táticas de influência. Nesse contexto, o poder é habilidade para fazer com que os outros se comportem de acordo com as preferências de outrem e de impor sanções caso contrário.¹⁷

Segundo Quinn: “O comportamento político comporta escalas distintas, como: Atividades que levam à aquisição e uso do poder visando objetivos próprios; Utilização de táticas de informação, sendo interpretada como uma manipulação de controle de canais importantes de informação; e Táticas de uso do tempo e oportunismo para construir uma base de poder para as ideias”.¹⁸

Há alguns fatores individuais e organizacionais que influenciam no comportamento político. Dentre eles, os Pessoais, analisados através de traços de

15 LIMA, Ranyery. OTONI, Alexandre. ROCHA, Vinicius. **Indicadores de Desempenho e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Agenda 2030 sob o Aspecto de Parceria do Controle Externo com a Sociedade Civil para seu Impulsionamento e Efetividade.** Dissertação de Mestrado (MPGPP / FGV-SP). 2021.

16 DEAN JUNIOR, J.W.; SHARFMAN, M.P. **Procedural rationality in the strategic decision making process.** Journal of Management Studies, v. 30, n. 4, p. 587-610, 1992.

17 ARENDT, H. **On violence** London: Penguin Press, 1970.

18 QUINN, J. B. **Strategies for Change: logical incrementalism.** Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1980.

personalidade, como autocontrole e necessidade de poder e os Organizacionais, onde destacam-se a distribuição de recursos escassos, ambiguidade, tomada de decisão democrática e pressão para alto desempenho.¹⁹

Segundo Eisenhardt e Bourgeois: “O centro da perspectiva política é o processo de solução de conflitos, sendo que a existência de árbitros e mediadores torna o caminho mais eficiente para a solução de conflitos, resultando diretamente em um ambiente propício de desenvolvimento”.²⁰

- **Como a Literatura se Relaciona com o Caso:**

O caso nos mostra pontos relevantes que se convergem da seguinte maneira com os conceitos apresentados nos itens acima:

- Liderança: Na disputa entre o Prefeito e o Vice, observamos uma disputa política desencadeada no período pré-pandemia, que mesmo assim não conseguiu ser contornada no ápice da crise. Os conceitos fundamentais da liderança não foram desenvolvidos na prática, principalmente no que se refere ao envolvimento entre líderes e seguidores, com objetivo de se atingir metas ou objetivos específicos. Na situação de crise houve a possibilidade de uma nova fase da governança, visando uma gestão de coalisão, porém, por motivos pessoais, preferiu-se manter o trabalho próprio desenvolvido até então.

- Políticas Públicas: O Caso mostra como a elaboração de políticas públicas é fundamental para o fortalecimento de setores essenciais, como nesse caso, a saúde, desgastada por décadas, sofrendo com más administrações e casos frequentes de corrupção e abandono. É nítido nesse momento de crise que um processo de acompanhamento e implementação de políticas públicas de qualidade é fundamental para o SUS superar as adversidades atuais no combate à doença. Esse fator expõe a fragilidade e desorganização da governança, principalmente nas ações de articulação política, fazendo com que proposições pessoais possam ser mais importantes que a visão coletiva. Isso é nítido não só no caso da cidade em questão, mas no Brasil como um todo, com as disputas entre governos federal, estadual e municipal.

19 BIBERMAN, G. **Personality and characteristic work attitudes of persons with high, moderate and low political tendencies.** *Psychological Reports*, Missoula, p. 1.303-1.310, Oct. 1985.

20 EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS, L. J. III. **The politics of strategic decision making in top management teams: a study in the microcomputer industry.** *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 31, n. 4, p. 737-770, 1988.

- Planejamento Estratégico: O conceito se refere à parte final do caso, analisando todos os fatores que serão de fundamental importância para a assertividade das ações e o resultado esperado, visando assim a superação do problema. Porém, na prática, com a apresentação do Case São Caetano do Sul como uma opção de ajuda concreta, podemos visualizar o lado oposto do processo de resolução de conflitos, justamente pelo prosseguimento da decisão unilateral com finalidade de benefício próprio, anulando toda e qualquer participação de mediadores para a efetiva resolução do caso, impossibilitando assim o benefício coletivo e prejudicando de maneira efetiva a estrutura fundamental do processo democrático.

TAREFAS A PROPOR AOS ALUNOS / ORGANIZAÇÃO DA AULA:

Perguntas de Estudo:

1. É nítido que a disputa política/partidária prejudica a elaboração e implementação de políticas públicas. Quais as alternativas propostas para que esse tipo de problema seja superado e não interfira na Administração?
2. Quando o Case de São Caetano do Sul foi apresentado como uma alternativa viável, buscando trazer benefícios para a cidade em questão, os atores apresentaram o projeto ao governo, porém, nada foi efetivado. O que você faria nesse caso se estivesse na equipe do Conselho Municipal?
3. Será que o Vice-Prefeito e a Médica especialista poderiam ter tomado atitudes diferentes para que pudessem pelo menos compartilhar suas ideias com a sociedade em geral, já que não foram ouvidos pela atual gestão?
4. Sendo um Caso atemporal, justamente porque até o presente momento não temos uma resposta definitiva em relação à pandemia, faça uma análise dos resultados de cidades de São Paulo e São Caetano do Sul, demonstrando através dos números se realmente houve diferenças significativas, comprovando assim se realmente o modelo defendido pelo Vice teria sido mais efetivo no combate à doença.

Roteiro de Discussão Proposto:

Primeira Parte:

Histórico e Crise: 01 hora.

- Como podemos analisar as duas fases distintas, onde de um lado temos uma das vitórias mais impactantes do cenário nacional e de outro, uma crise política de grandes proporções?

Atividade Proposta: Imaginar o cenário de transição da vitória da eleição até o rompimento. Como se chegou a esse ponto tão crítico de governabilidade, já que a vitória na eleição foi tão marcante? O rompimento pode ter aberto brechas para que outras pessoas, integrantes ou não do governo, assumissem esse espaço de poder? Será que as pessoas próximas poderiam ter auxiliado para piorar essa situação de acordo com interesses próprios? Realizando um exercício de futurologia, é possível imaginar até onde uma situação desse nível pode chegar? Apresentar e discutir o trabalho realizado pelos grupos.

Segunda Parte:

Pandemia de COVID-19: 01 hora.

- A pandemia entrará para a história da humanidade como uma das grandes tragédias da era moderna, sendo potencializada pela grande dificuldade e falta de habilidade dos gestores públicos para lidar com situações emergenciais. Como você avalia a importância do planejamento para lidar com esse tipo de situação? Qual a importância de ter profissionais qualificados que possam ser mentores e conselheiros, discutindo alternativas que resultem em opções mais efetivas para o bem comum? Quais as consequências de se contar com mediadores e gestores profissionais na área pública, prevendo a reconstrução do país pós-pandemia a curto e longo prazo?

Atividade Proposta: Buscar entender como deve ser o funcionamento de uma administração frente a momentos de crise e como conseguir amenizar a situação através de um corpo técnico qualificado, identificando o processo de planejamento e suas ações

previstas como primordiais para o sucesso da gestão pública. Qual nosso futuro a partir de agora? Fazer um debate e análise em grupo.

Terceira Parte:

Análise final do caso: 01 hora.

- Após o estudo e análise das principais situações e seus atores (Prefeito e Vice), quem finalmente podemos considerar como o mais assertivo no diagnóstico e viabilidade do projeto para a superação da crise? Analise todas as informações disponíveis no momento para estruturar sua resposta.

Atividade Proposta: Realizar uma pesquisa e analisar os dados com o objetivo de avaliar qual foi o projeto melhor estruturado e com resultados mais expressivos para superar o momento de crise. Montar um quadro comparativo para analisar os resultados das cidades de São Paulo e São Caetano do Sul, escrevendo uma resenha que possa justificar a opção escolhida pelo grupo.

FONTES E MÉTODOS DE COLETA

As informações foram obtidas através de Dados Primários e Secundários, sendo entrevistas diretas com o Vice-Prefeito e com a Médica especialista; pesquisas em sites de canais jornalísticos e governamentais; e análise de trabalhos científicos de autores que estruturaram a parte conceitual do Caso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Nelson. **MPC elogia a transparência de São Caetano no combate à COVID-19: ‘Exemplo’**. Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul, 2020. Disponível em: <http://www.saocaetanodosul.sp.gov.br/noticias-scs/mp-de-contas-elogia-a-transparencia-de-sao-caetano-no-combate-a-covid-19-exemplo.html>. Acesso em: 25/05/2020.

ARENDT, H. *On violence* London: Penguin Press, 1970.

BASS, B. M. (2008). **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications (4th ed.)**. New York: Free Press.

BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. **A Sincronização da Tomada de Decisão Estratégica com o Planejamento Estratégico Formal**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 9, 5, 2008.

BIBERMAN, G. **Personality and characteristic work attitudes of persons with high, moderate and low political tendencies**. *Psychological Reports*, Missoula, p. 1.303-1.310, Oct. 1985.

DAY, D. V., & ANTONAKIS, J. (2012). **The nature of leadership (2nd ed.)**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

DEAN JUNIOR, J.W.; SHARFMAN, M.P. **Procedural rationality in the strategic decision making process**. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 4, p. 587-610, 1992.

EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS, L. J. III. **The politics of strategic decision making in top management teams: a study in the microcomputer industry**. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 31, n. 4, p. 737-770, 1988.

GARDNER, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). **"Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development**. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003

LIMA, Ranyery. OTONI, Alexandre. ROCHA, Vinicius. **Indicadores de Desempenho e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Agenda 2030 sob o Aspecto de Parceria do Controle Externo com a Sociedade Civil para seu Impulscionamento e Efetividade**. Dissertação de Mestrado (MPGPP / FGV-SP). 2021.

MINISTÉRIO da Saúde diz que primeira morte por Coronavírus no Brasil ocorreu em Minas. Agência Estado, 2020. Disponível em: <https://www.itatiaia.com.br/noticia/ministerio-da-saude-diz-que-primeira-morte-po>. Acesso em: 25/05/2020.

MINTZBERG H.; RAISINGHANI, D.; THÉORET, A. **The structure of “unstructure” decision process**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, 1976.

OLIVEIRA, Wanderson Kleber et al. **Como o Brasil pode deter a COVID-19.** Epidemiol. Serv. Saude, Brasília, 29(2):e2020044, 2020.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: logical incrementalism.** Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1980.

RIBEIRO, Mark. **Prefeitura inicia testagem em massa de comerciantes contra a COVID-19.** Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul, 2020. Disponível em: <http://www.saocaetanodosul.sp.gov.br/noticias-scs/Prefeitura-inicia-testagem-em-massa-de-comerciantes-e-comerciarios-contra-a-covid-19.html>. Acesso em: 25/05/2020.

SCHEIN, E. (2007). **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo, SP: Atlas.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A Análise de Dados na Pesquisa Científica importância e desafios em estudos organizacionais.** 2003. Desenvolvimento em questão. Editora Unijuí • ano 1 • n. 2 • jul./dez. • 2003.

TEIXEIRA, E. C. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade.** Revista AATR, 2002. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/57253448/03-Aatr-Pp-Papel-Politiclas-Publicas>. Acesso em: 21/06/2021.

TURANO, Lucas Martins Turano; CAVAZOTTE, Flávia Cavazotte. **Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly.** 2016. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457.

VELHO, Gilberto. **O futuro das ciências sociais e a importância de seu passado.** Sociologia, Problemas e Práticas [online]. 2005, n.48, pp.11-18. ISSN 0873-6529.