



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCIANA FERREIRA DA SILVA

**DE GERENCIAR A SI MESMO A GERENCIAR OUTROS: A CONSTRUÇÃO DA
LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

FORTALEZA - CEARÁ

2019

LUCIANA FERREIRA DA SILVA

DE GERENCIAR A SI MESMO A GERENCIAR OUTROS: A CONSTRUÇÃO DA
LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Antônio de Pádua Araújo.

FORTALEZA - CEARÁ

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Silva, Luciana Ferreira da .

De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros: a construção da liderança na administração pública brasileira [recurso eletrônico] / Luciana Ferreira da Silva. - 2019 .

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 108 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2019 .

Área de concentração: Gestão e Estudos Organizacionais..

Orientação: Prof. Dr. Antônio de Pádua Araújo..

1. Liderança. 2. Carreira gerencial. 3. Administração pública. I. Título.

LUCIANA FERREIRA DA SILVA

DE GERENCIAR A SI MESMO A GERENCIAR OUTROS: A CONSTRUÇÃO DA
LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

Aprovada em: 28/03/2019

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Antônio de Pádua Araújo (Orientador)

Universidade Estadual do Ceará – UECE



Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

Universidade Estadual do Ceará – UECE



Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira

Universidade Federal do Ceará

Aos que iluminam o meu caminho: meus pais.

AGRADECIMENTOS

Todo ciclo que se encerra é tempo de reflexão. É tempo de novos planejamentos e de novos sonhos. Encerro esse ciclo com a certeza de que fiz as escolhas corretas, que me colocaram onde eu realmente deveria estar e com projeções que me farão alcançar meus objetivos. Nada disso seria possível se não fossem as pessoas que me acompanharam nessa jornada, que me deram suporte emocional e me incentivaram. Por isso, faço meus agradecimentos a cada uma delas.

Agradeço aos meus pais, Graça e Zé, que plantaram todas as sementes das quais hoje eu colho os frutos, por terem abdicado dos seus sonhos para idealizar os meus e pelo apoio incontestado.

Agradeço ao meu amigo e companheiro, Pascal, minha base, meu exemplo e o principal ouvinte dos meus dramas.

Agradeço ao meu orientador, Professor Pádua, que foi um ser iluminado por Deus para me acompanhar nesse processo, por toda sua amizade, sua cumplicidade, sua consideração e seus ensinamentos.

Agradeço aos professores Márcia Zabdielle e Roberto Pinto que aceitaram avaliar o meu trabalho e que me forneceram inúmeras contribuições.

Agradeço a todos os professores e funcionários do PPGA pelos ensinamentos e pela ajuda em todos os momentos.

Agradeço a turma 14 do PPGA pelos momentos compartilhados, pelas parcerias de pesquisas e principalmente por aqueles que se tornaram amigos.

Agradeço a Deus pelas bênçãos diárias e, principalmente, por ter direcionado todas essas pessoas incríveis para a minha vida, porque sem elas nada disso seria possível.

“Tudo tem seu apogeu e seu declínio... É natural que seja assim, todavia, quando tudo parece convergir para o que supomos o nada, eis que a vida ressurge triunfante e bela! Novas folhas, novas flores, na infinita benção do recomeço!”

(Chico Xavier)

RESUMO

A atuação dos gestores públicos impacta a eficiência e a eficácia das atividades prestadas pelo Estado. No Brasil, porém, não se avalia se os servidores escolhidos para as funções gerenciais têm as potencialidades para o exercício de funções de liderança. Consequentemente, a probabilidade que a instituição pública tem de perder um excelente profissional técnico e ganhar um gestor despreparado e insatisfeito com sua carreira é alta. A ascensão aos cargos gerenciais implica alteração na identidade profissional do indivíduo. Um dos modelos conceituais que facilitam a compreensão da transição para a carreira gerencial é o *Pipeline* da Liderança. É nesse contexto que se insere esta pesquisa, que tem por finalidade descrever o rito de passagem do servidor público quando ele deixa de gerenciar a si próprio para gerenciar outros, no que se refere ao desenvolvimento de novas habilidades profissionais, ao gerenciamento do uso do tempo e à apropriação de novos valores profissionais. Foi realizada uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa com nove servidores efetivos de carreira que se tornaram gestores no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira e na Universidade Federal do Ceará. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e analisados por meio da análise temática de conteúdo, com o suporte do *software* ATLAS.ti 8. Os resultados obtidos foram agrupados nas categorias: habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. Como era de se esperar, os gestores das três instituições federais de ensino superior vivenciam uma realidade similar quanto ao rito de passagem, contudo o modelo do *Pipeline* da Liderança apresenta especificidades quando aplicado às instituições públicas brasileiras.

Palavras-chave: Liderança. Carreira gerencial. Administração pública.

ABSTRACT

The performance of public managers impacts the efficiency and effectiveness of the activities provided by the State. In Brazil, however, it is not evaluated whether the civil servants chosen for management functions have the potential to exercise leadership functions. Consequently, the probability that the public institution has of losing an excellent technical professional and gaining a manager who is unprepared and dissatisfied with his career is high. Rising to management positions implies change in the professional identity of the individual. One of the conceptual models that facilitate the understanding of the transition to management career is the Leadership Pipeline. In this context, this research aims to describe the characteristics of the rite of passage for first level manager in federal institutions of higher education. A descriptive qualitative research was carried out with nine career permanent servants who became managers at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Ceará, at the University for International Integration of the Afro-Brazilian Lusophony, and at the Federal University of Ceará. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic content analysis, with the support of the software ATLAS.ti 8. The results obtained were grouped into the categories: skills, time applications, and professional values. As expected, the managers of the three federal institutions of higher education experience a similar reality regarding the rite of passage, however the model of the Leadership Pipeline presents specificities when applied to Brazilian public institutions.

Keywords: Leadership. Management career. Public administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-	Evolução das Teorias de Liderança.....	19
Figura 2-	As passagens de liderança.....	30
Quadro 1-	A primeira passagem de liderança.....	50
Quadro 2-	Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	55
Quadro 3-	O gerente de primeiro nível no setor público.....	86
Gráfico 1-	Percentual de organizações por estágio no fator gestão da liderança e processo sucessório.....	54
Gráfico 2-	Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator gestão da liderança e processo sucessório.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DAS	Direção e Assessoramento Superiores
Ebserh	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EnANPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
HUWC	Hospital Universitário Walter Cantídio
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
LPC	Least Preferred Co-worker
MEAC	Maternidade-Escola Assis Chateaubriand
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
PFT	Planejamento da Força de Trabalho
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas
OPM	<i>United States Office of Personnel Management</i>
UFC	Universidade Federal do Ceará
Unilab	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA.....	18
2.1.1	Teoria dos Traços.....	19
2.1.2	Teorias Comportamentais.....	20
2.1.2.1	Teoria dos estilos de liderança.....	20
2.1.2.2	Grid gerencial.....	21
2.1.3	Teorias Contingenciais.....	22
2.1.3.1	Modelo de Fred Fiedler.....	22
2.1.3.2	Teoria do Recurso Cognitivo.....	23
2.1.3.3	Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.....	24
2.1.3.4	Teoria da Troca entre Líder e Liderados.....	24
2.1.3.5	Teoria da Meta e do Caminho.....	25
2.1.3.6	Modelo de Participação do Líder de Vroom-Yetton.....	25
2.2	AS COMPETÊNCIAS DAS LIDERANÇAS.....	27
2.3	O PIPELINE DA LIDERANÇA.....	29
2.3.1	De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros – passagem 1...	31
2.3.2	De gerenciar outros a gerenciar gestores – passagem 2.....	32
2.3.3	De gerente de gestores a gerente funcional – passagem 3....	33
2.3.4	De gerente funcional a gerente de negócios – passagem 4...	33
2.3.5	De gerente de negócios a gerente de grupo – passagem 5....	34
2.3.6	De gerente de grupo a gestor corporativo – passagem 6.....	35
2.4	LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	36
2.4.1	A carreira na administração pública.....	37
2.4.2	A gestão no serviço público.....	40
2.4.2.1	As competências do gestor público.....	43
2.4.2.2	A interferência política na gestão pública.....	45

3	METODOLOGIA.....	48
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	52
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	53
4.1.1	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará	53
4.1.2	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.....	53
4.1.3	Universidade Federal do Ceará.....	54
4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	50
4.2.1	Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	55
4.2.2	O provimento na função de chefia	55
4.2.3	A preparação para a função de chefia	55
4.3	O RITO DE PASSAGEM PARA A GESTÃO DE PRIMEIRA VIAGEM NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	63
4.3.1	Categoria 1: As habilidades	63
4.3.1.1	Subcategoria: Aquisição de recursos.....	64
4.3.1.2	Subcategoria: Trabalho em equipe.....	64
4.3.1.3	Subcategoria: Delegação.....	65
4.3.1.4	Subcategoria: Monitoração e mensuração do desempenho.	68
4.3.1.5	Subcategoria: Comunicação, clima organizacional e feedback.....	68
4.3.1.6	Subcategoria: Desenvolvimento de relacionamentos.....	69
4.3.1.7	Subcategoria: Motivação.....	71
4.3.2	Categoria 2: As aplicações de tempo	73
4.3.2.1	Subcategoria: Disciplina Diária.....	73
4.3.2.2	Subcategoria: Definir prioridades para a unidade e a equipe	74
4.3.2.2.1	<i>O gestor que trabalha pelos subordinados.....</i>	74
4.3.2.2.2	<i>O gestor que se dispersa no trabalho.....</i>	75
4.3.2.2.3	<i>O gestor que fica o tempo que for necessário na repartição para não levar trabalho para casa.....</i>	76

4.3.2.3	Subcategoria: Tempo de comunicação com outras unidades, clientes e fornecedores.....	76
4.3.2.3.1	<i>O gestor que organiza toda sua agenda.....</i>	76
4.3.3	<i>Categoria 3: Os valores profissionais.....</i>	77
4.3.3.1	Subcategoria: Obter resultados por meio do domínio profissional.....	77
4.3.3.2	Subcategoria: Aceitação dos valores da empresa.....	78
4.3.3.2.1	<i>A pouca autonomia e a forte hierarquia.....</i>	78
4.3.3.2.2	<i>As chefias ad eternum.....</i>	79
4.3.3.2.3	<i>As indicações políticas para os cargos de gestão e o sucesso da unidade.....</i>	80
4.3.3.3	Subcategoria: A empatia.....	82
4.3.3.4	Subcategoria: Ver-se como um gestor e sucesso da unidade.....	83
4.3.3.5	Subcategoria: Obter resultado por meio dos outros.....	84
4.3.3.6	Subcategoria: Trabalho e métodos gerenciais.....	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
	REFERÊNCIAS.....	92
	APÊNDICES.....	99
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	100
	APÊNDICE B – DOCUMENTO DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	102
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	103
	APÊNDICE D – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	104
	ANEXO.....	105
	ANEXO A – GRÁFICOS.....	106

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da história, a liderança esteve relacionada a figuras como conquistadores, líderes militares e heróis. Na academia, o construto liderança é abordado sob a ótica de três perspectivas: a Teoria dos Traços, as Teorias Comportamentais e as Teorias Contingenciais.

Até o final da década de 1940, a escola dos traços, ao propor que os líderes nasciam com características de liderança, domina os estudos sobre o fenômeno (CAVALCANTI *et al.*, 2009; ROBBINS, 2007). Na década de 1950, com a expansão da indústria e o surgimento das grandes corporações, as abordagens comportamentais ganham importância, pois se atêm à forma como os líderes agem no ambiente de trabalho, isto é, se priorizando o relacionamento com as pessoas ou com as tarefas (BLAKE; MOUTON, 1972; PARRY; BRYMAN, 2006).

No período que se estendeu até o final da década de 1960, em meio à Guerra Fria e à expansão da dominação americana no cenário global, surgiram as teorias contingenciais. Para exercer influência sobre um grupo, o líder deveria ser capaz de adaptar seu comportamento à natureza da tarefa, ao grau de legitimidade e poder das estruturas formais e ao tipo de relacionamento estabelecido com o grupo (FIEDLER, 1981; HERSEY; BLANCHARD, 1986; ROBBINS, 2007).

As teorias relacionadas à liderança vêm evoluindo ao longo do tempo, mas ainda há carência de estudos mais amplos e críticos sobre esta temática no setor público. Ao se modernizar, a administração pública se apropria de instrumentos gerenciais amplamente difundidos pelas grandes organizações, mas não traz consigo debates sobre os novos perfis de liderança que precisam ser demandados (ANTUNES, 2007; OLIVIER, 2001).

Conforme o Relatório de Levantamento do Tribunal de Contas da União, divulgado em 2016, 63% das organizações da administração pública federal não realizam ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados e apenas 4% definem, em estágio aprimorado, alguma política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão. A falta de definição de políticas para a formação de sucessores para os cargos vagos de gestão constitui uma ameaça constante ao desenvolvimento das organizações públicas e, também, à garantia da prestação de serviços públicos de qualidade aos cidadãos usuários

(BRASIL, 2016).

No final do século XX, teve início, no mundo inteiro, um amplo movimento transformador no sentido de tornar o Estado mais ágil e eficiente. No Brasil, essas mudanças foram reveladas a partir da década de 1990, com o estabelecimento do Plano Diretor da Reforma do Estado, que, dentre outras reformas, propôs restringir a patronagem política por meio da ocupação dos cargos de confiança pelos burocratas de carreira (MAGALHÃES *et al.*, 2010).

As mudanças na área de recursos humanos, com o Plano Diretor da Reforma do Estado, transcorreram no sentido de dar uma atenção especial à capacitação permanente dos servidores. Desta forma, o Decreto n.º 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabeleceu que os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, incluíssem em seus planos de capacitação, a qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento (BRASIL, 2006).

Na administração pública não há, em geral, mecanismos orientados para a seleção de ocupantes dos cargos de gestão e tampouco os servidores são avaliados quanto às suas potencialidades para o exercício de funções de liderança. Além disso, as áreas de recursos humanos raramente estão capacitadas para identificar e desenvolver os perfis de competências dos ocupantes dos cargos de gestão. Conseqüentemente, esta organização está muita propensa a perder um excelente profissional técnico e ganhar um gerente despreparado e insatisfeito com sua carreira (CAPUANO, 2014; CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009; DUTRA, 2001; DIAS, 2013; OLIVIER, 2001).

Iniciar uma trajetória de carreira na área de gestão é uma passagem profissional complexa que, se não planejada adequadamente, poderá causar prejuízos à organização e à própria pessoa. A literatura especializada aborda esse assunto de forma variada e há uma pluralidade de ferramentas e instrumentos que as empresas utilizam para administrar esse movimento.

Um dos modelos conceituais que facilitam a compreensão desses movimentos de transição e/ou mobilidade dos empregados no exercício progressivo da carreira gerencial foi introduzido na literatura por Charan, Drotter e Noel (2009), intitulado *Pipeline* da Liderança. Segundo esse modelo, a carreira de gestor apresenta seis passagens distintas:

- (i) de gerenciar a si mesmo para gerenciar outros;
- (ii) de gerenciar outros para gerenciar gestores;
- (iii) de gerenciar gestores para tornar-se gerente funcional;
- (iv) de gerente funcional para tornar-se gerente de negócios;
- (v) de gerente de negócios para tornar-se gerente de grupo;
- (vi) de gerente de grupo para tornar-se gestor corporativo.

Segundo Charan, Drotter e Noel (2009), a evolução nesses ritos de passagens provoca transformações sucessivas da identidade profissional, implicando: (i) o desenvolvimento de novas habilidades profissionais; (ii) a reeducação no gerenciamento do uso do tempo; e (iii) a apropriação de novos valores profissionais. Os níveis de complexidade desses três elementos aumentam à medida que o líder avança em direção ao topo da empresa.

Neste estudo, liderança é a temática da pesquisa e o modelo do *Pipeline* da Liderança, introduzido por Charan, Drotter e Noel (2009), constitui a arquitetura teórica básica que fundamenta a investigação. O estudo foca a administração pública como campo empírico da pesquisa e está adstrito à primeira passagem de liderança – de gerenciar a si mesmo para gerenciar os outros – quando busca responder à questão de pesquisa: quais as características do rito de passagem do servidor público quando ele deixa de gerenciar a si próprio para gerenciar outros, no que se refere ao desenvolvimento de novas habilidades profissionais, ao gerenciamento do uso do tempo e à apropriação de novos valores profissionais?

Diante do exposto, definiu-se como objetivo geral do estudo: descrever o rito de passagem do servidor público quando ele deixa de gerenciar a si próprio para gerenciar outros, no que se refere ao desenvolvimento de novas habilidades profissionais, ao gerenciamento do uso do tempo e à apropriação de novos valores profissionais. Como objetivo derivado do primeiro, pretende-se: descrever as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais que os sujeitos da pesquisa incorporam quando deixam de gerenciar a si mesmos para gerenciar outros servidores (primeira passagem de liderança); e constatar se há aderência do modelo do *Pipeline* da Liderança ao modelo de gestão praticado pelas instituições públicas pesquisadas e, em caso afirmativo, qual a força.

Foi realizada uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Os sujeitos da pesquisa são gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do

Ceará (IFCE), da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab) e da Universidade Federal do Ceará (UFC) que: i) têm pelo menos duas pessoas como subordinadas diretas; ii) vivenciam ou tenham vivenciado a experiência da gestão no setor público nos últimos cinco anos. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, abrangendo as seguintes questões: o provimento na função de chefia, a preparação para a função de chefia, o rito de passagem para a gestão de primeira viagem na administração pública (as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais). Posteriormente, procedeu-se a análise temática de conteúdo com o auxílio do *software* Atlas. ti 8.

No que tange à sua relevância, o estudo se justifica, em termos teóricos, ao ampliar a compreensão sobre as questões que marcam os estudos sobre a liderança na esfera pública no Brasil. Um levantamento da produção científica sobre ritos de passagens e liderança nos anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), realizado pela autora desta pesquisa, constatou que a maioria dos trabalhos estão relacionados à liderança no setor privado. Ademais, na revisão da literatura feita nos limites desta pesquisa, não foi identificado nenhum estudo que investigue a aderência do modelo de *Pipeline* de Liderança na administração pública.

Esta dissertação está organizada em cinco seções, incluindo esta Introdução. A segunda seção inclui a revisão de literatura dos termos norteadores da pesquisa, que está estruturada em quatro eixos: evolução das teorias de liderança, as competências gerenciais, o *Pipeline* da Liderança e a liderança na administração pública. A terceira e quarta seções apresentam a metodologia que foi utilizada e a análise e discussão dos resultados respectivamente. Na quinta seção, apresenta-se a conclusão e, por último, as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção, ao apresentar a fundamentação teórica que serviu de base para esta pesquisa, está alicerçada em quatro eixos teóricos, a saber: evolução das teorias de liderança, as competências das lideranças, o *Pipeline* da Liderança e a liderança na administração pública. O referencial teórico inicia-se com a apresentação de alguns conceitos relevantes sobre liderança e de um breve panorama da evolução das teorias sobre liderança, passando pela Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais e Teorias Contingenciais. Em seguida, fala-se de competências das lideranças. Posteriormente, são apresentadas as principais passagens de liderança conforme o modelo de *Pipeline* da Liderança. E, por fim, é feita uma discussão sobre a carreira do servidor e sobre a administração pública, considerando as competências do gestor e a interferência política na gestão.

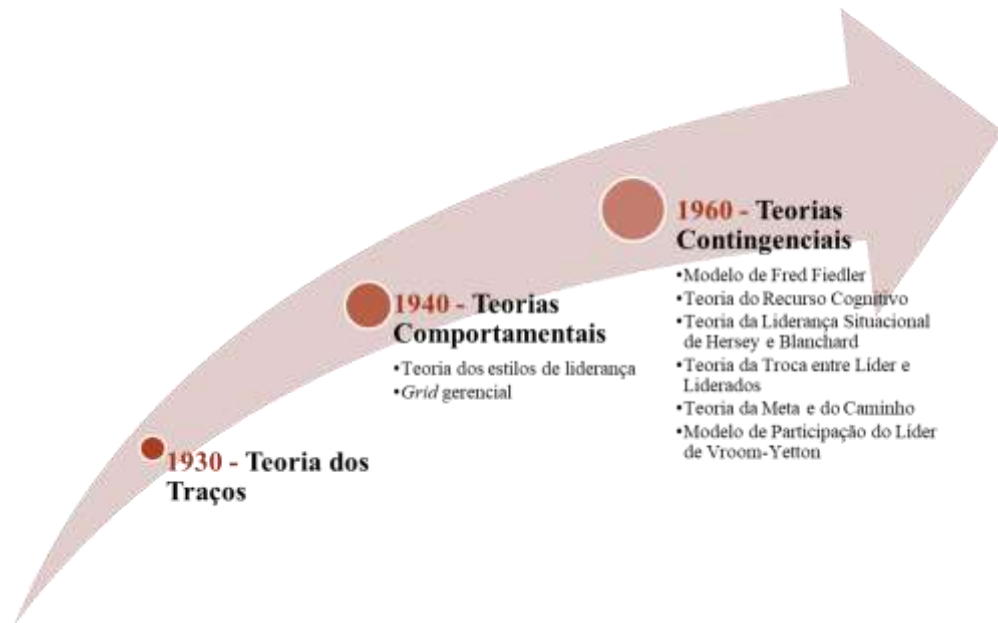
2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA

As primeiras tentativas de classificar os diferentes tipos de atuação no exercício da liderança levam no seu bojo a noção de diferentes estilos comportamentais de liderança. Dando prosseguimento ao exame histórico dos diferentes líderes, percebe-se que houve pessoas que influenciaram a humanidade sem exercer esforço deliberado para dirigir pessoas (filósofos, escritores e pintores). Houve os homens que conseguiram se impor alicerçados na hierarquia do modelo militar, mas também houve aqueles que conseguiram se impor pelo seu magnetismo pessoal (VERGARA, 2006).

Para Hunter (2014), liderar é a habilidade de influenciar as pessoas a trabalharem com entusiasmo por objetivos voltados ao bem comum. Segundo Kotter (1990), a liderança é a capacidade de motivar pessoas e de acomodar interesses, emoções e necessidades humanas. Para Meindl e Ehrlich (1987), a liderança é o ato de oferecer os meios logicamente convincentes e emocionalmente gratificantes para as pessoas trilharem as atividades de modo organizado. Já Tannenbaum (1970) destaca que a liderança, considerando que o influenciador (líder) afeta o comportamento do influenciado (seguidor) por intermédio da comunicação, é uma influência interpessoal exercida para que se atinja uma meta.

O conceito de liderança pode também ser entendido a partir do contexto vivenciado pelos pesquisadores conforme figura 1.

Figura 1 – Evolução das Teorias de Liderança



Fonte: Elaborado pela autora.

A literatura evidencia que as investigações a respeito da liderança evoluíram, partindo da Teoria dos Traços, passando pelas Teorias Comportamentais e, por fim, chegando ao Modelo Contingencial.

2.1.1 Teoria dos Traços

Em um primeiro momento, que remonta à década de 1930, os estudos sobre a figura do líder partiram de uma perspectiva que diferenciava líderes dos não líderes com base nas qualidades e características pessoais. A teoria que pressupõe que os líderes nascem com características de liderança (físicas, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa) foi nominada de Teoria dos Traços.

Segundo Cavalcanti *et al.*, (2009), os traços físicos se relacionam à aparência e à energia; os traços intelectuais se relacionam às características intelectuais e emocionais; os traços sociais se relacionam às habilidades interpessoais; e os traços direcionados à tarefa se relacionam às características de

iniciativa e de realização.

A pesquisa atual sobre os traços de liderança sugere, conforme Newstrom (2008), que há traços importantes distintivos dos líderes como, por exemplo: motivação, desejo de liderar, integridade pessoal e autoconfiança (traços primários); e capacidade analítica, conhecimento dos negócios, carisma, criatividade, flexibilidade e calor humano (traços secundários).

Contudo, muitas pesquisas anteriores que objetivavam identificar os traços de liderança foram inconclusivas. Segundo Limongi-França (2006), nesse enfoque a pessoa já nasce líder, mas é excessivo determinismo supor que somente os que nascem com certas características poderiam ser líderes, senão a crença no potencial humano para o desenvolvimento deixaria de existir. Os traços mencionados para o exercício da liderança são importantes, mas não são os únicos fatores.

Segundo Newstrom (2008), os traços de liderança são vistos mais especificamente como competências ou recursos pessoais que podem ou não ser desenvolvidos ou utilizados, pois as pessoas podem optar por não demonstrar os traços que possuem ou não tem a oportunidade de utilizá-los.

2.1.2 Teorias Comportamentais

As teorias comportamentais ganharam relevância a partir do momento em que a teoria dos traços passou a ser considerada ineficaz para explicar o fenômeno da liderança. Dessa perspectiva, a liderança depende mais dos comportamentos, habilidades e ações apropriados do que dos traços pessoais. Os comportamentos e habilidades podem ser compreendidos e modificados, enquanto os traços pessoais, pelo menos no curto prazo, não (CAVALCANTI *et al.*, 2009; NEWSTROOM, 2008).

2.1.2.1 Teoria dos estilos de liderança

Um dos primeiros estudos sobre comportamento de liderança foi coordenado por Kurt Lewin. Enfatizando a relação entre líder e liderado, Lewin identificou três estilos básicos de liderança: autocrático, que toma decisões unilaterais; democrático, que envolve os subordinados nos processos decisórios; e *laissez-faire*, que deixa o grupo deliberar (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Ao final dos anos 1940 até 1960, os pesquisadores da Universidade Estadual de Ohio e da Universidade de Michigan começaram a analisar se havia algo de específico na maneira como os líderes se comportavam, pois, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada por meio de treinamento a um número infinito de pessoas (ROBBINS, 2007).

Os estudos da Universidade de Ohio, ao final de 1940, identificaram duas categorias, nominadas estrutura de iniciação e estrutura de consideração, que definem por boa parte do comportamento de liderança observado. Na primeira categoria, o líder é quem delega tarefas, espera desempenho dos trabalhadores e enfatiza o respeito aos prazos; na segunda categoria, o líder é alguém amigável e disponível para com os funcionários (ROBBINS, 2007).

Os estudos da Universidade de Michigan, tendo à frente Likert, também identificaram duas categorias de comportamento de liderança conforme a orientação para os funcionários ou para a produção. Os líderes orientados para os funcionários enfatizavam as relações interpessoais, enquanto os outros enfatizavam os aspectos técnicos e práticos do trabalho (ROBBINS, 2007).

Likert propôs uma teoria, que dispõe de quatro sistemas em gradação (1 - autoritário e coercitivo, 2 - autoritário e benevolente, 3 - consultivo e 4 - participativo), conhecida como Contínuo de Likert, na qual o elemento distintivo entre os sistemas (1, 2, 3 e 4) é o nível de confiança da gerência para com os subordinados, que no sistema 1 é mínimo, mas no sistema 4 é máximo. Ao final dos estudos, o pesquisador recomendou que as empresas passassem dos sistemas menos participativos (1 e 2) para os sistemas em que o nível de participação é maior (3 e 4) em virtude dos ganhos de satisfação e produtividade que estes proporcionam (HITT; MILLER; COLELLA, 2007; VECCHIO, 2014).

2.1.2.2 Grid gerencial

Contudo, uma melhor estrutura para o conceito de liderança foi construída por Blake e Mouton (1972), que representaram por meio de um gráfico de duas dimensões, chamado de *Grid* Gerencial, os estilos de liderança voltados às pessoas e à produção, incorporando as categorias encontradas nos estudos das Universidades de Ohio e de Michigan.

No *Grid* Gerencial, o estilo do líder pode ser enquadrado em cinco maneiras distintas: líder-negligente, não se preocupa com tarefas nem com pessoas; líder-pessoas, orientado para pessoas; líder meio-termo, medianamente preocupado com resultados e pessoas; líder-tarefa, orientado para produção; e líder-equipe, orientado simultaneamente para pessoas e tarefas.

Conforme Blake e Mouton (1972), o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a tarefa e, ao mesmo tempo, muita ou pouca ênfase para as pessoas, sendo o estilo líder-equipe o tipo ideal. Segundo Hitt, Miller e Colella (2007), Blake e Mouton descobriram que gerentes experientes tendem a escolher o estilo com alta preocupação com pessoas e com a produção independentemente da situação.

Grande parte das críticas sobre o *Grid* enfatiza a proposta de que um estilo é melhor que outro independentemente da situação. Para Newstrom (2008), o *Grid* também pode auxiliar os indivíduos a identificar seu estilo de liderança primário e de *backup*, que é utilizado quando o estilo habitual de liderança não leva aos resultados esperados.

2.1.3 Teorias Contingenciais

As teorias sobre liderança costumavam analisar a liderança sob a ótica de um mundo estável e previsível. Mas, em um mundo de mudanças, os líderes eficazes devem ter qual comportamento? Pesquisadores escandinavos descobriram em estudos com líderes da Finlândia e da Suécia que haveria, se relacionando com a liderança eficaz, o comportamento orientado para o desenvolvimento de novas ideias e para a implementação de mudanças. Prever o sucesso de uma liderança é bem mais complexo do que identificar ou reproduzir comportamentos específicos observáveis. A teoria contingencial foca o fenômeno da liderança em detrimento da figura do líder, apoiando-se em três pilares fundamentais: líder, seguidores e situação (BERGAMINI, 2006; ROBBINS, 2007).

As abordagens para a identificação das variáveis situacionais mais conhecidas são: Modelo de Fred Fiedler, Teoria do Recurso Cognitivo, Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, Teoria da Troca entre Líder e Liderados, Teoria da Meta e do Caminho de Robert House e Modelo de Participação do Líder de Vroom-Yetton.

2.1.3.1 Modelo de Fred Fiedler

O Modelo de Fred Fiedler propõe, inicialmente, a aplicação de um questionário chamado *Least Preferred Co-worker* (LPC), que traduzido significa questionário do colega menos preferido, utilizado para avaliar se uma pessoa é orientada para os relacionamentos ou para as tarefas. A lógica é que as pessoas voltadas para relacionamentos descrevem seu colega de trabalho menos preferido usando termos positivos, enquanto as pessoas voltadas para a tarefa descrevem seu colega de trabalho usando termos muito negativos (DUBRIN, 2008).

A partir dos resultados do LPC, Fiedler (1981) concluiu que os líderes orientados para a tarefa têm melhor desempenho em situações de alto e baixo controle, enquanto os líderes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho nas situações de controle moderado.

Para Vecchio (2014), de acordo com esse modelo, as situações diferem em termos de quanto são favoráveis para o líder. Acredita-se que três fatores se situam na base da vantagem situacional na seguinte ordem de importância: relação entre líder e membros, estrutura das tarefas e poder de posição. Assim, o Modelo de Fred Fiedler também avalia, em relação às variáveis contingenciais, se a relação entre líder e liderados é boa ou ruim, se o grau de estrutura da tarefa é alto ou baixo e se o poder da posição é forte ou fraco.

Como resultado da combinação destas três variáveis contingenciais, têm-se oito categorias diferentes em que um líder pode se encontrar, representando um faixa de situações nas quais os extremos apresentam atributos que devem facilitar ou dificultar a liderança (FIEDLER, 1981).

2.1.3.2 Teoria do Recurso Cognitivo

Posteriormente, Fiedler desenvolveu a Teoria do Recurso Cognitivo. Recursos cognitivos são habilidades ou competências. A Teoria do Recurso Cognitivo enfatiza a habilidade do líder ou do membro do grupo subordinado, no sentido de que a escolha do comportamento diretivo ou não-diretivo pelo líder depende das seguintes contingências situacionais: a competência ou habilidade do líder ou dos membros do

grupo subordinado, estresse, experiência e apoio do líder ao grupo (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2008).

Ainda conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (2008), quando o grupo está pronto, o direcionamento é o meio mais claro de comunicação; no entanto, quando o líder sente o grupo sob pressão, ele muda de direção. Nesse caso, a experiência é mais importante do que a habilidade.

Segundo Robbins (2007), a inteligência e a experiência do líder a sua resposta ao estresse foram adicionadas ao Modelo de Fred Fiedler, pois é o nível de estresse da situação que determina se a inteligência e a experiência do indivíduo vão contribuir para o desempenho da liderança. Debaixo de alta tensão, a experiência do líder tem resposta positiva; mas a inteligência não.

2.1.3.3 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

Esse modelo baseia-se na combinação entre o nível de maturidade dos liderados e o estilo de liderança. Segundo a Teoria Situacional, a liderança só será alcançada por meio da escolha de um estilo de liderança adequado ao nível de preparo ou de maturidade dos seguidores. Hersey e Blanchard (1986) focaram em uma dimensão que foi pouco abordada até então na maioria das teorias sobre liderança: os liderados.

Conforme esta Teoria, os liderados podem ser: incapazes e desmotivados, incapazes e motivados, capazes e desmotivados ou, por fim, capazes e motivados. A depender do estágio de capacidade e de motivação dos liderados, o líder pode apresentar um estilo mais diretivo ou *laissez-faire*. Assim, no estágio 1, com liderados incapazes e desmotivados, o líder deve determinar; no estágio 2, com liderados incapazes e motivados, o líder deve persuadir; no estágio 3, com liderados capazes e desmotivados, o líder deve compartilhar; no estágio 4, com liderados capazes e motivados, o líder deve delegar (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O modelo situacional representa um consenso a respeito de que pessoas competentes requerem menos direcionamento específico do que as pessoas menos competentes. Conforme Dubrin (2008), o estilo de liderança mais eficaz depende do nível de prontidão dos membros do grupo, que é definida como a medida em que um integrante do grupo tem a habilidade e a disposição, ou a confiança, para realizar uma

tarefa.

2.1.3.4 Teoria da Troca entre Líder e Liderados

A Teoria da Troca entre Líder e Liderados enfatiza também a dimensão dos liderados, mas sob a perspectiva de que os líderes não tratam de maneira igualitária todos os seus liderados. Esta teoria argumenta que, por causa de pressões de tempo, os líderes estabelecem uma relação especial com um pequeno grupo de subordinados. Os líderes mantêm dois tipos de relacionamentos com os liderados, a partir dos quais se estabelecem dois grupos: o de dentro e o de fora (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

Os relacionamentos especiais, nos quais o líder confia, dá mais atenção e concede privilégios aos liderados, são estabelecidos com o grupo de liderados que formam o grupo de dentro; e os relacionamentos triviais, nos quais o líder dedica menos tempo, menos recompensas e é mais formal, são estabelecidos com o grupo de liderados que formam o grupo de fora (ROBBINS, 2007).

2.1.3.5 Teoria da Meta e do Caminho

Partindo do pressuposto de que os líderes apresentam comportamentos flexíveis dependendo da situação, Robert House desenvolveu a Teoria da Meta e do Caminho, fazendo referência aos líderes que abrem caminho para auxiliar os liderados a atingirem seus objetivos. A teoria pressupõe que os líderes sejam flexíveis, podendo exibir qualquer comportamento, dependendo da situação (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

A expressão caminho-meta refere-se a uma ênfase em ajudar os empregados a encontrar o caminho correto para atingir a meta. Uma importante contribuição da teoria é o fato de que ela tanto especifica o que os líderes precisam fazer em diferentes situações quanto explica as razões implícitas em tal comportamento (DUBRIN, 2008). Segundo Wagner e Hollenbeck (2009), a Teoria da Meta e do Caminho é a teoria mais abrangente da liderança. No cerne dessa teoria encontra-se a noção de que o propósito primordial do líder é motivar os seus seguidores.

Na teoria proposta por Robert House, primeiramente, categoriza-se o líder

conforme seu comportamento em: diretivo, apoiador, participativo e orientado para a conquista; posteriormente são estabelecidas duas classes de variáveis situacionais: os fatores ambientais e as características pessoais do funcionário. A Teoria da Meta e do Caminho foi relevante por concluir que se o líder oferece qualquer coisa que falte ao liderado ou ao ambiente de trabalho, há um reflexo positivo no desempenho e na satisfação do liderado (ROBBINS, 2007).

2.1.3.6 Modelo de Participação do Líder de Vroom-Yetton

O modelo de Participação do Líder de Vroom-Yetton trata como selecionar um estilo para tomar decisão. O modelo indica que existem cinco estilos de tomada de decisões, variando do grandemente autocrático ao imensamente participativo. Assim, os estilos de liderança são categorizados em: autocrático I, autocrático II, consultivo I, consultivo II e grupo II (VECCHIO, 2014).

Conforme Cavalcanti *et al.* (2009), no estilo autocrático I, o líder toma a decisão sem consultar o grupo; no autocrático II, o líder pede informações aos membros do grupo, mas decide sozinho; no consultivo I, o líder compartilha a situação individualmente com as pessoas do grupo, mas decide sozinho; no consultivo II, o líder discute a situação com a sua equipe, mas decide sozinho; no grupo II, o líder e a equipe discutem e decidem juntos.

O modelo apresenta sete estilos específicos de decisão, sendo três deles apropriados tanto para decisões individuais como para decisões em grupos, dois são apropriados apenas para decisões que envolvam seguidores individuais e dois são apropriados para decisões que envolvam um grupo inteiro de seguidores. O modelo propõe que o estilo de liderança mais eficaz depende de características da situação e dos seguidores. Assim, o modelo faz oito perguntas, sendo três sobre a situação e cinco sobre os seguidores, para determinar qual dos estilos de liderança esboçado é melhor (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Posteriormente, Victor Vroom e Arthur Jago revisaram este modelo, contudo, sem incorporar o estresse, a inteligência e a experiência, enfim, as variáveis contingenciais presentes em outras teorias sobre a liderança. Eles mantiveram os cinco estilos de liderança, mas acrescentaram mais problemas e elevaram o número de variáveis contingenciais para doze, a saber: a qualidade técnica da decisão; o

comprometimento do subordinado com a decisão; o nível de informação do líder a respeito da decisão a ser tomada; o grau de estruturação do problema; o grau de comprometimento dos subordinados com a decisão; o nível de informação do líder a respeito da decisão a ser tomada; o grau de estruturação do problema; o grau de comprometimento dos subordinados, no caso do líder decidir sozinho; o grau em que os subordinados compartilham as metas organizacionais; a identificação da existência ou não de conflito entre os subordinados em torno das soluções de ação preferidas; a identificação que existem informações suficientes por parte dos subordinados para tomar decisões de alta qualidade (CAVALCANTI *et al.*, 2009; ROBBINS, 2007).

2.2 AS COMPETÊNCIAS DAS LIDERANÇAS

O desenvolvimento do indivíduo é observado a partir do nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades (DUTRA, 2001). As diferentes realidades das organizações exigem do gestor a capacidade de desenvolver competências gerenciais adequadas e integradas ao contexto para que ele possa gerar resultado para a organização (SANT'ANNA; CAMPOS, 2012).

As competências das lideranças podem ser compreendidas como a mobilização dos saberes requeridos pelo contexto da ação gerencial (LE BOTERF, 2003). O indivíduo melhora suas competências ao ser proativo diante da mudança e ao adaptar-se (LACOMBE; CHU, 2006). Para serem competitivas, as empresas precisam trabalhar com pessoas dispostas a: serem flexíveis, aprenderem continuamente e mudarem sua identidade funcional no decorrer do tempo (ROBBINS, 2007).

As organizações complexas modernas enfrentam um momento marcado pela ruptura de vários paradigmas. Nas empresas menos organizadas, muitos trabalhadores permanecem em posições não qualificadas ou pouco qualificadas até o fim da vida profissional (DUTRA, 2006). Há também gestores que conduzem a atividade gerencial sem a prévia capacitação específica para gerir, desenvolvendo as competências gerenciais necessárias ao longo de sua atividade (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; SALLES; VILLARDI, 2017).

O despreparo dos líderes influencia diretamente o modo de operacionalização das estratégias e a dinâmica das equipes envolvidas nos serviços,

podendo levar à ineficácia e ineficiência dos processos. A prioridade dada às atividades rotineiras e a falta de estímulo ao desenvolvimento de novos atributos de liderança são apontados como obstáculos à construção de um ambiente organizacional no qual se favorece o desenvolvimento e a aplicação de competências relacionadas à liderança (SILVA; MELLO, 2011).

A experiência técnica, por si só, não é suficiente para o exercício de função gerencial. São necessárias formação gerencial e aquisição de outras habilidades como, por exemplo, a capacidade de trabalhar em equipe, a capacidade de articulação e negociação e, principalmente, o desenvolvimento da capacidade de liderança entre seus pares (GRAEF, 2009). O desempenho de funções dirigentes não implica necessariamente o exercício da liderança, pois esta exige legitimidade psicossocial, reflexo do trabalho em equipe, e legitimidade jurídica, reflexo da estrutura de poder formal (DIAS, 2013).

Algumas vezes, o líder indicado é um indivíduo que nunca seria escolhido pelo grupo liderado. Mas, embora não sendo aceito pelo grupo, o dever de dirigir pessoas em direção à realização de alguma finalidade, isto é, a função de liderar, ainda permanece. Alguns desses indivíduos realizam cursos de treinamento de liderança, porém, mesmo assim, não são bem-sucedidos, pois os seguidores não gostam deles e eles não gostam de ser líder:

Geralmente, ele queixa-se de ter que atingir seus objetivos através de pessoas e suspira por uma organização mecânica que não dependerá de pessoas para seu bom funcionamento. Faltando confiança em sua habilidade como líder, ele tende a depender, em grau cada vez maior, do poder, do controle de meios, dos "direitos" do administrador e "reza" para que ocorram condições econômicas em que aumente seu domínio, que limitem as alternativas de escolha de meios dos empregados (KNICKERBOCKER, 1961, p. 159).

Em organizações maiores e complexas, a liderança não provém unicamente dos líderes formais, podendo ocorrer uma liderança informal de pessoas que não detém o poder formal. Dias (2013) considera a existência da liderança informal orientada a tarefas e da liderança orientada às pessoas. Na primeira, o líder absorve a incerteza e soluciona problemas; na segunda, estabelece vínculos de afeto, ajudando e aconselhando as pessoas do seu grupo.

Nas organizações em formação, em que os novos membros chegam com experiências organizacionais e culturais anteriores, o líder proporciona a estabilidade temporária e a segurança emocional à medida que o trabalho que deve ser realizado

se desenvolve; o líder também exerce o papel de amortecedor da ansiedade do grupo para evitar o fracasso durante os períodos de aprendizagem e em que se vai empreender. Nas organizações de meia-idade, o líder precisa ser capaz de analisar a cultura, inferindo aspectos culturais que impactam no cumprimento da missão organizacional, tendo habilidade para intervir nas mudanças que forem necessárias. Nas organizações maduras e em declínio, o primeiro problema é empossar um líder com *insight* e poder para superar as restrições da cultura. Líderes da própria organização podem não ser adequados à liderança de mudança cultural, enquanto um líder externo deve ser habilidoso em diagnosticar a cultura da organização e os elementos desta que necessitam de mudanças (SCHEIN, 2009).

Liderar vai além de gerenciar, pois implica criar colaboração, buscar satisfação, simplificar, inovar e melhorar continuamente; enquanto gerenciar é fazer o máximo possível com os recursos disponíveis. Nem todo gestor é líder. O gestor trabalha com recursos físicos (capital, matéria-prima, tecnologia e habilidades humanas); o líder trabalha os valores, o comprometimento e as aspirações. O líder é proativo, procura opções, em geral não é hábil administrador, não passa despercebido, sente-se acima das pessoas que o rodeiam, motiva, distribui a liderança, guia com valores compartilhados, procura ganhar compromisso, aprende inovando, é globalmente competitivo, concentra-se em pessoas, tem uma perspectiva de longo prazo, desafia o *status quo*, faz o que é correto e constrói um projeto organizacional (DIAS, 2013).

2.3 O PIPELINE DA LIDERANÇA

Iniciar uma trajetória de carreira na área de gestão é uma passagem profissional complexa. Um dos modelos conceituais que facilitam a compreensão desses movimentos de transição e/ou mobilidade dos empregados no exercício progressivo da carreira gerencial foi introduzido na literatura por Charan, Drotter e Noel (2009), intitulado *Pipeline* da Liderança.

Para Charan, Drotter e Noel (2009), o *Pipeline* representa um cano que se curva em seis pontos, que metaforicamente simbolizam uma mudança na posição organizacional do gestor em virtude da sua liderança tornar-se mais complexa. Conforme o modelo da figura 2, a carreira de gestor apresenta seis passagens

distintas: i) de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros; ii) de gerenciar outros a gerenciar gestores; iii) de gerente de gestores a gerente funcional; iv) de gerente funcional a gerente de negócios; v) de gerente de negócios a gerente de grupo; vi) de gerente de grupo a gestor corporativo.

Figura 2 – As passagens de liderança



Fonte: Adaptado de Charan, Drotter e Noel (2009).

Cada passagem requer que as pessoas adquiram uma nova forma de gerenciar e liderar, deixando formas antigas para trás. As mudanças envolvem grande alteração nos requisitos do cargo. A evolução nos ritos de passagens implica: (i) o desenvolvimento de novas habilidades profissionais; (ii) a reeducação no gerenciamento do uso do tempo; e (iii) a apropriação de novos valores profissionais.

Conforme Charan, Drotter e Noel (2009), as habilidades são as novas competências necessárias para executar novas responsabilidades. As aplicações de tempo representam a nova grade de horários que orienta o trabalho do líder. Os valores profissionais se constituem naquilo que as pessoas acreditam ser importante e que passa a ser o foco de seus esforços.

2.3.1 De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros - passagem 1

Os empregados normalmente passam os primeiros anos em uma organização como colaboradores individuais. Com o decorrer do tempo, as habilidades individuais e as contribuições que fazem à organização podem se ampliar. O colaborador individual costuma ser promovido a gestor de primeiro nível se demonstra capacidade de lidar com as responsabilidades e atua em conformidade com os valores da empresa (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

Os trabalhadores individuais veem a nomeação para a gestão como um motivo de comemoração, mas o sucesso do gestor de primeira viagem depende de uma transição na qual este pode não estar preparado. Neste patamar de liderança estão, em geral, os profissionais que obtiveram desempenho técnico diferenciado na empresa (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

No que concerne às habilidades, enquanto colaborador individual, o indivíduo necessitava: ter domínio técnico, trabalhar em equipe, desenvolver relacionamentos visando benefícios pessoais e utilizar ferramentas, processos e procedimentos da empresa; mas, enquanto gerente de primeiro nível, o indivíduo necessita: fazer planejamentos diversos, definir os cargos, selecionar pessoal, monitorar e mensurar desempenho, adquirir recursos, desenvolver relacionamentos visando o benefício da unidade, atentar-se à comunicação e ao clima organizacional, praticar o *coaching* e o *feedback* (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

Quanto à aplicação de tempo, realocar tempo é um requisito de transição muito difícil para gestores de primeira viagem, porque estes ainda preferem, mesmo quando assumem a responsabilidade por um grupo, ficar trabalhando na antiga função. Mas, enquanto colaborador individual, o indivíduo necessitava: ter disciplina diária dos seus horários e cumprir prazos na realização dos projetos, administrando o seu próprio tempo; e, enquanto gerente de primeiro nível, o indivíduo necessita: planejar anualmente os trabalhos, reservar tempo para os subordinados, definir prioridades e disponibilizar tempo de comunicação (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

Com relação aos valores profissionais, enquanto colaborador individual, o indivíduo necessitava: possuir domínio profissional, desenvolver um trabalho específico na sua área de atuação e aceitar os valores da empresa; mas, enquanto

gerente de primeiro nível, o indivíduo necessita: obter resultados por meio dos outros, obter o sucesso dos subordinados diretos e da unidade, ver-se como um gestor, demonstrar integridade e se ater ao trabalho e aos métodos gerenciais. A mudança de valores é a mais difícil para gestores que estão na primeira passagem de liderança, pois eles devem perceber que o trabalho que aloca tempo aos outros, ao planejamento e ao *coaching* é necessário e fundamental para o seu sucesso (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

O treinamento formal é importante para ajudar os gestores de primeira viagem a desenvolver habilidades, contudo, o treinamento provido pela equipe de recursos humanos não garante que a transição seja feita de maneira eficaz. A responsabilidade direta pela preparação de gestores de primeira viagem deve ser do gerente de gestores, que, porém, recebe pouco ou nenhum treinamento para isso (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

2.3.2 De gerenciar outros a gerenciar gestores - passagem 2

As organizações oferecem relativamente poucos programas de treinamento aos gerentes dos gestores comparando-se ao oferecido aos gestores de primeira linha. Há uma falsa premissa de que há pouca diferença entre gerenciar outros e gerenciar gestores, mas aqui os gestores devem trabalhar exclusivamente na gestão.

No que concerne às habilidades, os gerentes dos gestores devem selecionar as pessoas que deverão percorrer a passagem 1, atribuir tarefas gerenciais e de liderança a elas, mensurar seu progresso na gestão e orientá-las. Eles devem também alocar e realocar recursos entre as unidades e administrar as fronteiras que separam as unidades que se reportam diretamente a eles das outras partes do negócio. Quanto aos valores profissionais, devem dar especial atenção ao *coaching* como ferramenta de preparação dos gerentes de primeiro nível para desempenhar seus papéis. No que diz respeito à aplicação de tempo, eles precisam ter foco e aprimorar a capacidade de delegar (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

2.3.3 De gerente de gestores a gerente funcional - passagem 3

Esta transição tem *status* de grande promoção, pois uma pessoa nomeada a gerente funcional passa a atuar como um membro da equipe que se reporta a um gerente geral de negócios. Neste patamar de liderança, os gestores devem criar a estratégia funcional. Os melhores gestores funcionais são os que pensam estrategicamente e lideram tendo em mente a função como um todo. No que concerne às habilidades, o gerente funcional deve desenvolver novas habilidades de comunicação, gerenciar áreas nas quais não teve experiência, desenvolver a capacidade de levar outros aspectos e necessidades funcionais em consideração, deve trabalhar com outros gerentes funcionais e concorrer por recursos (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

Quanto aos valores profissionais, as habilidades necessárias requerem maturidade em termos de liderança. Líderes maduros conseguem desenvolver empatia, *timing*, senso crítico e abertura a fontes de informações diversas em redes formais e informais. Eles sabem conversar com seu pessoal e corrigi-los. Eles reconhecem a importância de pensar no longo e no curto prazo (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

Com relação à aplicação de tempo, o gerente funcional não tem tempo para comunicação presencial. Ele aprende a delegar e confiar, em vez de contar com conversas longas, frequentes e presenciais. Como as responsabilidades puramente funcionais consomem grande parte do tempo, é fundamental que o gestor nessa fase saiba delegar aos seus subordinados diretos a responsabilidade por supervisionar muitas tarefas (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

2.3.4 De gerente funcional a gerente de negócios - passagem 4

A maioria dos gestores de negócios foi promovida com base no bom desempenho em uma ou duas áreas funcionais. Os gestores de negócios são responsáveis tanto por fazer o produto ou criar o serviço quanto por vendê-lo. Esse nível de liderança envolve enorme complexidade. É provavelmente o maior desafio de todas as passagens de liderança, pois os gerentes de negócios, além de estarem em uma posição mais visível, precisam mudar sua forma de pensar (CHARAN;

DROTTER; NOEL, 2009).

No que concerne às habilidades, os gestores até esse ponto deviam incorporar novos níveis de competência. No entanto, agora, os gestores devem incorporar uma nova mentalidade em termos de lucratividade e vantagem competitiva em um contexto global. Eles devem administrar a complexidade do negócio. Eles têm a responsabilidade de integrar pessoas, funções e processos. Eles necessitam desenvolver uma linguagem multifuncional. Muitos gerentes de negócios estão diante do desafio de inserir o negócio no *e-commerce* (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

No que diz respeito aos valores profissionais, esta transição demanda do gerente de negócios: deixar de valorizar a própria função para valorizar todas as funções e ter autoconfiança necessária para admitir que, como não tem conhecimento de algumas áreas, deve acionar as pessoas que detêm o conhecimento necessário. Quanto à aplicação de tempo, o gerente de negócios tem alto nível de visibilidade, recebendo a pressão de ser o centro das atenções. Assim, ele deve encontrar tempo para avançar na organização e realizar outras tarefas, priorizando o ponto de vista do negócio como um todo (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

2.3.5 De gerente de negócios a gerente de grupo - passagem 5

Esta posição de liderança é considerada a menos prazerosa de todas. Alguns líderes a veem como um trampolim para a posição de gestor corporativo. Os gerentes de grupo são responsáveis por: desenvolver, demandar metas e exigir desempenho dos gerentes de negócio. Os gerentes de grupo são os que passam, pela primeira vez aos outros, todo o envolvimento direto na administração da organização (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

Segundo os autores, os gerentes de grupo são responsáveis por alocar recursos corporativos limitados entre negócios concorrentes. Cabe a eles desenvolver uma estratégia de negócio apropriada para criar sinergia entre as unidades e entrar em novos negócios. Eles devem também se alinhar às metas e estratégias corporativas, avaliando a probabilidade de sucesso de cada empreendimento proposto. Eles devem decidir quais produtos apresentam maior potencial de crescimento. Eles devem elaborar estratégias em relação ao invisível, isto é, oportunidades potenciais de todos os tipos (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

No que concerne às habilidades, o gerente de grupo deve: garantir que o negócio esteja vinculado às estratégias corporativas, avaliar a probabilidade de sucesso de cada empreendimento proposto antes de tomar decisões de alocação de capital e manter bom relacionamento com subordinados diretos e com a corporação. No que concerne aos valores profissionais, o gerente de grupo precisa abrir mão de um trabalho bastante significativo e que definiu seu sucesso anterior. Em alguns casos, ele pode ter de fechar um negócio que ele próprio desenvolveu anteriormente devido a objetivos estratégicos mais amplos. No que concerne à aplicação de tempo, deve abdicar de suas responsabilidades práticas e, por vezes, se envolver em tarefas mais efêmeras (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

2.3.6 De gerente de grupo a gestor corporativo - passagem 6

Na passagem, os líderes precisam gerir o empreendimento em sua totalidade, prestando contas em várias instâncias. Concomitantemente, muito reconhecimento e fracasso estão associados a essa passagem de liderança. Os gestores corporativos que fracassam em geral são brilhantes estrategistas e visionários, contudo não apresentam habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais necessários para esse nível de liderança (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

No que concerne às habilidades, os gestores corporativos têm o desafio de: entregar resultados financeiros consistentes e previsíveis, definir o direcionamento da empresa, administrar os relacionamentos sociais e o ambiente no qual esses relacionamentos evoluem (o lado *soft* da empresa), manter vantagem na execução e conduzir a empresa em um contexto global mais amplo. Com relação aos valores profissionais, esse líder precisa aprender a ser visionário e motivar todos os funcionários através dos mais variados meios de comunicação. Quanto à aplicação de tempo, o gestor corporativo deve: ter visão de longo prazo, equilibrar o tempo envolvido em questões internas e externas e dedicar tempo suficiente ao lado *soft* do negócio (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

É importante ressaltar que, o modelo do *Pipeline* da Liderança, descrito anteriormente, constituirá a arquitetura teórica na qual a presente pesquisa se fundamentará, especificamente no que se refere à primeira passagem, ou seja, de

gerenciar a si mesmo a gerenciar outros.

2.4 LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A expressão administração pública é usada em dois sentidos: i) subjetivo, formal ou orgânico; e ii) objetivo, material ou funcional. Em sentido subjetivo, abrange o conjunto de pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer a função administrativa. O Brasil adota o critério subjetivo, no qual a Administração Pública compreende: i) Órgãos da Administração Direta; ii) Entidades da Administração Indireta. Em sentido objetivo, a administração pública compreende a função administrativa, isto é, a atividade concreta e imediata que o Estado exerce sob o regime de direito público para consecução de interesses coletivos, que abrange: i) serviço público; ii) polícia administrativa; iii) fomento; iv) e intervenção (DI PIETRO, 2014; STRAUSS, 2014).

A Administração Pública é formada por pessoas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta mediante vínculo empregatício remunerado pelos cofres públicos. Os funcionários públicos, os empregados públicos e os servidores temporários são servidores públicos. Os funcionários públicos são sujeitos ao regime estatutário, os empregados públicos são contratados sob a legislação trabalhista e os servidores temporários são contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária e excepcional de interesse público (DI PIETRO, 2014).

Os servidores públicos, além de ocupar cargos ou empregos, exercem função, que conforme a Constituição atual (art. V) admite dois tipos de situações: i) função exercida por servidores contratados temporariamente; ii) funções de natureza permanente, que são destinadas às atribuições de direção, chefia e assessoramento exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo (BRASIL, 1988).

A maioria das Funções Gratificadas e dos Cargos de Direção e Assessoramento Superiores está nas mãos de homens que têm entre 31 a 60 anos de idade, à exceção da faixa etária de até 30 anos, dos que detêm Cargos de Direção e Assessoramento Superiores, na qual a maioria é composta por mulheres. Com relação ao nível de escolaridade, a maioria das Funções Gratificadas e dos Cargos de Direção e Assessoramento Superiores, em 2016, é ocupada por pessoas que têm

3º grau, 2º grau e mestrado respectivamente (BRASIL, 2017).

2.4.1 A carreira na administração pública

A carreira é um padrão de experiências profissionais que se estende por toda a vida de um indivíduo, sendo que qualquer trabalho, remunerado ou não, realizado por um período pode constituir uma carreira (ROBBINS, 2007).

A carreira apresenta momentos (início, crescimento e fim) e diversas naturezas (operacional, profissional ou gerencial). A carreira pode ser: em linha, em rede, paralela (totalmente paralela, em Y e de múltiplos paralelismos). A estrutura de carreira em linha flui em uma única direção, a estrutura em rede oferece várias opções para cada posição e a estrutura paralela oferece duas direções: uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial (DUTRA, 2001).

Quando as pessoas iniciam sua vida profissional, há um período de descoberta mútua entre elas e as organizações em que, após sucessivas provas e novos desafios, cada uma aprende mais sobre a outra. A autopercepção de habilidades, necessidades e valores formam as âncoras de carreira, que são elementos da realidade que irão determinar preferências por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade (DUTRA, 2006). As competências (gerencial, técnica ou funcional), a segurança e estabilidade, a criatividade, a autonomia e a independência, o senso de serviço e dedicação à causa, o desafio constante e o estilo de vida integrado constituem para Schein (1990) âncoras de carreira.

A administração de carreiras varia em função das estruturas e das estratégias organizacionais predominantes. Nas empresas menos organizadas as carreiras são deixadas ao acaso e muitos trabalhadores, dessa forma, permanecem em posições, não qualificadas ou pouco qualificadas, até o fim da vida profissional. Na gestão de seus quadros, estas empresas administram, portanto, pessoas estacionadas profissionalmente (DUTRA, 2006).

Contudo, as empresas têm que compatibilizar o ritmo de desenvolvimento da empresa com o das pessoas (DUTRA, 2006). As organizações complexas modernas enfrentam um momento marcado pela ruptura de vários paradigmas. Para serem competitivas, estas precisam trabalhar com pessoas dispostas a renovarem-se constantemente e que assumem a responsabilidade pelo gerenciamento da sua

carreira, pois as carreiras se alteraram e as pessoas devem: ser flexíveis, aprender continuamente e mudar sua identidade funcional no decorrer do tempo (ROBBINS, 2007).

A organização deve fornecer, para que os funcionários se desenvolvam, uma comunicação clara das metas e das estratégias futuras da organização, oportunidades de crescimento, assistência financeira e tempo para o aprendizado (ROBBINS, 2007). No Brasil, há poucos exemplos de empresas que estimulam e oferecem condições concretas para que as pessoas possam planejar suas carreiras (DUTRA, 2006).

Conforme Brasil (2005, p.2), o plano de carreira é “o conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade”.

Segundo Brasil (1995), as carreiras podem ser classificadas em carreiras de Estado, compostas principalmente por servidores estatutários do núcleo estratégico do Estado; e carreiras de empregados celetistas, compostas por empregados celetistas da administração indireta, dos serviços operacionais e, inclusive, do núcleo estratégico.

Na administração pública brasileira, o gestor, em regra, não tem influência na seleção daqueles que vão ingressar. O concurso para ocupação de cargos efetivos não tem como objetivo repor cargos gerenciais, visto que estes se constituem em cargos de livre nomeação. A nomeação de servidores para cargos de gestão, em geral, está ligada à discricionariedade de escolha do administrador público. Entretanto, essa escolha deve recair sobre profissionais capacitados. Uma escolha inadequada gera o risco de que as atividades de gestão estejam sendo realizadas por profissionais sem a devida qualificação, comprometendo os resultados organizacionais (BRASIL, 2016). Mas, à exceção da carreira de gestores governamentais, a quase totalidade das carreiras e dos planos de cargos do Poder Executivo Federal tem atribuições essencialmente de natureza técnico-operacional (BRASIL, 1995).

Para efeito de levantamento do estágio de gestão da liderança e processo sucessório, o Tribunal de Contas da União agrupa as organizações públicas em seis segmentos conforme Anexo A (gráfico 1): EXE - SEST, abrangendo as empresas

públicas federais e as sociedades de economia mista; EXE – SIPEC, abrangendo as organizações que fazem parte do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC); EXE-Mil, abrangendo as Forças Armadas; JUD, abrangendo as organizações do Poder Judiciário; LEG, abrangendo as organizações do Poder Legislativo; MPU, abrangendo as organizações do Ministério Público da União (BRASIL, 2016).

Conforme Anexo A (gráfico 2), uma análise efetuada pelo Tribunal de Contas da União em 2016 a respeito do estágio de Gestão da Liderança e Processo Sucessório demonstra que: 57% das organizações não definem de maneira documentada e específica os perfis profissionais desejados/requeridos para as ocupações de gestão; 63% não executam processo formal baseado em competências na seleção de gestores; 20% não oferecem ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais; 63% não executam ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão; 32% não oferecem ações educacionais de liderança que atendam às necessidades de cada nível de gestão; 46% não oferecem ações educacionais sobre gestão do desempenho para os gestores da organização; 64% não estabelecem metas de desempenho individuais para os gestores alinhadas com as metas organizacionais; e 48% não realizam avaliação de desempenho formal e individual dos gestores, com atribuição de nota ou conceito (BRASIL, 2016).

Para Dutra (2009), as organizações têm a responsabilidade de fomentar o desenvolvimento dos indivíduos, até como forma de desenvolver a própria organização. Schall (1997), contudo, questiona se: existe tempo suficiente para desenvolver pessoal para as vagas que surgem; os funcionários existentes evidenciam interesse ou potencial para desenvolver novas competências e assumir novas posições; as estratégias de retenção implantadas são influenciadas pelo clima do local de trabalho, idade da força de trabalho, diversidade e necessidades pessoais; e os cargos refletem os requisitos funcionais e as competências necessárias.

2.4.2 A gestão no serviço público

O planejamento da força de trabalho consiste no conjunto de processos executados sistematicamente pela organização para avaliar as necessidades atuais e

futuras da força de trabalho em termos quantitativos e qualitativos. De forma simplificada, o objetivo do planejamento da força de trabalho é assegurar que as pessoas certas e com as competências certas estejam nos lugares e momentos certos (BRASIL, 2014).

Brasil (2014), por meio do Relatório de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União, divulgado em 2014, sugere a adoção do modelo de planejamento da força de trabalho publicado pelo *United States Office of Personnel Management* (OPM), que é composto por cinco fases:

Primeiramente, define-se o direcionamento estratégico, alinhando o Planejamento da Força de Trabalho (PFT) com o planejamento estratégico da organização. Na segunda fase, identifica-se a força de trabalho existente e como ela irá evoluir ao longo do tempo (por exemplo, por meio de projeções de aposentadoria); define-se a quantidade, a localização e o tipo de trabalhadores necessários para o cumprimento da estratégia organizacional; e, ao confrontar essas informações, identificam-se as lacunas ou excessos existentes na força de trabalho atual e futura (projetada). A terceira fase envolve a elaboração de plano de ação para suprimir essas lacunas, com estratégias como: recrutamento, treinamento, reestruturação, realocação, planejamento sucessório e melhorias tecnológicas. A implementação do plano de ação é a próxima fase. Por fim, faz-se o monitoramento e a avaliação desse plano, para fins de melhoria contínua e ajustes quando identificados desvios ou quando forem identificadas novas necessidades da força de trabalho (BRASIL, 2014, p.21).

Faro e Diniz (2012) adotam um modelo composto por cinco etapas: a primeira corresponde à identificação das posições-chave em função da estratégia da organização, sendo que essas posições correspondem geralmente aos cargos de liderança; a segunda etapa contempla a identificação das posições-chave por meio do mapeamento do risco de descontinuidade; a terceira etapa prevê o mapeamento do potencial dos profissionais que demonstram interesse em se desenvolver na carreira gerencial, isto é, os potenciais sucessores; na quarta etapa, são planejadas e executadas ações para que os potenciais sucessores sejam preparados para o momento em que, surgindo necessidade de reposição, possam assumir; a quinta corresponde à escolha do sucessor dentre os candidatos.

Mas planejar substituições é diferente de desenvolver liderança conforme Wilkerson (2007). A questão da liderança atrelada à gestão sucessória é enfatizada no trabalho de Lynn (2001), que ressalta a importância de se descobrir sucessores potenciais, selecionar líderes e aumentar o conhecimento e as habilidades destes. O planejamento de sucessão envolve a identificação de funcionários de alto potencial e a inclusão destes em treinamento especial, objetivando a ocupação de funções

gerenciais futuras. O planejamento de sucessão identifica como a organização recruta sucessores, gerencia a transição de um executivo para outro e desenvolve sucessores (WILKERSON, 2007).

Contudo, há uma série de obstáculos que devem ser tratados ou evitados no planejamento de sucessão no serviço público em virtude de este não poder adotar estratégias semelhantes às do setor privado para atrair e manter talentos (PITA; MAFINI; DHURUP, 2016). As organizações públicas se veem limitadas na seleção de talentos, já que o concurso público apenas observa o critério do conhecimento específico para determinado cargo (AMARAL; LOPES, 2014).

A avaliação sobre a adequação ou não de um profissional para a atividade de gestão deve depender de critérios que avaliem o perfil requerido. Como poucas organizações definem esses perfis, as escolhas são realizadas a partir de critérios subjetivos de quem escolhe ou de relações sociais prévias existentes entre quem escolhe e quem é escolhido. A consequência provável desse processo de seleção é uma diminuição da motivação dos profissionais da organização, pois verificam que as escolhas para os cargos de gestão independem dos perfis profissionais apresentados (BRASIL, 2016).

Em 2016, após uma série de escândalos relacionados a escolhas para cargos de gestão não baseadas em critérios técnicos, foi editada a Lei 13.346/2016, que determina que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão: i) incluir em seus planos de capacitação ações destinadas à habilitação de seus servidores para o exercício das Funções Commissionadas do Poder Executivo (FCPE) e para a ocupação de cargos em comissão do Grupo-DAS, com base no perfil profissional e nas competências desejadas e compatíveis com a responsabilidade e a complexidade inerentes à função ou ao cargo; ii) estabelecer programa de desenvolvimento gerencial para os ocupantes das FCPE e de cargos em comissão do Grupo-DAS (BRASIL, 2016).

O Acórdão 2.212/2015-TCU-Plenário também se aprofunda nesta questão ao tecer inúmeras recomendações:

(...) 9.1. recomendar, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, ao Conselho Nacional de Justiça (§ 4º do art. 103-B da Constituição Federal) que: (...) 9.1.4. oriente as unidades sob sua jurisdição acerca da importância e da necessidade de definirem o perfil profissional desejado para posições críticas de liderança e adotarem mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes dessas posições

utilize, preferencialmente, o perfil definido; (...) 9.2. recomendar, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I, c/c RITCU, art. 250, inciso III, à Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público (art. 23 do Decreto 7.675/2012) que: 9.2.5. oriente as unidades integrantes do SIPEC acerca da importância de definirem o perfil profissional desejado para posições críticas de liderança e adotarem mecanismos para que o processo de escolha dos ocupantes dessas posições utilize, preferencialmente, o perfil definido (BRASIL, 2016).

Assim, em primeiro lugar, a definição dos perfis profissionais deve ser documentada com o objetivo de evitar que a definição seja de conhecimento apenas do administrador público que irá selecionar o ocupante da posição de gestão, favorecendo a transparência e o controle. E, em segundo lugar, a definição dos perfis profissionais deve ser específica, para afastar a possibilidade do estabelecimento de perfis genéricos, que gera o risco de que indivíduos sem a devida qualificação ocupem posições de gestão (BRASIL, 2016).

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2010), a ausência de uma base sólida para escolha dos gestores mais qualificados e competentes levanta suspeita sobre o profissionalismo e a objetividade da administração pública. Conforme relatório da OCDE (2010), os países mais avançados adotam a definição de perfis profissionais como critério básico para a seleção de profissionais de gestão. A seleção mais objetiva fortalece o princípio da impessoalidade. A falta de definição dos perfis inviabiliza uma avaliação objetiva sobre a possibilidade de haver dentro da organização, colaboradores mais bem preparados e qualificados.

Com relação à disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão, em geral, as organizações não realizam ações educacionais, embora existam normas específicas nesse sentido, conforme art. 5º, parágrafos 4º e 5º da Lei 11.416/2006; art. 17 da Lei 13.303/2016; art. 3º, inciso III do Decreto 5.707/2006; e Acórdão 2.212/2015 – TCU – Plenário (BRASIL, 2016).

2.4.2.1 As competências do gestor público

As competências requeridas de um gestor público apresentam maior complexidade do que as requeridas de um gestor da iniciativa privada. Na esfera pública, a gama de atores envolvidos é maior e os interesses envolvidos são difusos e contraditórios, cabendo ao gestor equilibrá-los em prol do bem público. A criação de valor na esfera pública implica um esforço da gestão para desenvolver competências que permitam ao gestor atuar em três esferas inter-relacionadas: a gestão estratégica, que produz ideias sobre a organização, reformula a missão e inova, dependendo das circunstâncias; a gestão do entorno político, que administra as relações dos atores internos e externos; e a gestão operacional, que é composta pelo conjunto de meios da autoridade formal para alcançar os objetivos delineados (SALLES; VILLARDI, 2017).

Para Guimarães (2000), a abordagem da administração por competências nas organizações em geral e nas organizações públicas, em particular, requer o atendimento de algumas condicionantes:

A primeira seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho. Essa estratégia seria o elemento balizador da gestão baseada nas competências, tanto no nível da organização quanto no de seus recursos humanos. A segunda condicionante diz respeito a um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, bem como o *empowerment*, onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alta *performance*. A terceira condicionante refere-se à coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos, isto é, a organização necessita estabelecer e utilizar mecanismos de gestão que garantam uma consistência entre sua intenção e sua prática (GUIMARÃES, 2000, p. 135).

O modelo de concurso público vigente não permite uma avaliação completa das competências dos candidatos e a seleção de perfis adequados às funções gerenciais. O concurso para ocupação de cargos efetivos não tem como objetivo repor cargos gerenciais. Assim, os servidores investidos em funções gerenciais geralmente não são avaliados no sentido de serem identificados como potenciais gerentes nos órgãos públicos, pois, salvo raras exceções, apenas avalia-se conhecimentos e valoram-se títulos acadêmicos, ignorando qualquer habilidade e perfil comportamental dos candidatos.

Na seleção por concurso público, aspectos como motivação, disponibilidade e competências comportamentais do novo funcionário não são objetos de avaliação (CAPUANO, 2014; GLÓRIA JUNIOR; ZOUAIN; ALMEIDA, 2014). No segmento federal, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) inovou, inserindo, ainda no edital de concurso público para os cargos de analista administrativo, especialista em regulação e técnico administrativo, no item de descrição destes cargos, além das atribuições, as competências abaixo descritas:

VISÃO SISTÊMICA: Capacidade de compreender o processo global de atuação da organização, bem como o impacto de suas ações nos resultados da Agência, considerando as tendências de curto, médio e longo prazo do setor elétrico. **RELACIONAMENTO HUMANO:** Capacidade de criar e aproveitar oportunidades de interação com as pessoas de forma empática e respeitosa, mesmo diante de situações de conflito, contribuindo para a convivência harmoniosa interna e externamente. **CONDUTA PÚBLICA:** Capacidade de agir de forma coerente com os princípios de conduta do servidor público, respeitando as normas e regulamentos, externos e internos, que disciplinam seus atos, visando sempre o bem comum. **COMPROMETIMENTO:** capacidade de agir prontamente frente aos desafios que lhe são atribuídos, com interesse, dedicação e seriedade, empenhando-se no alcance dos objetivos almejados, corresponsabilizando-se pelos resultados obtidos. **COMUNICAÇÃO:** Capacidade de expressar ideias e pensamentos de forma clara e objetiva, utilizando múltiplos canais, mantendo a integridade do conteúdo e agilizando o fluxo das informações para obter a eficácia da mensagem. **GESTÃO DE PROCESSOS:** Capacidade de atuar nas diversas etapas de um processo produtivo, considerando o planejamento, a coordenação, a execução e a avaliação de suas atividades, percebendo o relacionamento e a integração com os demais processos da Organização. **APRENDIZAGEM CONTÍNUA:** Capacidade de buscar sempre novos conhecimentos e técnicas de trabalho que contribuam para aprimorar o desempenho profissional e organizacional. **ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:** Capacidade de identificar, relacionar, discriminar e examinar os variados ângulos de uma situação-problema, no intuito de intervir da forma mais adequada à sua solução. **FLEXIBILIDADE:** Capacidade de adaptar-se às diferentes exigências do meio no qual atua, respondendo prontamente e de forma efetiva às suas demandas, mesmo que isto implique numa revisão de conceitos. **LIDERANÇA:** Capacidade para catalisar os esforços individuais, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador e estimulando a formação de parcerias e o desenvolvimento das pessoas. **CRIATIVIDADE:** capacidade de adotar ou conceber soluções inovadoras para enfrentar os desafios organizacionais. **TRABALHO EM EQUIPE:** Capacidade de trabalhar cooperativamente buscando integrar os esforços individuais para o alcance de um objetivo comum, agindo de forma transparente, compartilhada e respeitando as diversidades. **NEGOCIAÇÃO:** Capacidade de alcançar objetivos por meio de acordos nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, buscando o equilíbrio e a satisfação das partes envolvidas. **ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA:** Domínio e aplicação efetiva de conhecimentos técnicos, procedimentos, normas e sistemas informatizados requeridos na sua área específica de atuação (BRASIL, 2004, p.2).

Contudo, as escolhas para os cargos de gestão, normalmente, independem

dos perfis profissionais apresentados, tendo o fator político bastante relevância na questão.

2.4.2.2 A interferência política na gestão pública

A maioria das pessoas se percebe cercada por arranjos de diferentes interesses pessoais. As organizações são intrinsecamente políticas ao criar ordem e direção entre pessoas com interesses diversos e potencialmente conflitantes. Entendendo as organizações em termos de um estilo particular de liderança política, como sistemas de governo, Morgan (2002) tenta analisar a política da vida organizacional.

Segundo Morgan (2002), ao se recorrer a termos como autocracia, democracia, burocracia e tecnocracia, está-se, implicitamente, traçando paralelos entre organizações e sistemas políticos, pois, em cada caso, a organização fica caracterizada em termos de um estilo particular de liderança política. Nas Autocracias, a autoridade é exercida, de forma absoluta e ditatorial, por um indivíduo ou por um pequeno grupo; nas burocracias, a autoridade é exercida pelos burocratas, que criam e administram as regras que orientam a atividade organizacional; nas tecnocracias, o poder e a responsabilidade proveem de pessoas com alto conhecimento técnico, que enfrentam problemas e abrem novos horizontes na empresa; nas democracias, o poder é exercido diretamente por todos (cooperativas e *kibutzim*) ou indiretamente por meio de formas representativas de administração (trabalhadores ou acionistas).

Morgan (2002) relaciona tarefa, carreira e interesses pessoais. Os interesses da tarefa são ligados ao trabalho que alguém tem que realizar. Os interesses de carreira são as aspirações e visões dos empregados sobre o futuro, que podem ser independentes da tarefa que está sendo realizada. Os interesses pessoais são valores, crenças e compromissos fora do trabalho, mas que determinam a maneira de agir em relação ao trabalho e à carreira. Muito frequentemente não há equilíbrio entre os interesses, ocasionado se tensões que são o centro da atividade política.

Pode-se entender, conforme Morgan (2002), como as pessoas se relacionam com o trabalho (carreirismo, jogo, dedicação ao trabalho, rigidez, proteção do território, zelo, desapego e despreocupação) por meio de seus interesses pessoais

e motivações.

A orientação de diferentes pessoas em relação a essas tensões varia de uma situação para outra, produzindo grande variedade de estilos de comportamento. Algumas pessoas querem fazer seu trabalho como um fim em si mesmo; outras são mais carreiristas. Outras ainda gastam a maior parte de sua energia tentando tornar a vida no trabalho menos pesada ou tão confortável e consistente com suas preferências pessoais quanto possível. Muitas pessoas conseguem um considerável grau de superposição entre objetivos e aspirações concorrentes, ajustando suas tarefas gerais ou missões de uma maneira que lhes permita alcançar todos os seus objetivos de uma vez só. Outros têm que se contentar com posições intermediárias (MORGAN, 2002, p.186).

Na esfera pública, o gestor pode apresentar diferentes perfis dependendo do contexto. Entretanto, é importante que o gestor seja capaz de lidar com aspectos políticos e técnicos. Gestores escolhidos somente por interesse político podem trazer à tona mazelas como o patrimonialismo e o clientelismo, enquanto gestores estritamente tecnicistas podem meramente só implementar normas e procedimentos (SALLES; VILLARDI, 2017).

Uma estrutura de confiança política muito ampla desestrutura o funcionamento das organizações, gera descontinuidade e ineficiência administrativa, além de favorecer os grupos de interesses e, até mesmo, a corrupção (GRAEF, 2009). Em outras palavras:

A presença do poder atrai e sustenta pessoas que querem alimentar-se do poder e serve para aumentar o poder do detentor de poder. Na esperança de receber favores, as pessoas podem começar a dar ao detentor de poder apoio não solicitado ou adotar a maneira de pensar daquela pessoa para mostrar que estão do mesmo lado. Quando o detentor de poder agradece a esse interesse por meio de apoio concreto, as pessoas beneficiadas ficam realmente em dívida com ele (a) e todos os tipos de acordos tácitos entram em cena. O poder, como o mel, é uma fonte perpétua de sustentação e atração entre as abelhas da colmeia (MORGAN, 2002, p.207).

A liderança organizacional insere-se no contexto do comportamento do líder alinhado aos objetivos da organização, tratando, dessa forma, daqueles que detém o poder formal de acordo com a estrutura da hierárquica, visando aumentar a eficácia no trabalho dos seus seguidores (ROBBINS, 2007). Ocorre que, quando os interesses em jogo correspondem a aspectos de curto prazo, existe uma tendência das organizações em escolher dirigentes políticos; e, quando existem aspectos da gestão que envolvem interesses de longo prazo, o dirigente é escolhido com base em critérios técnicos (SALLES; VILLARDI, 2017).

Entre os cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS), os níveis inferiores (DAS 1-3) concentram, em sua maioria, antigos servidores públicos de carreira; e os níveis superiores (DAS 4-6) concentram, em sua maioria, os indicados que não têm vínculo na Administração Direta, nas Autarquias e nas Fundações (BRASIL, 2017; MONTEIRO, 2013).

Embora o cargo em comissão seja um conjunto de atribuições de direção, chefia e assessoramento, que tem como elemento central a questão da confiança política, um percentual definido deste deverá, conforme a Constituição (1988), ser de provimento exclusivo de servidores.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] V – as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (BRASIL, 1988).

Os cargos de confiança política devem ser apenas aqueles determinantes para o efetivo exercício do comando político. A direção da estrutura administrativa permanente deve ser entregue a profissionais com formação e experiência, escolhidos com base no mérito profissional (GRAEF, 2009), conforme determinou, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Estado, que incentivou a formação de burocratas de carreira para ocupar cargos de confiança para restringir o apadrinhamento político, mas não conseguiu romper com a prática da livre nomeação para os cargos de Direção e Assessoramento Superiores (MONTEIRO, 2013). Segundo Magalhães *et al.*, (2010), há a indicação de pessoas despreparadas ou sem perfil ocupando os cargos de gestão.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é descritiva e de caráter qualitativo. Descritiva por descrever características de determinada população, fenômeno, realidade, possibilitando abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social. A pesquisa descritiva também é utilizada para explicação de diferentes fatores e elementos que influenciam um determinado fenômeno (GIL, 2011; OLIVEIRA, 2011; TRIVIÑOS, 2008). Qualitativa por considerar as percepções dos sujeitos sobre suas experiências e mundo vivido, abordando dimensões não passíveis de quantificação (SILVA; MENEZES, 2005), porém carregadas de significações e valorações (MINAYO, 2004).

Conforme Flick (2009), o sujeito de estudo na pesquisa qualitativa é o fator determinante na escolha do método. No caso específico deste estudo, a pesquisa qualitativa suscita uma abordagem que, segundo Parry e Bryman (2006), vê a liderança pelos olhos dos líderes. Neste processo, a própria noção de liderança é problematizada ao se apresentar a variedade de significados associados à liderança entre os líderes.

Para Merriam (1998), estudos de natureza qualitativa objetivam descrever, interpretar e entender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e as visões de mundo das pessoas envolvidas. A abordagem qualitativa, segundo Godoy, Melo e Silva (2006), não procura enumerar e/ou medir os fatos estudados, mas explorar e revelar fenômenos sobre pessoas, processos interativos e lugares. Assim, conforme Vergara (2005), o que é significativo pode não ser necessariamente frequente no texto.

A presente pesquisa tem como sujeitos servidores públicos efetivos de carreira lotados: no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), na Universidade Federal do Ceará (UFC) que: i) têm pelo menos duas pessoas como subordinadas diretas; ii) sejam ou tenham sido gerentes de primeiro nível nos últimos cinco anos.

A definição da amostra da pesquisa seguiu o critério de amostragem não probabilística intencional, priorizando as condições de acessibilidade da pesquisadora. A amostra foi escolhida para propiciar uma visão da apropriação da abordagem do *Pipeline* da Liderança na administração pública, a partir das

perspectivas de diferentes sujeitos. Ao todo, foram nove os sujeitos desta pesquisa, sendo: três do IFCE, três da Unilab e três da UFC.

O instrumento de levantamento de dados da pesquisa foi a entrevista, que, no caso em análise, possibilitou o atendimento dos objetivos descritos por Selltiz (1965, *apud* MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 93): “averiguação de fatos, determinação das opiniões, determinação de sentimentos, descoberta de planos de ação, inferência de conduta atual ou do passado e descoberta de motivos para opiniões, sentimentos ou condutas”.

As entrevistas foram gravadas com a prévia autorização dos entrevistados durante os meses de janeiro e fevereiro de 2019. Na transcrição das entrevistas, a fim de preservar a identidade dos indivíduos, optou-se por caracterizá-los de forma genérica, atribuindo um código a cada sujeito: A, B e C para UFC; D, E e F para Unilab; e G, H e I para IFCE. Em conformidade com Minayo (2004), a pesquisa foi finalizada quando as entrevistas pararam de acrescentar contribuições significativas para a análise de dados e as conclusões do estudo.

O roteiro da entrevista (APÊNDICE A) foi estruturado em módulos. No primeiro módulo, foi feita a apresentação sucinta da pesquisa e a formalização da assinatura dos termos de consentimento e confidencialidade (APÊNDICES B, C e D). No segundo módulo, foi realizada a apresentação pessoal e profissional dos sujeitos, sendo solicitado que estes discorressem acerca do provimento e da preparação para assumir o cargo de chefia. No terceiro módulo, conforme modelo teórico proposto por Charan, Drotter e Noel (2009), os sujeitos foram indagados sobre: (i) as habilidades, (ii) as novas aplicações de tempo e (iii) os novos valores profissionais que estes incorporaram quando deixaram de gerenciar a si mesmos para gerenciar outros servidores (primeira passagem de liderança).

Para análise das falas, utilizou-se a técnica da Análise Temática de Conteúdo, que busca reduzir a complexidade dos textos e falas em uma descrição curta das características representativas do que se pretende descobrir (BARDIN, 2011; BAUER, 2011; GOMES, 1996; MINAYO, 2004), juntamente com o suporte do software ATLAS.ti 8

Por fim, o movimento analítico-interpretativo se deu entre as seguintes fases: i) leitura flutuante das entrevistas; ii) leitura seletiva das entrevistas (seleção das unidades de contexto); iii) identificação dos núcleos de sentido (das unidades de

contexto selecionadas); iv) agrupamento por codificação semelhante dos núcleos de sentido; v) e categorização em temas (BATISTA-DOS-SANTOS, 2017).

Segundo Vergara (2005), categorizar implica isolar elementos para posteriormente agrupá-los segundo características que lhe sejam comuns. O procedimento básico da análise de conteúdo refere-se à definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa. As categorias são definidas antes ou durante o andamento da pesquisa. Quando as categorias são estabelecidas *a priori*, alguns elementos podem ficar de fora da categorização, pois o pesquisador se remete estritamente ao descrito na literatura. Quando as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa, há flexibilidade para se conceber alterações. Diante do exposto, optou-se, no presente estudo, por considerar tanto as categorias e subcategorias do quadro 1, definidas *a priori* por Charan, Drotter e Noel (2009) como as que emergiram durante o andamento da pesquisa (quadro 3).

Quadro 1 – A primeira passagem de liderança

(continua)

Colaborador individual	vs.	Gerente de primeiro nível
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domínio técnico ou específico à área de atuação profissional • Trabalho em equipe • Desenvolvimento de relacionamentos visando benefícios e resultados pessoais • Utilização de ferramentas, processos e procedimentos da empresa 		<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento – projetos, orçamentos e força de trabalho • Definição do cargo • Seleção (de pessoal) • Delegação • Monitoramento do desempenho • <i>Coaching e feedback</i> • Mensuração do desempenho • Remuneração e motivação • Comunicação e clima organizacional • Desenvolvimento de relacionamentos para cima, para baixo e horizontalmente visando ao benefício da unidade • Aquisição de recursos
<p>Aplicação de tempo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disciplina diária – chegada, saída 		<p>Aplicação de tempo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento anual – orçamentos, projetos

<ul style="list-style-type: none">• Cumprimento de prazos pessoais para os projetos – normalmente de curto prazo por meio da administração do próprio tempo	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilização de tempo para os subordinados• Definição de prioridades para a unidade e a equipe• Tempo de comunicação com outras unidades, clientes, fornecedores
Valores profissionais <ul style="list-style-type: none">• Obtenção de resultados por meio do domínio profissional• Trabalho de alta qualidade – técnico ou específico à área de atuação• Aceitação dos valores da empresa	Valores profissionais <ul style="list-style-type: none">• Obtenção de resultados por meio dos outros• Sucesso dos subordinados diretos• Trabalho e métodos gerenciais• Sucesso da unidade• Ver-se como um gestor• Integridade visível

Fonte: Charan, Drotter e Noel (2009).

O quadro 1 apresenta uma visão geral da transição que deve ocorrer na gestão de primeira viagem. A transição não é apenas qualitativa, mas também quantitativa. O estudo analisará cada categoria de forma a descrever as habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais, bem como os pontos nos quais os gestores de primeira normalmente tropeçam.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta, primeiramente, a caracterização das organizações e dos sujeitos da pesquisa. Em seguida, analisa: as habilidades, a aplicação de tempo e os valores dos gerentes de primeiro nível do setor público.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Para os efeitos da nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, os órgãos e entidades públicos vinculados ao Ministério da Educação que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e extensão e que integram o Sistema Federal de Ensino são considerados Instituições Federais de Ensino.

No Ceará, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira e a Universidade Federal do Ceará têm papel de relevância no ensino superior. As três instituições juntas possuem, em fevereiro de 2019, cerca de dez mil servidores ativos e duas mil funções comissionadas conforme detalha a tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Distribuição dos cargos efetivos/funções comissionadas em fevereiro de 2019

	Cargos efetivos	Funções comissionadas ocupadas por servidores públicos	Funções comissionadas ocupadas por vínculo com a Adm. Pública
IFCE	3337	839	3
UNILAB	671	198	1
UFC	6017	963	9

Fonte: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.

Os servidores do IFCE, da Unilab e da UFC fazem parte da carreira de Técnico-Administrativos em Educação conforme a lei nº 11.091, sendo regidos pelo Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da União, instituído pela Lei no

8.112, de 11 de dezembro de 1990. Por conseguinte, embora as instituições sejam diferentes, a gestão de pessoas é disciplinada pelos mesmos normativos legais.

4.1.1 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

Criado oficialmente, no dia 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará congregou os extintos Centros Federais de Educação Tecnológica do Ceará (Cefets/CE) e as Escolas Agrotécnicas Federais dos municípios de Crato e de Iguatu. Todavia, as raízes da instituição remontam ao começo do século XX, quando o então presidente Nilo Peçanha, pelo Decreto nº 7566, de 23 de setembro de 1909, instituiu a Escola de Aprendizes Artífices.

Ao longo de um século de existência, a instituição teve sua denominação alterada: primeiro, para Liceu Industrial do Ceará em 1941; depois, para Escola Técnica Federal do Ceará em 1968. No ano de 1994, a escola passou a se chamar Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Ceará (Cefet/CE), ocasião em que o ensino foi estendido ao nível superior e suas ações acadêmicas acrescidas das atividades de pesquisa e extensão.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará é uma autarquia que possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Trata-se de uma instituição de educação básica, profissional e superior, especializada na oferta de educação tecnológica, que se equipara às universidades federais para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, a avaliação e a supervisão da instituição e dos cursos de educação superior. Assim, o IFCE possui autonomia para criar e extinguir cursos, bem como para registrar diplomas dos cursos por ele oferecidos.

4.1.2 Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, criada em 20 de julho de 2010, por meio da Lei nº 12.289. As atividades administrativas e acadêmicas da Unilab se concentram nos Estados do Ceará e da Bahia. No Ceará, a universidade conta com

unidades nos municípios de Redenção e Acarape. Na Bahia, a Unilab está presente no município de São Francisco do Conde.

A Unilab tem como objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária, tendo como missão institucional formar recursos humanos para contribuir com a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, especialmente africanos, bem como promover o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional.

4.1.3 Universidade Federal do Ceará

A Universidade Federal do Ceará, criada em 1954, é uma instituição federal de ensino superior, constituída como autarquia educacional de regime especial e vinculada ao Ministério da Educação. A UFC foi criada pela Lei nº 2.373 em 16 de dezembro de 1954. No início, sob a direção de seu fundador, Prof. Antônio Martins Filho, era constituída pela Escola de Agronomia, Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina e Faculdade de Farmácia e Odontologia.

A UFC é um braço do sistema do Ensino Superior do Ceará e sua atuação tem por base todo o território cearense. A UFC é composta de sete campi: Campus do Benfica, Campus do Pici, Campus do Porangabuçu, Campus de Sobral, Campus de Quixadá, Campus de Crateús e Campus de Russas.

A administração e coordenação das atividades universitárias são exercidas em dois níveis: Administração Superior e Administração Acadêmica. A Administração Superior da Universidade é exercida através dos seguintes órgãos: Conselho Universitário (CONSUNI), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), Conselho de Curadores e Reitoria. A Administração Acadêmica é exercida através dos departamentos, que são coordenados por unidades denominadas de Centros ou Faculdades.

Os departamentos constituem a menor fração da estrutura universitária para efeito de organização administrativa e didático-científico, bem como de distribuição de pessoal, exceto nos casos dos campi de Sobral, Quixadá, Russas, Crateús e dos Institutos de Ciências do Mar (LABOMAR), Cultura e Arte (ICA), Universidade Virtual (UFC Virtual) e de Educação Física e Esportes (IEFES), nos

quais as unidades acadêmicas são constituídas pelas coordenações dos cursos.

A UFC também possui um Complexo Hospitalar formado pelo Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) e pela Maternidade-Escola Assis Chateaubriand (MEAC), que, atualmente, é gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

O conteúdo considerado relevante nas entrevistas para compreender o tema em estudo, conforme roteiro da entrevista semiestruturada (Anexo A), é apresentado nesta seção.

4.2.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa

Os gestores entrevistados nas três instituições têm os seguintes perfis profissionais:

Quadro 2 – Perfil dos sujeitos da pesquisa

(continua)

Sujeito	Idade	Cargo	Formação	Ingresso na Instituição	Período na Chefia
A	45	Administrador	Mestre em Administração e Controladoria	10/2006	Desde 05/2012
B	59	Assistente em Administração	Tecnólogo em Educação Superior	07/1981	Desde 06/1983
C	58	Assistente Social	Mestre em Administração	02/2004	De 01/2012-06/2015
D	53	Técnico em Contabilidade	Mestre em Políticas Públicas na Educação Superior	12/1993	De 03/2012-09/2015

(conclusão)

E	38	Assistente Social	Mestre em Políticas Públicas	01/2014	Desde 08/2014
F	31	Bibliotecário	Mestre em Ciência da Informação	04/2013	Desde 06/2018
G	38	Contador	Mestre em Controladoria	12/2008	Desde 02/2017
H	49	Nutricionista	Mestre em Nutrição	02/2011	Desde 04/2011
I	32	Assistente em Administração	Bacharel em Administração	06/2016	De 11/2016-12/2018

Fonte: Dados coletados durante as entrevistas.

Em resumo, os sujeitos da pesquisa têm entre 31 e 59 anos de idade, todos são graduados e ingressaram na instituição entre 1981 e 2016. Apenas um dos entrevistados é gestor desde a década de 1980 (sujeito B). O restante dos sujeitos tornou-se gestor a partir de 2011. Em alguns casos (sujeitos E, H e I), houve um curto intervalo de tempo entre o ingresso na instituição e o provimento no cargo de chefia. Vale a pena notar também que alguns sujeitos (C, D e I), na atualidade, não são mais chefes. Importante destacar que a maioria dos sujeitos solicitou que a unidade de trabalho e o nome da instituição na qual trabalham fossem descaracterizados.

4.2.2 O provimento na função de chefia

Os relatos foram unânimes em indicar que o provimento na função de chefia se dá por meio de uma indicação. Conforme explica o sujeito I: “Não existe esta política aqui na *** de concurso interno para chefia. Foi convite! Não tem esse processo de seleção profissionalizada, ainda é ‘as pessoas com quem o gestor gosta de trabalhar’...”. Com efeito, este relato aponta que a nomeação de servidores para cargos de gestão está ligada à discricionariedade de escolha do administrador público (BRASIL, 2016).

A “pessoa com quem o gestor gosta de trabalhar” também foi evidenciada por um outro sujeito, que citou que o convite, naquele momento, mesmo atrapalhando

projetos pessoais, foi aceito por consideração à pessoa do gestor que o convidou.

Na época, eu estava concluindo o mestrado e não queria nem assumir este cargo. Mas por uma questão de missão e de consideração tanto pela universidade quanto pelo gestor que me convidou, eu aceitei. Mas naquele momento eu não queria nem assumir o cargo, porque eu estava concluindo o mestrado. Atrapalhou até um pouco a minha defesa de dissertação na época (Sujeito A).

Um dos entrevistados, porém, relatou que, para ele aceitar o cargo de chefia, o processo de convencimento teve que ser muito forte. Segundo ele, o valor das Funções Gratificadas (FG) é pequeno.

A diretora que estava como chefe se aposentou. Ficou a vacância, ninguém queria e eu fui convidada. A própria diretora já havia me indicado. Eu resisti, claro! Eu não queria no começo. Cheguei a dizer que não queria, que não dava certo. Eu acho que antes mesmo dela se aposentar, ela disse que não queria mais, não queria mais e, aí, já foi indo pra mim. Poucos meses depois, ela se aposentou. Foi bem assim um processo de convencimento grande. Eu não queria, mas, aí, eu assumi. Eu peguei uma FG, a mais pequenininha de todas: a FG 4. Quase não vale a pena! Dá vontade de dizer: Tome esse negócio! Nam (Sujeito E)!

O sujeito F também menciona que o valor da Função Gratificada torna, na sua instituição, os cargos de chefia pouco atrativos: “E o valor de FG nem compensa não!”, esclarecendo que, no seu caso, ele apenas se prontificou a aceitar o cargo de chefia para que uma outra colega de trabalho não assumisse.

Chefia é uma coisa que ninguém quer! Ninguém quer! Ninguém queria! Os candidatos estavam lá pra se obrigar a aceitar. A direção foi empurrando que alguém tinha que assumir, alguém tinha que assumir, alguém tinha que pegar! E eu observando muito a reação de cada pessoa, vendo o que estava em jogo ali na verdade... Havia três pessoas que, na linha de sucessão, poderia pegar. Uma não pôde por motivos pessoais. Ela não se sentia pronta. A que era pra assumir também não quis. Então, ninguém quis. Mas uma pessoa tinha que assumir! Quando eu vi que estavam empurrando para minha colega que, de fato, não tinha condições, eu analisei todo aquele ambiente, eu tive que me prontificar. Foi bem nessa pressão para que essa colega, de fato, não pegasse (Sujeito F).

Outro sujeito disse que só foi escolhido por não haver, naquele momento, outras opções de candidatos. Contudo, ele melhor aceitou a indicação ao refletir que uma chefia agregaria valor ao seu currículo.

Segundo eles, eu era finalmente a única que podia! Tinham chegado várias pessoas depois de mim lá. Eu tinha mais experiência, mas as outras pessoas foram ocupando lá: as indicadas, as mais interessantes... Naquele momento,

os outros foram saindo, passando em concurso e sobrou a ***! Fizeram uma conversa boa da instituição (blablablá), aí, eu aceitei! Muitas vezes a gente pensa que a chefia vai ser bom para o currículo... (Sujeito D).

Dois entrevistados destacaram o empenho, enquanto servidores, em se desenvolver e realizar um bom trabalho na instituição como fatores que possivelmente pesaram na sua escolha por parte dos superiores para ocuparem cargos de chefia.

De acordo com o sujeito B: “É observado pelo pessoal de escala maior que você vai se desenvolvendo, você vai tendo seus conhecimentos, você vai procurando aprender, vai sendo proativo, sempre se destacando no conhecimento que lhe é cobrado no dia a dia.”.

O líder proativo trabalha os valores, o comprometimento e as aspirações. Mas, conforme Dias (2013), enquanto o sujeito B fala em proatividade, o sujeito C fala em engajamento:

Eu fui uma das protagonistas na organização da *** e na implantação da ***. Então, a gente foi...é quase indicada pela Coordenação Geral da ***. Nesse primeiro momento, não teve nenhuma concorrência. Foi mais por compromisso, por engajamento no processo. Não foi nem indicação não. Foi pelo seu engajamento, seu compromisso na implantação desse programa (Sujeito C).

Um relato que ficou bem diferenciado dos demais foi o do sujeito H, que explicou que não se identificava com a função que vinha realizando enquanto servidor, então aceitou ser chefe porque assim via uma oportunidade de melhor ajudar os outros.

Antes de entrar na ***, eu fui convidada no setor que eu trabalhava por duas vezes pra ser chefe do setor, e na época não me interessei, porque o serviço era gratificante. Eu gostava de trabalhar junto com o paciente, eu tinha um consultório. Eu trabalhava no ambulatório, na UTI, na emergência. Então, eu tinha uma satisfação muito grande junto do paciente e também a condição financeira de ser chefe, uma responsabilidade bem maior, não compensava. Eu neguei por duas vezes ser chefe do setor de nutrição da instituição, mas, aí, chegou uma época, que foi quando eu entrei na ***, que a atividade que eu estava executando, que eu executei por dois meses, não me satisfazia, não me empolgava. E, aí, eu resolvi... porque, como gestora, eu ia ajudar mais as pessoas com quem eu trabalhava. Na época havia muitas lamentações de condições de trabalho. As pessoas já estavam próximas a se aposentar. Eram pessoas que viviam se queixando de doenças. Então, como gestora, eu achei que ia ser melhor. Eu ia ter uma posição de melhor dialogar, de melhor contrapor o que eu estava vendo ali: as condições de trabalho, a forma como as pessoas eram tratadas (Sujeito H).

Por fim, apenas um gestor foi bem explícito em revelar seu interesse por um cargo de chefia:

Eu não vou ser hipócrita de dizer que eu não tenho pretensões de assumir direção, porque eu estudei pra isso! É natural! É a ordem natural das coisas. Eu procurava ocultar isso daqui (pretensão à direção) porque diziam que eu queria ser o Fulano, que eu queria chegar lá e tomar o lugar de Fulano. Eu ficava fazendo o meu trabalho técnico, e eu quero é ser o Fulano! (Sujeito F)

Contudo, ele menciona que procurava ocultar este desejo, pois recebia críticas dos demais.

4.2.3 A preparação para a função de chefia

Buscando explorar o nível de preparação que o servidor possuía antes de assumir a chefia, os gestores foram indagados se se sentiam preparados e se a instituição na qual trabalham realizou alguma preparação nesse sentido.

Dentre os sujeitos, um deles relatou que passou por um treinamento prévio com o gestor que estava deixando a chefia. Este indivíduo ressaltava que não se sentia tecnicamente preparado, pois se tornou chefe em uma área na qual não tinha experiência.

Do ponto de vista comportamental sim. Do ponto de vista técnico não, porque eu saí de um setor totalmente diferente para assumir a função em outro setor. Eu era assessor do Diretor de Contabilidade e Finanças. Eu assessorava o Diretor de Contabilidade e Finanças e eu passei a ser o diretor de um outro setor! Então, eu tive que passar por um treinamento muito rápido com a ex-gestora, mas foi realmente um treinamento muito rápido! Tecnicamente eu não me sentia preparado pra ir pra aquela função. Quando eu cheguei no setor, a gestora me deu um minitreinamento. Eu acho que eu fiquei uma semana ou duas semanas com ela, porque ela tinha sido promovida e o cargo dela vagou. Mas mesmo assim, ela ainda ficou uma semana ou uns dez dias comigo (Sujeito A).

Para o Sujeito B, os repasses de conhecimento dos gestores anteriores foram fundamentais para a sua transição ocorrer sem dificuldades: “Eu tive gestores anteriores que souberam como repassar. E eu não tive dificuldades antes de ser gestor em fazer o meu trabalho. Então, eu acho que isso contribuiu muito para eu ter meus valores e repassar hoje meus valores como gestor.”.

O aprendizado que se adquire como chefe na iniciativa privada pode ser trasladado para o serviço público, mesmo que as pessoas sejam chamadas de chefe no serviço público e líderes na iniciativa privada.

Eu sou chefe desde a entidade privada. Na entidade privada, havia uma capacitação para as lideranças, eu fiz. A gente teve um treinamento de seis meses. Foram várias etapas. Lá eles não chamam chefes, mas líderes. Então, eu tinha este treinamento desde lá na entidade privada. Quando eu cheguei na ***, eu já estava treinado (Sujeito G).

A experiência técnica, por si só, não é suficiente para o exercício de função gerencial. São necessárias formação gerencial e aquisição de outras habilidades. Neste sentido, outro entrevistado destacou a sua falta de preparação, conforme Graef (2009), em vários aspectos da gestão de pessoas, inclusive relacionados à liderança, mas enfatizando que ele tinha o domínio técnico, o conhecimento e a experiência no setor que ele iria gerir.

Eu nunca vi nem isso aqui! Nada de treinamento pessoal pra chefia! A pessoa cai de paraquedas! Eu não entendia nada de liderar pessoas. Eu sei do serviço! Eu conhecia o serviço! Eu tinha ideia do que tinha que fazer porque eu trabalhei muito tempo nas três divisões que tinha lá. Aí, eu tinha ideia do que era pra ser feito. Mas esse negócio de liderança, de gerenciar pessoas, de relacionamento, eu não entendia de jeito nenhum! (Sujeito D)

Segundo outro gestor, na instituição não há preparação para que as pessoas sejam promovidas a cargos de gestão e a sua formação técnica, na área assistencial da saúde, não contemplou os conhecimentos que ele necessitava para desempenhar satisfatoriamente a chefia:

Não teve nenhuma preparação pra gente ser um gestor a não ser a minha formação como mestre em Administração com foco em gestão de pessoas. Eu tenho essa formação. A instituição mesmo não preparou! Meu cargo é técnico, de carreira, de nível superior. A função gratificada é muito voltada para o ensino. A gente trabalha com algumas terminologias: a preceptoria, a tutoria. A gente não tem nenhuma formação nesse sentido. Nossa formação é mais assistencial (Sujeito C).

O treinamento formal é importante para ajudar os gestores de primeira viagem a desenvolver habilidades. Desta forma, outro gestor destaca, conforme Charan, Drotter e Noel (2009), que é uma pessoa que se interessa em se capacitar, mas a instituição não o capacita.

Não teve! Vou logo dizer: não teve! Foi assim: toma que o filho teu e vai aprendendo aí! Isso aí é muito difícil. Então, assim não teve. Senti falta mesmo. Não tem assim nenhuma capacitação. Olha que eu fico atenta nos cursos, mas não vi nada! Vai muito no *feeling*: errando e refazendo, e refazendo. Agora, assim, a caminhada com a professora ***, que é uma psicóloga organizacional, tem me ensinado algumas coisas, mas não é nada formal. É muito no processo. Eu vou observando a gestão dela. Vou observando algumas estratégias que ela usa, coisas que eu gosto e não

gosto. Mas, assim, não houve uma formalidade de uma formação pra você fazer aquilo. Foi assim: toma, tem que assumir! E eu não sabia nem o que era ser diretora! Começou a vir as coisas... Tem que dar conta, tem que assinar! E eu: Valha, meu Deus, como é que é isso!? (Sujeito E)

Segundo este gestor, ele aprende observando e seguindo os conselhos da sua chefe imediata, mas mesmo assim costuma errar bastante porque ainda é um gestor imaturo. Ele expõe que anteriormente geria somente a própria vida.

Eu não tive uma experiência de gestão em nenhum outro lugar! Eu geria só minha vida mesmo! Eu era professora em uma universidade particular, que tem uma gestão, mas é algo totalmente diferente. Eu me faço assistente social por concurso e logo em seguida recebo uma chefia, então, imagina... Há muitos erros e acertos que vão sendo cometidos por mim por conta da minha imaturidade. Eu acho que eu estou me fazendo, assim, tudo ao mesmo tempo. Eu sou muito ansiosa e acabo metendo os pés pelas mãos. E me metendo onde eu não poderia estar me metendo (Sujeito E).

A dificuldade em administrar uma unidade crítica sem ter qualquer experiência também foi mencionada:

Antes de assumir a chefia, eu não tinha tido nenhuma experiência com liderança, então foi algo assim bem difícil mesmo, pessoalmente, porque o setor que eu chefei é um setor muito crítico do ***, é um setor que praticamente não para. Então, assim, eu tive que aprender muitas coisas (Sujeito I).

Por outro lado, um dos sujeitos destacou a preparação recebida no seu curso de graduação como um elemento que facilitou o seu desenvolvimento como gestor.

Na minha área específica de Biblioteconomia, a gente já tem algumas disciplinas específicas em Gestão. Então, na teoria, a gente já sai pra ser gestor de biblioteca, arquivo ou qualquer outro centro de documentação. Então, as competências, a gente vai desenvolvendo ao longo da caminhada, mas o discurso, pelo menos do curso de Biblioteconomia, é você sair pra ser gestor (Sujeito F).

O sujeito F também ressalta que a sua primeira experiência como gestor ocorreu quando ele necessitou substituir, sem qualquer preparação ou aviso, uma chefia de outro setor, que iria se afastar em virtude de férias.

Eu fui o último a saber que eu ia tirar as férias do chefe! Eu não era daquele setor, primeiro de tudo! Eu me senti desrespeitado porque eu não fui comunicado previamente. Quando eu me vi naquela situação, eu vi que não existem critérios. Não existem critérios para se assumir chefia (Sujeito F).

Segundo o sujeito B, a instituição na qual trabalha propiciou as ferramentas para que ele pudesse aprender, contudo algumas pessoas não se interessam: “Tem muita gente que você dá a oportunidade e a pessoa diz não. Pois eu sempre busquei. Foi essa busca que me trouxe conhecimento!”.

O sujeito C também destacou a importância do conhecimento na sua formação ao revelar que, ao longo da carreira, fez várias pós-graduações: “A gente sempre teve essa compreensão da importância do conhecimento. Tanto que a gente fez várias pós-graduações visando se capacitar para o trabalho, para ter qualidade na atuação.”. Embora, o sujeito utilize “a gente” em seu discurso, ele está falando, na verdade, dele próprio. Este gestor se coloca em quase todo o seu discurso não como “eu”, mas como “a gente”.

Há também gestores que conduzem a atividade gerencial sem a prévia capacitação específica para gerir, desenvolvendo as competências gerenciais necessárias ao longo de sua atividade. Desta forma, houve um sujeito que revelou, conforme Brandão e Borges-Andrade (2007), este aspecto sobre a sua formação:

A gente não nasce líder. Com a convivência com seu gestor, no dia a dia, você vai se destacando. O que me levou... não vou dizer que sou líder, mas eu acho que sou um formador de opinião, porque eu me sinto esse formador de opinião. Porque eu adquiri esse conhecimento da legislação, então as pessoas me procuram pra tirar dúvidas. Vem aqui pra dizer: “Ó, se fosse você, o que você faria?”. Então, eu me coloco no lugar. Então, através do conhecimento... A instituição trabalhou para que eu tivesse esse conhecimento, me deu ferramentas de participar: de congressos de RH, de congresso de administração. Todo tipo de congresso que eu pedi para participar, a maioria foi aceito. Eu fui buscar. Então, eu acho que isso contribuiu muito pra eu ser, pra eu ter esses conhecimentos hoje (Sujeito B).

O sujeito B não se vê como líder, mas como um conselheiro e formador de opinião, por conta de todos os conhecimentos adquiridos.

4.3 O RITO DE PASSAGEM PARA A GESTÃO DE PRIMEIRA VIAGEM NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As mudanças na transição para a gestão de primeira viagem, conforme Charan, Drotter e Noel (2009), podem ser classificadas em três áreas: definir e atribuir o trabalho a ser realizado, permitir que os subordinados diretos realizem o trabalho e desenvolver contratos sociais por meio da formação de relacionamentos. Em particular, cada área concentra habilidades, aplicação de tempo e valores profissionais.

4.3.1 Categoria 1: As habilidades

4.3.1.1 Subcategoria: Aquisição de recursos

Os indivíduos evidenciaram em relatos breves a preocupação que se passa a ter, quando se é gestor, com a aquisição de recursos.

O sujeito A preocupa-se com o corte de recursos por parte do governo federal: “Neste momento, o que eu acho mais complicado é a aquisição de recursos.”.

O sujeito H também se posiciona quanto a falta de recursos como o sujeito A, porém ao ser indagado pela entrevistadora se entregaria a chefia devido à falta cada vez maior de recursos para bancar os custos do serviço ofertado à comunidade, ele, assim, respondeu: “Antes de entregar a chefia, eu ia lutar, que é o que eu estou fazendo, e sensibilizar o governo da necessidade de manter o serviço, da necessidade desse estudante por essa alimentação.”.

Já outro sujeito menciona que passou a se preocupar com o Orçamento Público e com a substituição da mobília quando se tornou gestor.

Quando chegou a transição é que eu fui me interessando em saber como é que faz empenho... As outras áreas aqui, que não têm chefia, não têm essa preocupação. A partir do momento que eu peguei a chefia, mesmo sem ter nenhum treinamento, eu passei a me preocupar. Eu fui me preocupar com mobília. A gente estava com uns móveis muito feios... (Sujeito E).

Em suma, os sujeitos passam, sobretudo, a se planejar quando se tornam gerentes de primeiro nível.

4.3.1.2 Subcategoria: Trabalho em equipe

O resultado do trabalho depende fundamentalmente do trabalho da equipe que se está gerindo conforme explica o sujeito A: “O seu trabalho depende do trabalho da sua equipe. O meu trabalho depende diretamente do trabalho dos outros. O meu trabalho é uma parcela. A maior parcela é o trabalho da equipe que hoje eu estou gerindo.”.

Neste sentido, o sujeito C relatou que realizava periodicamente um trabalho de reconhecimento do bom trabalho executado pela sua equipe: “Em todos os momentos das disciplinas, a gente fazia um trabalho bem afetivo para reconhecer o trabalho deles, já que não havia nenhum pró-labore, e hoje já tem, nem pra coordenação, nem para os técnicos que são preceptores e docentes assistenciais.”.

Com relação à aceitação do gestor pela equipe de trabalho, o sujeito F relatou que as pessoas mais velhas da sua equipe inicialmente ficaram incomodadas em serem chefiadas por um jovem: “Teve um incômodo inicial sim, teve! Tem coisa que a gente finge que não vê... Teve o fingir que não vi. Era uma equipe de senhoras... Leva um tempo pra você ser respeitado como chefe.”.

4.3.1.3 Subcategoria: Delegação

Os entrevistados também mencionaram aspectos relacionados à delegação. Para um dos gestores, a delegação possibilita que o colaborador se enriqueça de conhecimentos. O sujeito B utiliza a metáfora da “atuação nos bastidores” para ilustrar o que é delegação.

Quanto à delegação, eu observo e deixo que eles resolvam. Eu acredito que o conhecimento que eu tenho, eu passo pra eles. Eu só atendo eu, como gerente, uma pessoa do atendimento lá fora se em algum momento a resposta não for dada com segurança. Aí, eu complemento a informação. Eu faço questão que eles aprendam, leiam, que busquem o conhecimento. O enriquecimento dos colaboradores, que um dia você estava como eles, passa a crescer no momento em que você, como gestor e líder, sabe passar isso pra eles, sabe dar essa liberdade de conhecimento. Então, você não vai estar mais lá na frente, mas vai estar nos bastidores (Sujeito B).

A questão da delegação também é relacionada por um dos sujeitos como uma preparação para que os problemas possam ser resolvidos pelos próprios servidores nos momentos em que o gestor não pode estar presente.

Quando eles não conseguem resolver, eles passam pra mim. Eu trabalho em uma perspectiva de orientá-los e treiná-los o máximo possível para que eles possam resolver as coisas por eles mesmos, sem precisar chegar pra mim. Agora, óbvio, que tem uma outra coisa que tem que vir pra mim. Agora tem coisa que eu também tenho que passar para o meu chefe porque eu também não posso resolver. Eu sou aquele tipo de gestor que eu tento delegar o máximo! O que se puder delegar, eu delego. Eu acho que equipe boa, eu não estou falando demagogicamente não, eu acho que equipe boa é a que trabalha tão bem tanto na minha presença quanto na minha ausência. Equipe boa pra mim é a que eu consiga tirar férias, resumindo. Porque se eu não conseguir tirar férias, pra mim, a minha equipe não está boa suficiente. Se eu como pessoa eu não puder tirar férias, é porque acho que tem alguma coisa de errado com a minha equipe (Sujeito A).

Um dos gestores relata que delega, mas responde perante os superiores quando a equipe faz algo que ele não sabia ou não consentiu.

Eu sempre fui muito boa pra delegar. Eu gostava que as coisas saíssem e de dizer que você é responsável por isso, isso e aquilo outro! Só que quando eu chegava na sala, quando eu via, eu notava que eles trocavam o serviço entre si. Tinha uma pessoa que encabeçava isso, que tomou a frente de modificar, que se você não quer fazer esse serviço, então eu faço. Ela modificava o que eu dizia. Eu não me incomodei porque os resultados eram bons. No final de contas, as coisas aconteciam do jeito que eu queria. Eu achava que ia dar certo pra instituição. Eu sabia e fechava os olhos. Vamos ver se dar certo... Às vezes, quando não dava, eu dizia: "Eu não disse pra você fazer isso, eu falei o contrário disso que você está dizendo!". Aí, a pessoa respondia que foi a fulana que mandou eu fazer. E eu dizia que a fulana não é a chefe! Sou eu que respondo por isso aqui que você está fazendo. Na instituição é assim: você delega às pessoas, mas quem é chamado, quando a coisa acontece ao contrário do que se planeja, é o chefe (Sujeito D).

Por outro lado, há quem não se sente à vontade em delegar, porque tem um perfil operacional, dúvida da competência do subordinado e tem receio que ocorra desvio de função.

O funcionário problema ele faz questão de encaminhar... Eu tenho o perfil de fazer, isso me deixa um pouco frustrado porque apesar de as pessoas estarem ali para determinadas coisas, existem outros serviços que também demandam a atenção delas e que eu preciso repassar. Mas existem coisas de chefia que antes se delegava e eu centralizei porque não dá muito certo abrir demais não. Ia dar muito poder a quem não tem a competência. Sendo bem frio assim, falando mesmo, eu pondero essa questão de delegar porque o que eu tenho muito receio também, que a gente sabe que acontece, é de um desvio de função (Sujeito F).

Vale a pena notar que este gestor ressalta que não delega porque acha que, conforme Hersey e Blanchard (1986), o subordinado não tem capacidade.

A prioridade dada às atividades rotineiras é um obstáculo à construção de um ambiente organizacional no qual se favorece o desenvolvimento e a aplicação de

competências relacionadas à liderança. Assim, conforme Silva e Mello (2011), há também o gestor que permanece realizando o trabalho operacional por solidariedade à equipe que anda sobrecarregada demais.

Eu não consegui me desvencilhar! Eu não tenho problema em delegar. Eu acho que eu estou construindo uma gestão muito participativa e democrática. Não gosto de descentralizar. E acho que, por essa minha característica, eu não consigo soltar o trabalho técnico. Por que eu continuo fazendo o trabalho técnico? Porque eu vejo que a gente tem uma demanda muito grande e pouquíssima profissionais. Nós éramos, até final do ano passado, quatro assistentes sociais em uma sala menor que essa. Tinha que dar conta de todos os processos e, aí, eu fui retirada para ir para a gestão. Eu vi as três meninas é.... meio que muito aperreadas, então, eu sempre ficava nessa divisão, fazendo algumas coisas que a gestão pede, junto com a ***, mais solta, mas eu nunca soltava tudo porque eu ficava querendo ajudar as meninas (Sujeito E).

Este mesmo gestor, por outro lado, é capaz de reconhecer as melhores habilidades de cada colaborador, distribuindo as demandas de serviço conforme aquilo que ele acredita que cada um melhor possa fazer.

Eu vejo as habilidades das meninas e eu consigo saber pra quem eu vou recorrer quando tiver algum problema. Por exemplo: eu sei que alunos bem trabalhosos, Fulana é ótima pra ajudar a atender esses meninos. Os meninos vão sair daqui amando! Tem outra que é muito boa na questão de sistematizar. Me ajuda com os programas. Então, eu entendi que eu não preciso ser.... que eu faça tudo! Elas me ajudam nesse sentido. Tem as outras duas que são maravilhosas na hora de escrever. Tem outra que gosta de fazer capacitações. Ela vai trabalhar com as estagiárias fazendo oficina. E, aí, eu não preciso estar fazendo oficina! Só que não minha transição, eu queria estar (Sujeito E).

4.3.1.4 Subcategoria: Monitoração e mensuração do desempenho

A monitoração do desempenho foi articulada sob o ponto de vista do controle da assiduidade e da monitoração dos acessos ao sistema para se verificar o que os servidores andam fazendo.

Segundo o sujeito F: “As pessoas podem achar que não, mas eu estou de olho em tudo, sabe!?! Acessando o sistema, porque eu tenho acesso. Vendo como está o espelho de ponto de cada um e algumas coisas de cada um. Vendo como é que está o ritmo...”.

Nesse sentido, houve contrapontos dos sujeitos C e G em relação ao sujeito F, visto que aqueles enfatizam o controle de resultados.

O controle era de resultados, quantos atendimentos, mas a gente dava uma autonomia para a pessoa criar, ser inovadora naquilo que ela tem que fazer.

Eu me percebo uma gestora que ouviu, que foi democrática, importante, que exerceu uma liderança participativa, libertadora, autônoma. Não aquele controle que oprime, mas aquele controle positivo, controle de resultados em que a gente vê o resultado do trabalho: as pesquisas realizadas, os usuários satisfeitos (Sujeito C).

De acordo com o sujeito G, a entrega do trabalho dentro do prazo é o mais importante: “Eu sou de prazo, não me interessa a hora que você chega e nem a hora que você vai embora! Não me interessa... Eu quero que faça aquele processo. Eu nunca cobre horário de ninguém!”.

O conhecimento de todas as etapas do trabalho é um fator que assegura para o sujeito G que ninguém o enganará alegando dificuldades em realizar o trabalho.

Eu tenho visão holística do processo, então ninguém me passa a perna! Eu conheço o processo todo. Se alguém me disser que não vai fazer isso porque o sistema não está funcionando, eu vou lá e faço! Eu vou lá e olho. Eu vou lá e sei. Eu não tenho dificuldade na área de orçamento porque, como eu já lhe disse, eu trabalho é com isso. Eu sei onde começa, eu conheço todo o processo e sei onde termina. E sei olhar o antes, o durante e o depois. Às vezes quem tá executando, uma pessoa da equipe, conhece apenas uma parte daquele trabalho, não sabe de onde veio nem pra onde vai, o que trouxe pra ele o problema. E, se ele não fizer direito, vai dar gargalo lá na frente. Então, essa visão é importantíssima porque, aí, você consegue delegar, consegue mudar processos, facilita o controle. Não é só ele me passar a perna (Sujeito G).

Com relação à avaliação de desempenho, houve a descrição de duas situações bem próprias do serviço público. Na primeira situação, um dos sujeitos gerenciava uma equipe com muitos terceirizados em que ele deveria como gestor se remeter ao supervisor dos terceirizados para tratar do desempenho destes colaboradores no trabalho.

Quanto à avaliação dos funcionários, a gente fazia a avaliação diariamente mesmo, de acordo com cada serviço que ele executava. E a gente sempre conversava também com o supervisor porque, como eles eram terceirizados, a maioria tinha o supervisor da própria empresa. Então, a gente sempre estava conversando e avaliando os meninos dessa forma (Sujeito I).

Na segunda situação, revelou-se que a avaliação de desempenho no serviço público é considerada por alguns servidores como uma mera formalidade. Segundo um dos entrevistados, a servidora subordinada esperava que ele não fosse rígido na sua avaliação.

A pessoa não aceitou a avaliação que eu fiz dela. Eu tinha um pessoal muito bom, que sabia pensar, resolver os problemas, até trocar os trabalhos... Sabiam resolver os problemas que surgisse, tinham soluções, sem ficar o

tempo todo me perguntando, mas ela não! Ela chegava atrasada. Ela causava atrasos. Às vezes, por exemplo, para pagar um Auxílio Funeral, você tem que pagar em 48 horas, então quando chega pra gente já chega atrasado! Já chega no final do tempo! E era responsabilidade dela e ela não estava! Ela não fazia o trabalho a contento e eu não podia avaliá-la como eu avaliava os outros e, aí, ela se revoltou. Ela se sentou comigo e disse que o marido já foi chefe na *** e tinha uma pessoa que bebia e ele não dava nota baixa pra ela! Eu disse: “Você quer se comparar com um bêbado!?! Com um servidor que chega aqui bêbado todo dia!?! Pois eu só me comparo aos bons! Eu acho que você devia fazer o mesmo” (Sujeito D).

4.3.1.5 Subcategoria: Comunicação, clima organizacional e feedback

Quanto ao clima organizacional, houve gestores que relataram conflitos e outros não. Dentre aqueles que não têm conflitos na sua equipe de trabalho, destaca-se o relato de um gestor que diz que a sua equipe de trabalho era conhecida como uma “equipe redonda”.

Eu sempre achei que eu me comunicava bem com eles. Às vezes, a gente ficava entre a gente e combinava uns detalhezinhos. A gente se dava bem. A gente era chamado assim... a minha equipe era chamada pela minha chefe como uma equipe redonda. As pessoas se davam bem. As coisas davam certo. Não tinha conflito. Eu tinha um pessoal muito bom, que sabia pensar, resolver problemas. Até trocar o trabalho, eles trocavam e dava certo. Sabiam resolver problemas que surgissem, tinham soluções sem ficar o tempo todo me perguntando (Sujeito D).

Segundo o sujeito B, o segredo para não haver conflitos na sua gestão é: “Sempre a gente conversa individual ou em conjunto e resolve o problema. A gente nunca deixa para amanhã.”. Essa pressa em se concluir os conflitos também foi observada na fala do sujeito G: “Quando começa assim a ter esses conflitos internos, eu falo: Resolvam, resolvam! Boto um na frente do outro e resolvam... Vocês são adultos!”.

Para outro gestor, contudo, a melhor solução é a saída de quem causa problemas por meio de uma remoção, pois no serviço público não se pode amedrontar o servidor com ameaça de demissão.

É uma pessoa muito difícil! Às vezes, eu fico desejando que ela pedisse remoção. Eu queria tanto que ela pedisse remoção... É a oração dos chefes! Eu queria tanto que ela pedisse remoção pra ser feliz em outro lugar porque eu sinto que essa pessoa não é feliz aqui. Essa coisa de lidar com os sujeitos, pra mim, é o mais difícil de resolver, porque no serviço público eles são autônomos. Eu não posso dizer: “Se você não vai trabalhar, eu vou lhe demitir!”. Não tem essa questão (Sujeito E).

Já outro gestor relata que convive com conflitos diários na equipe, mas

tenta não se posicionar. Ele revela que tem vontade de realizar um *feedback* coletivo no futuro, porque, neste momento, ele não está preparado para os desdobramentos de uma discussão de relação (DR).

Ficar mediando conflito também me demanda. Tem dia que eu saio exausto só de mediar as coisas! Tem dia que isso me consome demais! Como eu te disse, sou eu e mais três bibliotecários... Não dou muita margem a ouvir demais. Assim, porque falam muito, né! Chega um e diz..., chega outro e fala... Eu fico só...vou na política do silêncio, entendeu?! Eu vou começar a fazer o *feedback* coletivo porque é necessário. Mas eu tenho que estar pronto porque vai gerar DR. Aí, eu não posso pender nem pra um lado nem pra outro, entendeu?! Eu sou gestor de primeira ó, primeiro nível! Eu tenho que me preparar para o *feedback* coletivo porque dá DR. Dá DR! Saí um com raiva, sai um chorando. Isso eu já tenho que me preparar! É difícil, é difícil! Aí, consome, consome tempo! Consome tempo (Sujeito F).

Ainda no que concerne ao *feedback*, um outro gestor destacou a incapacidade de as pessoas escutarem críticas.

Dar *feedback* pra mim é médio porque nem todo mundo tem a capacidade de escutar críticas construtivas e nem todo gestor sabe dar *feedback*. É uma arma poderosíssima, mas que poucas pessoas sabem utilizar, na minha humilde opinião, porque você sabe que há diversos estilos gerenciais, né (Sujeito A).

4.3.1.6 Subcategoria: Desenvolvimento de relacionamentos

Os gestores mencionaram que os relacionamentos são pautados, quando não se é gestor, pelos benefícios pessoais. Quando o indivíduo se torna gestor, os relacionamentos (para cima, para baixo e horizontalmente) visam ao benefício da unidade de trabalho.

Eu não tinha que me preocupar mesmo com a própria Divisão e a gestão das pessoas, que é um dos imbróglios mais difíceis dentro de uma gestão pública. Realmente, eu não precisava disso. Eu me relacionava com quem eu quisesse. Agora, como chefe, não! Eu tenho que me relacionar com todo mundo e tratar todos iguais, não ter as preferências. Assim, quando eu não era chefe, eu não precisava disso. Eu tinha, eu podia ter minha preferência. É uma questão pessoal. Eu escolho sair com quem eu quero, conversar sobre a minha vida com quem eu quero. Quando você é chefe não é assim! Nem pode conversar cunho pessoal e tem que conversar com todos para que todos possam se sentir estimulados, participe do grupo. Então, muda muito, muito mesmo (Sujeito E).

Na visão de outro gestor, os relacionamentos propiciam crescimento individual, coletivo e da instituição.

Sempre nesses relacionamentos há uma troca. Existem os benefícios pessoais, mas também têm os resultados coletivos. Sempre tem essa dimensão do coletivo. Você cresce como pessoa, como profissional, mas todo grupo também recebe o resultado desse relacionamento que visa o crescimento da equipe e da instituição (Sujeito C).

A habilidade de lidar com as pessoas foi citada como complexa. O sujeito G, por exemplo, diz que abdica de bons técnicos se eles não souberem se relacionar com os colegas. Ele menciona que, no serviço público, é difícil “mexer” com as pessoas. Este entrevistado utiliza as expressões “jogo de cintura” e “fazer o meio de campo” para ilustrar as habilidades que o gestor deve possuir.

Tanto na parte privada como na parte pública, a parte mais complexa é lidar com as pessoas. Eu vi que, desde quando eu comecei a ser chefe, que o segredo, o fino, está nas pessoas, você saber gerenciar pessoas! Eu sempre falei isso para o pessoal que está trabalhando comigo. Eu não quero bons técnicos, eu abduco de bons técnicos que não sabem conviver com o colega e eu pego uma pessoa mediana que sabe conviver com os colegas. Eu tendo um supertécnico, eu vou ter uma boa gestão na parte técnica; mas, ele é péssimo em RH, ele não sabe se relacionar com as pessoas. Eu não quero essa pessoa! Eu vou perder o técnico, mas eu vou ganhar na convivência. Eu não tenho só ele na minha equipe! Aí, eu prefiro uma pessoa com um nível de conhecimento, não zero, mas um pouco menor que o dele, mas que saiba se relacionar com as pessoas. Eu sempre escolhi pessoas assim! Na entidade pública, você chega e as pessoas já estão lá. Eu não tenho como mexer nessas pessoas. É difícil! Tem gente que é difícil você mexer! Então você vai fazendo um jogo de cintura... Então, a habilidade é essa: lidar com as pessoas! Você vai ter que ter a habilidade de chegar lá. Fazer o meio de campo, porque são pessoas que vão ficar dez, quinze anos com você, mesmo você não sendo o chefe. Não é querendo ser politicamente correto não, mas você vai ter que ver uma forma de lidar com esse pessoal (Sujeito G).

O desenvolvimento de relacionamentos também compreende escutar questionamentos e entender as dificuldades dos subordinados e do cidadão usuário do serviço público.

Eu aprendi a fazer reuniões com meus funcionários. É muito bom porque eu ouço também os questionamentos dos meus funcionários. O que ele gostaria e como ele gostaria de ser ajudado para exercer as atividades dele melhor. As dificuldades dele perante o público, que são grandes, porque é um público: jovem, questionador, impulsivo, alegre, muitas vezes chateado, um público que, às vezes, que vem com fome, com suas necessidades fisiológicas já bem dentro do limite... É isso aí, todo dia a gente aprende aqui! Todo dia tem uma história aqui! Eu já disse que eu vou fazer um livro “Histórias do ***”. Não dá nem pra descrever... é pula catraca, é tambor dentro do ***, e tudo a gente tem que ter aquela calma, muitas vezes, aceitar aquele momento. Muitas vezes são momentos políticos o que a gente vive aqui (Sujeito H).

4.3.1.7 Subcategoria: Motivação

Algumas pessoas tentam tornar a vida no trabalho menos pesada quanto possível. A motivação foi retratada pelos entrevistados, conforme Morgan (2002), por diferentes óticas. Assim, um dos gestores, primeiro, relatou o quão era motivado quando era um colaborador individual.

Eu tinha habilidades para conversar com a pessoa, para buscar, para conhecer, para ver o que a pessoa estava necessitando e partir na frente. Antes que ela me dissesse a pergunta ou viesse buscar ajuda pra mim, eu já via que estava faltando alguma coisa e me antecipava. Isso era algo que eu já tinha e continuei. Quando não tinha a chefia, era o mais proativo que resolvia. Então eu tinha mais essa responsabilidade (Sujeito B).

E, posteriormente, quando gerente de primeiro nível, como continuou motivado e trabalha esta questão na sua equipe.

Então pra ser gestor tem que ter a motivação pra isso, porque sem a motivação a gente termina empacado, vamos dizer assim... Eu falo muito para os meus colaboradores aqui, até aprendi isso aqui diariamente, que se você não tiver motivado para vir trabalhar naquele dia, eu prefiro que não venha! Porque pra você vir trabalhar e não saber, especificamente, no nosso setor, atender a pessoa como ela deve ser atendida (Sujeito B). Os meninos aqui brincam é muito porque dizem que vêm muitas pessoas aqui e eu as chamo de "meus clientes". Tem gente que vem aqui e diz: eu posso chorar? Aí, ela chora 10 minutos! Aí, depois conversa... Quais são os problemas? Problemas de casa, problemas com os gestores que não entendem, problemas com bebidas, problemas com dívidas. Então, isso aí eu gosto de atender. Não que eu me sinta bem, mas é questão de saber. Eu gosto de trabalhar com essa carga. A menina ali diz assim: Eu não sei o que é que tu faz dentro desta sala que a pessoa entra chorando e sai às gargalhadas. É algo que a gente tem e eu gosto de fazer isso (Sujeito B).

A motivação da equipe é elencada como algo que apresenta certa dificuldade no serviço público segundo o sujeito D: "Pra mim, a motivação dos outros é mais difícil."

Neste sentindo, os sujeitos A e F também se posicionam:

Mas a motivação não é tão fácil porque tem alguns servidores que estão desencantados, vamos dizer dessa forma. Aí se torna mais difícil motivar. Depende da pessoa a ser motivada também. Mas não é tão fácil. Não é tão fácil! Eu acho mais fácil você ser gestor na iniciativa privada do que ser gestor no serviço público. E eu fui gestor na iniciativa privada. Eu posso te dizer isso por experiência própria. Aqui é mais difícil do que na iniciativa privada você gerir. Por incrível que pareça, para algumas pessoas, a estabilidade gera uma acomodação (Sujeito A). É difícil. É difícil! É difícil, viu! A gente tem aqui, entre os servidores efetivos, dois que são insatisfeitos e você tem que dizer. Mas, eu digo! Eu não digo na

frente de todo mundo. Eu chamo a pessoa. Tem um que está ciente, que já está de sobreaviso. Tem um que eu disse que queria a solução pra o problema durante esse ano de 2019 agora. Realmente ele é insatisfeito, reflete pra comunidade atendida e quem responde sou eu (Sujeito F).

Contudo, a motivação da equipe pode ser trabalhada pelo gerente de primeiro nível conforme Hunter (2014). Os sujeitos C e H, assim, explicam:

Em todos os momentos das disciplinas a gente fazia um trabalho bem afetivo para reconhecer o trabalho deles, já que não havia nenhum pró-labore, e hoje já tem, nem pra coordenação, nem para os técnicos que são preceptores e docentes assistenciais. Tinha uma psicóloga que não tinha ainda a especialização e a gente deu todo suporte, acreditando que eles eram capazes, querendo que eles saíssem da sua zona de conforto. Uma coisa importante que a *** trouxe para o *** é que, de certa forma, alguns profissionais estavam acomodados. Quando chega seis residentes da saúde mental... vai mexer com eles! Eles pensam que vão ser preceptores, que precisam se capacitar. Então, é um sucesso de toda a equipe querer se capacitar, querer estar lá, contribuindo para a qualidade do atendimento (Sujeito C).

O sujeito C relata dois casos. No primeiro caso, ele explica como influenciou uma psicóloga da equipe a se capacitar. No segundo caso, ele comenta uma situação que levou a própria equipe a ter motivação para se capacitar. Já o sujeito H, igualmente, explica que tenta fazer o possível para que uma subordinada se gradue, no entanto, esta parece não estar suficientemente motivada até o momento.

Eu incentivo porque são pessoas que têm competência e o tempo tá passando e eles têm que ter um futuro pela frente. A fulana eu queria muito... ela já ensaiou fazer Nutrição, mas fica difícil pra ela por conta do horário dela. Nós já falamos com a *** pra ela ir até pra outro ***, pra pegar um outro horário pra ela, pra ter essa disponibilidade à noite pra fazer o curso. Mas eu vejo assim, se ela, realmente, pedisse pra arranjar esse tempo, a gente conseguia fazer as permutas, mas eu sinto que não é o tempo dela. Eu também incentivo ela a fazer cursos. E essa daqui (apontando para outra moça na sala) eu vivo falando pra ela fazer umas especializações lá em Baturité (Sujeito H).

Em todo caso, é a motivação do gerente de primeiro nível no serviço público que gera estranhamento:

No primeiro dia que eu cheguei lá, eu me senti tão bem que eu disse assim: Ó pessoal, eu vim aqui pra ser feliz, viu! Eu quero ser feliz! Todo mundo olhou assim, né... Todo mundo achando que eu estava sendo é... sonhadora. Mas, não! Eu tenho isso na minha cabeça, sabe!? Todo dia eu digo: Eu vou ser feliz! Todo dia eu boto isso na minha cabeça: hoje eu vou ser feliz! Porque é... a gente passa o dia no trabalho, se a gente não for feliz no trabalho, a gente vai passar a vida e cadê a felicidade!? Vai ter só nas férias!? De jeito nenhum! Eu tenho isso na minha cabeça. Tem dias que é eu tô mais pesada,

mas aí a gente procura força, né! Procura força em Deus e a gente supera e volta a ser feliz (Sujeito H).

4.3.2 Categoria 2: A aplicação de tempo

4.3.2.1 Subcategoria: Disciplina Diária

Segundo o sujeito C, quando não era chefe, o seu tempo era aplicado no sentido de realizar o trabalho técnico, observando as metas de produção: “A gente tinha as metas de atendimento, de produção.”. Conforme explicou o sujeito E: “Eu fazia só meus trabalhinhos e ia embora pra casa.”.

Para o sujeito B e G, contudo, não houve mudanças na maneira como aplicavam seu tempo quando passaram de colaborador individual a gerente de outros.

Eu sempre trabalhei oito horas. No momento em que eu entro na instituição, eu sou a instituição. No momento que eu saio da instituição, eu não sou a instituição. Isso quer dizer o quê? Que em momento nenhum eu fico na instituição além. Só se for cobrado. Mas eu não fico além do meu tempo! Até pela questão da qualidade de vida fora da instituição. Então, eu soube e sei, antes de ser gestor e agora sendo gestor, trabalhar essa questão do horário, porque você vive melhor dentro da instituição e fora dela (Sujeito B).

Eu nunca levei trabalho pra casa. Pra mim isso aqui é um personagem... É um teatro. O personagem *** chefe tem o horário dele de expediente de oito...ele tem o horário de ligar e se desligar. Você precisa saber separar as caixinhas. A cabeça fica pensando, mas você fica lutando pra ela não pensar! Se precisar, você fica até mais tarde, mas sem precisar levar trabalho pra casa. Casos excepcionais, eu já fiquei até dez horas, ficar até nove horas precisou, ficar até meia-noite horas precisou, mas eu não fui pra casa! Minha casa é minha casa, meu trabalho é meu trabalho! Minha rede social é minha rede social. Eu prezo muito por isso. E se invadir um ao outro é porque eu não estou conciliando nenhum nem outro. Eu tenho que ver qual está atrapalhando para eu sair (Sujeito G).

O sujeito F, o gestor mais novo entrevistado, relatou que, quando era colaborador individual, a sua chefia imediata não era capaz de acompanhar o ritmo das gerações mais novas: “A chefia não conseguiu acompanhar o ritmo dessa minha geração.”.

Em contraposição, o sujeito C, um dos gestores de maior idade, quando indagado sobre a disciplina diária de cumprir horários do colaborador individual, deixou transparecer o que pra ele é mais importante na forma como deve ser aplicado o tempo: “A questão da disciplina é muito importante, mas também a gente tem que ver a questão da qualidade desse tempo.”.

Compartilhando da mesma ideia de qualidade no uso do tempo do sujeito

C, o sujeito B relembra como utilizava o seu tempo quando não era chefe:

Quando você entra no setor público, você vai querer crescer na carreira. O que eu fazia antes era buscar conhecimento. Eu não resumia o meu tempo só em fazer o que me era solicitado. Eu buscava conhecimentos outros. Eu ia no setor e procurava saber! Antes de ser gestor, eu buscava ter um conhecimento geral da instituição (Sujeito B).

4.3.2.2 Subcategoria: Definir prioridades para a unidade e a equipe

4.3.2.2.1 *O gestor que trabalha pelos subordinados*

O gestor que trabalha pelos subordinados ficou caracterizado como o indivíduo que não conseguiu se desvencilhar do trabalho operacional, ficando, dessa forma, sempre sobrecarregado.

Eu não conseguia fazer realmente planejamento porque, muitas vezes, eu precisava fazer o operacional. Então, como é que a gente fazia? A gente, de acordo com a necessidade que surgia, a gente costumava se reunir periodicamente, fazer reuniões e dava todo feedback para a equipe, porque a gente não tinha muito tempo. Muitas vezes precisava levar trabalho pra casa porque a gente não conseguia é... desenvolver realmente o papel gerencial por conta de falta de colaboradores, por isso que eu, muitas vezes, eu tinha que fazer o operacional. Então, ficava muito complicado. E foram dois anos assim, a gente trabalhava, se reunia, falava dos problemas e ia tentando consertar durante o período de trabalho mesmo (Sujeito I). A gente decidir as prioridades é difícil porque além dessa coordenação, a gente também ficava com o processo de seleção dos residentes, de entrevistar os residentes (mais uma sobrecarga). Mas pra aliviar mais o peso, tinha a Coordenação Pedagógica, que eram as enfermeiras. Então, a gente dividia as angústias. Mas, o operacional mesmo era mais comigo! Infelizmente, não tinha muito...era sobrecarga de trabalho mesmo (Sujeito C).

O sujeito C caracteriza bem a rotina pela qual passava diante da tarefa interminável de organizar, pormenorizadamente, a agenda de cada residente. Este gestor já deixou o seu cargo de chefia e revela que, na gestão atual, são os preceptores que organizam a agenda dos residentes.

Muito! Demais! Eu me sentia muito sobrecarregada! Hoje, cada preceptor faz a sua parte, mas eu fazia o mapa mensal das atividades de todas as ***. Por exemplo, segunda-feira de manhã, onde é que ela estava; à tarde... (que é uma questão de administração de tempo também); e com quem ela estava; que atividade estava fazendo. Então, a gente tinha... a gente fazia todo esse planejamento das agendas. E era mensal essa agenda. Eu me sentia sobrecarregada de ter de organizar essa agenda porque, hoje, cada preceptor organiza, mas, antes, a gente organizava já pra entregar ao residente qual era todo o seu fluxo de atividades aqui (Sujeito C).

O sujeito C também menciona que levava muito trabalho para casa porque não havia espaço adequado na instituição para ele realizar determinados trabalhos.

Muito! Trabalhei muito quando a gente foi organizar a matriz curricular. Cada professor fazia sua proposta de matriz, eu fazia a revisão e organizava junto com ele. Então, principalmente, nessa fase, que foi a primeira turma da *** da ***, foi muita sobrecarga. A gente precisava levar pra casa o trabalho! Até porque também a gente também não tinha muita logística de espaço físico. Aliás, aqui na ***, se eu não me engano, a *** foi implantada em 2010, mas a gente sempre teve problema de sala de aula, de espaço para reunião (Sujeito C).

4.3.2.2 O gestor que se dispersa no trabalho

O gestor que se dispersa no trabalho ficou caracterizado como o indivíduo que tem muitas atividades para fazer e não elenca as prioridades. Conforme menciona o sujeito E: “Eu me perco no meio do tempo porque eu tenho outras coisas a fazer. Há muitas dispersões, muitas coisas que acabam me tirando do rumo.”.

O sujeito E caracteriza bem este perfil de gestor, pois atrasa a entrega dos trabalhos, leva trabalho para casa e não sabe lidar muito bem com acontecimentos que saiam da rotina.

Levo trabalho para casa. Vivo pedindo tempo a mais! Eu tenho um problema terrível de administração de tempo! E eu ainda tenho um outro trabalho... Sempre tem um elemento surpresa! Você está aqui fazendo as suas coisas bem bonitinho, aí, chega uma demanda bomba e você tem que parar tudo! Muitas vezes, a agenda é interrompida por causa dessas demandas extras que chegam tanto de estudante como de ouvidoria (Sujeito E).

É difícil também para este sujeito aplicar o seu tempo trabalhando em uma instituição que tem ausência de planejamento no longo prazo.

É estressante a forma como a organização se gere. As coisas vêm de última hora, na hora que eles querem, do jeito que eles querem. Isso daí eu não me acostumo desde quando eu não era gestora. É muito difícil lidar com esse imediatismo, com essa falta de planejamento maior (Sujeito E).

Por fim, a dispersão na aplicação do tempo é um aspecto que contribui, inclusive, para a entrega da chefia na medida em que faz o indivíduo sentir-se desgastado.

No caso, eu assumi em 2016 e, depois de 2 anos, agora em outubro de 2018, eu pedi para sair da chefia por conta do desgaste, por não conseguir mais e não ter mais tempo... Eu não conseguia administrar meu tempo. Enfim, estava muito desgastante e eu achei melhor sair da chefia (Sujeito I).

4.3.2.2.3 O gestor que fica o tempo que for necessário na repartição para não levar trabalho para casa

O gestor que fica o tempo que for necessário na repartição para não levar trabalho para casa ficou caracterizado como o indivíduo que, mesmo sem ganhar hora extra, fica além da jornada de trabalho na repartição para tentar resolver os problemas do serviço. O sujeito D exemplifica bem esta característica: “Eu não levava trabalho pra casa, mas eu ficava mais tempo no setor. Se meu expediente fosse até às 18 horas, eu ficava mais uma hora ou quantas horas a minha diretora pedisse.”.

4.3.2.3 Subcategoria: Tempo de comunicação com outras unidades, clientes e fornecedores

4.3.2.3.1 O gestor que organiza toda sua agenda

O gestor que organiza toda sua agenda ficou caracterizado como o indivíduo que se planeja, define prioridades e tempo de comunicação. Dentre todos os entrevistados, os sujeitos B e G caracterizam bem este perfil.

Não vou dizer que existe uma agenda, mas eu procuro sempre estar atualizado com os afazeres. Não acumular! De manhã, eu trabalho com atendimento na hora que chegar; mas, à tarde, é só com agendamento. Porque reservo para um atendimento mais personalizado, que vai demorar. Porque, às vezes, é uma pessoa que tem problema, que vai chorar... Então, eu faço esses agendamentos (Sujeito B).

Eu sempre despachei minhas coisas de manhã. Eu chego às seis horas. Eu sempre gostei de chegar nesse horário de seis porque eu sou acostumado a acordar cedo, por questão do trânsito. E meus despachos sempre são de seis às oito! A secretária que trabalhava comigo já sabia, ela deixava ali tudo que não era urgente. Pelo fato de já lidar comigo, ela já sabia que os urgentes, eu despachava na hora. Sempre minha mesa era limpa, porque eu fazia o encaminhamento para os setores de manhã. *E-mail*, WhatsApp, tudo de manhã (Sujeito G).

4.3.3 Categoria 3: Os valores profissionais

No decorrer das entrevistas ficaram evidentes as diferenças entre a

administração pública e a privada, sobretudo no aspecto dos valores, nas falas dos gestores públicos que tiveram experiência anterior no setor privado.

4.3.3.1 Subcategoria: Obter resultados por meio do domínio profissional

O trabalho técnico é importante tanto quando se é colaborador individual como quando se passa a gerenciar outros. Segundo o sujeito B: “Você tem que dominar todo o assunto, inclusive sua equipe todinha, pra você, no momento certo, interferir. Como gestor e também como colaborador, você tem que ter essa capacidade.”.

Um dos gestores explicou a importância que o colaborador capacitado tem para seu campo de atuação:

Enquanto colaborador individual é de suma importância você ter o conhecimento técnico, o domínio técnico-científico da sua área de atuação. Como específico para o serviço social: conhecer como é que é o serviço social na área da saúde, quais são as políticas voltadas para a promoção do usuário na área da saúde. Então, o conhecimento técnico é muito importante pra dar excelência na atuação no campo da saúde, em todos os campos. De forma específica na saúde, na ***, é importantíssimo que esse colaborador busque se capacitar para o trabalho (Sujeito C).

Segundo outro sujeito, quando ele não era gestor, ele não precisava entender determinados assuntos que não se relacionavam diretamente com o seu trabalho técnico, que era bem operacional.

A gente tinha, enquanto não havia chefia, um planejamento mais da nossa área técnica (como é que seria um edital). Eu não tinha que me preocupar como a instituição funcionava porque eu tinha que fazer meu trabalho técnico, que era uma exigência ali colocada, a análise dos processos dos meninos. Planejamento?! Eu não pensava porque eu era mesmo da execução ali. Em 2014 e em 2015, eu não tinha nenhuma preocupação, sobretudo, nessa questão do Orçamento. A secretaria vinha, chegava e me dizia o valor. Eu estava mesmo focada no trabalho técnico (Sujeito E).

Por outro lado, houve relato no sentido de que é difícil para o gestor se desvencilhar do trabalho operacional.

Antes de tudo, eu sou bibliotecário, daí do atendimento. Eu tenho minhas atribuições, eu tenho que preparar apresentação, dar treinamento de base de dados/sites, apresentar a biblioteca em vários locais, então eu saio, a gente sai muito, então, a gente reveza aqui. E isso com chefia, principalmente quem está em direção, isso fica meio de escanteio (Sujeito F).

4.3.3.2 Subcategoria: Aceitação dos valores da empresa

4.3.3.2.1 *A pouca autonomia e a forte hierarquia*

No que concerne à autonomia, âncora de carreira conforme Schein (1990), o sujeito F relata que na firma privada em que ele trabalhava anteriormente havia efetivas iniciativas de gestão de pessoas: “O meu perfil profissional foi moldado no Jornal ***, porque lá tem efetivas iniciativas de Gestão de Pessoas. Eu tinha autonomia e eu pude me desenvolver lá.”.

O sujeito F explicou que, na instituição pública na qual trabalha, hoje, se faz mapeamento de competências, mas não se veem os resultados.

A gestão de competências pra mim começou errado, porque começou mapeando só as competências de gestor. O resultado eu não sei onde está. Isso sempre me incomodou! Sempre! Nós temos uma equipe imensa, a maioria não é gestor, por que você vai começar um negócio desse com quem é? (Sujeito F)

Para o sujeito F, a falta de autonomia na hora de tomar determinadas decisões, relativas a eventos que afetam o setor de trabalho que ele gerencia, o faz sentir-se fracassado.

Eu não tenho, pela estrutura das ***, total autonomia. Eu dependo de quem está acima de mim e ainda dependo de quem está acima dela. Então, por exemplo, numa situação de fechar o setor, no que ocorreu nessa situação de transporte e tudo, eu queria liberar todo mundo porque eu já vivenciei... É empatia, sabe?! Eu sei o que é andar de ônibus. Lá na empresa privada, eu conseguiria; aqui eu não consegui. Aí, eu me sinto fracassado, fico logo com raiva! Olha o que eu podia fazer eu fiz! Agora é aguardar. A ordem vem de cima (Sujeito F).

Já o sujeito E menciona que há problemas que ele não tem autonomia para resolver porque a hierarquia na instituição é forte.

Algumas vezes, na minha ansiedade, eu vou atropelando! E as pessoas me dizem: Olha o seu lugar, olha o seu lugar! A gente tem uma hierarquia muito forte. Você vai esbarrando em algumas coisas que você não tem muita autonomia. Você se sente muito tolhido no seu planejar. O planejar é mais da sua execução micro, aqui, e depende de muitos fatores externos. Às vezes, eu me estresso muito com isso por não ter os caminhos (Sujeito E).

Por outro lado, houve gestores destacando situações em que servidor subordinado quebrou a hierarquia, recorrendo ao gestor que é superior ao gestor

imediatamente. O sujeito B lembrou o seguinte fato: “Um problema que houve no passado é que a chefe foi ao dirigente fazer uma reclamação antes de falar com a sua chefe imediata. Então, houve um conflito aí entre a chefia e a coordenação. Então isso aí não se pode!”.

O sujeito C também narra um fato semelhante relativo à quebra da hierarquia:

Muitas vezes em assuntos relacionadas à *** era para o professor vir falar comigo, eu sou a coordenadora. E, muitas vezes, por ele ter uma boa política com o superintendente, ele não ia diretamente a mim, ele ia diretamente ao superior. Eu tive uma dificuldade com uma preceptora que, de certa forma, faltava um diálogo aberto com a coordenadora pra que eu pudesse resolver a nível horizontal aquela questão sem precisar, como eu vou dizer, haver uma quebra de confiança. Ao invés da gente resolver a nível local, a pessoa já demanda pra outro nível. E eu compreendo que o gestor no primeiro nível tem toda a competência e habilidade para dialogar e tentar resolver. Se esgotar tudo e não conseguir, aí a gente vai pra outro nível (Sujeito C).

4.4.3.1.2 As chefias *ad eternum*¹

Um outro aspecto mencionado pelos entrevistados se refere à questão da falta de renovação das chefias. Conforme expõe o sujeito D: “Quando eu cheguei tinha uma chefe que era *ad eternum*, ia se aposentar e continuar lá...”.

¹Embora *ad eternum* signifique de modo eterno, como se sabe, as chefias não podem ser eternas, mas no serviço público é comum estas se prolongarem durante um longo período.

Outro gestor também ressalta que além de certos cargos de chefia serem vitalícios, o seu processo de escolha também não se dá por eleição.

Um problema que eu considero muito grave na gestão da *** é que o coordenador deveria exercer uma coordenação por dois anos e mais dois anos. Só que, na prática, as coordenações estão ocupando quase um cargo vitalício! É um grande vício isso, né! Quem entra já vai com a intenção de não sair mais. Só sai por alguma circunstância. Não tem a questão da eleição e tal (Sujeito C).

Vale a pena notar que nas empresas menos organizadas, conforme Dutra (2006), as pessoas tendem a permanecer nas mesmas posições até o fim da vida profissional, ficando estacionadas profissionalmente.

4.3.3.2.3 As indicações políticas para os cargos de gestão e o sucesso da unidade

O sujeito C é um profissional da área técnica que, por apresentar um trabalho que se destacava e um interesse maior que os demais por ficar à frente de novos projetos, foi convidado para coordenar um determinado programa em sua fase de implantação na instituição.

Segundo este profissional, possivelmente, em virtude de uma indicação política, ele teve que entregar a sua chefia, mesmo não desejando, para um outro profissional assumir.

A *** tem como objetivo ficar uma gestão mais outra gestão, só que não se cumpre muito essa meta. Se teve toda uma motivação da Coordenação da *** para mudar o Coordenador da ***. Foi colocada a possibilidade de um novo gestor. E, aí, eu, na verdade, eu gostaria de ter dado continuidade a minha gestão! Mas como é um processo é.... democrático. Mas, de certa forma, não foi tão democrático assim porque foi como, assim, você tivesse sido convidada a colocar seu cargo à disposição... Houve uma reunião com a Coordenação, me convidaram para essa reunião, e eu pensei que fosse uma reunião de trabalho. Era uma reunião para mostrar que havia uma outra pessoa, que eles gostariam, para ser o coordenador, acreditando que ia ser melhor, mas a pessoa nem concluiu a sua gestão. Deixou a sua gestão e eu não deixo a gestão pela metade! Iniciei e concluí com êxito, cumprindo todas as nossas metas! Eu estava vivendo uma situação particular familiar, mas mesmo assim, se não tivesse havido esse estímulo a colocar minha coordenação à disposição, eu teria continuado porque eu tinha muito compromisso! A gente fez uma transição. A gente passou todo o projeto. No momento ele (novo gestor) não entendeu muito, assim, que estava havendo uma colaboração da minha parte de forma verdadeira, mas, depois, ele entendeu que era um equívoco da parte dele (Sujeito C).

O sujeito C faz um paralelo da sua gestão com a gestão da pessoa que o substituiu, mostrando o seu pesar, mas ao mesmo tempo tentando rir. Segundo ele, como o gestor que o substituiu entregou a função por enfrentar alguns problemas, ficava claro que ele, que foi preterido, é quem era a pessoa certa.

A gente viveu essa coordenação com os desafios e concluímos. É tanto que o novo gestor não concluiu! Ele teve vários problemas após a minha gestão. Por isso, eu considero que a minha foi melhor! A mais aprovada! Se os gestores forem honestos, eles vão perceber que foi um grande equívoco minha saída (Sujeito C).

Semelhante relato também faz outro gestor, que devia ser substituído com a mudança de gestão, mas ao contrário do sujeito C, ele não via a hora de entregar o seu cargo de chefia. Ocorre que, por ser chefe de um setor bastante técnico, não era fácil realizar a sua substituição, pois não havia pessoas com conhecimento e

experiência para assumir.

Eu pedi pra sair. Quando a nova direção assumiu, ela queria mudar, mudar as direções, né. Eu não fazia parte do grupo dela. Ela me queria lá como técnica, mas não em chefia. Todos nós sentíamos! Todos nós sabíamos disso! Ela tinha direito de escolher quem ela confiasse. Ela tem o direito. Aí, a Divisão, ela transformou em uma Coordenação. Ela queria colocar um novo diretor para a Divisão. Esse diretor não era eu e ela não encontrava essa pessoa! Aí, eu ficava assim... Mas por que ela não encontra logo essa pessoa?! Aí, um dia, em uma reunião, eu disse pra ela: vou entregar! Mas, antes, eu já havia entregue há muito tempo. Eu já tinha feito por escrito querendo entregar a seção, mas ela não recebeu. Aí, no dia da reunião, eu falei que ia entregar, que a senhora vai receber o documento, porque eu não quero esta Seção! Ache o seu Diretor de Divisão! É bom a senhora achar o seu Diretor da Divisão! Aí, ela conseguiu. Achou o Fulano (Sujeito D).

Ao final, este profissional também faz um paralelo da sua gestão com a gestão da pessoa que o substituiu, ressaltando que o substituto não foi bem-sucedido.

A “segunda chefe” era mais simpática. Depois, ela até assumiu um cargo de chefia e eu ouvi dizer que ela disse assim: “Eu vou botar todo mundo aqui pra trabalhar!”. Não conseguiu. Ela tem carisma, só que, quando chegou a vez dela, ela não conseguiu envolver. Não deu certo! Ela desandou! Então, eu me saí melhor que ela, porque eu sabia que alguma coisa ali ia mudar e a cabeça seria ela de tudo, mas o serviço dava certo na maioria das vezes. Na maioria das vezes, saía a contento (Sujeito D).

Contudo, as transições podem ser bem-sucedidas e um gestor relata isso:

Sai um chefe que tem determinado perfil (mais calmo, mais tranquilo, mais leve, de mesmo fazer vista grossa pra determinadas coisas...) e entra um, no caso, eu, que realmente colocou certa ordem no setor. E isto eu estou lhe falando com base no *feedback* que eu recebi aqui. Os subordinados disseram. Para os usuários, não é muito claro quem é a chefia do setor, mas quando a equipe nova ingressou, a mudança foi nítida no atendimento. Essa biblioteca tinha uma imagem, mas passou a ter outra, porque nós que entramos fomos modificando (Sujeito F).

4.3.3.3 Subcategoria: A empatia

A empatia foi uma das dimensões relacionadas aos valores que esteve bem presente nas falas dos entrevistados. Um dos entrevistados, inclusive, ressaltou as várias facetas da condução do trabalho pelo gestor de pessoas que denotam empatia.

Principalmente, quando se é gestor de pessoas, você tem que ser um pouco psicólogo, um pouco assistente social, não só administrador, mas você tem que agregar tudo isso aí pra passar, porque, aqui, por exemplo, se trabalha com pessoas que chegam com problema de família, problemas financeiros, com problemas com chefia, com assédio moral, com assédio sexual, todo tipo

de problema a gente lida aqui! Então pra ser gestor tem que despertar esses perfis que está dentro de você. Eu falo muito para os meus colaboradores aqui, até aprendi isso aqui diariamente, que se você não tiver motivado para vir trabalhar naquele dia, eu prefiro que não venha! Porque pra você vir trabalhar e não saber, especificamente, no nosso setor, atender a pessoa como ela deve ser atendida... Pra ser gestor, seja em qualquer área, eu não diria só gestor de pessoas, você tem que sempre se colocar do outro lado, da pessoa do cliente, que tá ali buscando informação (Sujeito B).

Já um segundo gestor ressalta que gosta de ver as pessoas satisfeitas e que entende o que elas vivenciam.

Eu ouço demais as pessoas antes de agir. Existe uma coisa que eu gostaria muito é que todo mundo estivesse satisfeito com o que estivesse fazendo. Isso é impossível, mas eu procuro sempre estar perguntando como estão as coisas. Então, isso já me demanda muito tempo e muita energia (Sujeito F). Eu não tenho, pela estrutura das ***, total autonomia. Eu dependo de quem está acima de mim e ainda dependo de quem está acima dela. Então, por exemplo, numa situação de fechar o setor, no que ocorreu nessa situação de transporte e tudo, eu queria liberar todo mundo porque eu já vivenciei... É empatia, sabe (Sujeito F).

O sujeito F, que também é representante sindical de base eleito pela sua categoria profissional, também demonstra empatia no aspecto da participação dos servidores nas greves, mesmo sendo ele um gestor.

Quando tem greve, eu libero. Quem quiser ir que vá, mas eu fico aqui. Eu tenho que ficar. Eu assisto à assembleia no Youtube. Na hora chave a gente dá uma escapadinha! Antes de tudo, tem a categoria, que eu não posso virar as costas. No momento que eu tiver de me voltar contra a minha base, não é mais interessante pra mim aqui dentro (Sujeito F).

Da mesma forma, o sujeito E, que também é representante sindical de base, quando indagado a respeito do conflito de interesses relacionado à participação sindical do gestor, diz: “Se colocarem em questão a FG, toma aqui a FG! Eu sou uma chefia que vai ao movimento!”.

4.3.3.4 Subcategoria: Ver-se como um gestor e sucesso da unidade

Os entrevistados também trataram, com relação ao rito de passagem, se passaram a se ver como gestores.

Apenas o sujeito F relatou que se vê como técnico primordialmente: “A gente tem o mesmo cargo. Chefia pra mim é passageira. Eu nem me apego a esse *status* não, nós somos bibliotecários, os quatro!”.

No extremo oposto, o sujeito A disse: Para algumas pessoas a estabilidade gera uma acomodação. Eu sou um servidor público com cabeça de iniciativa privada!

O sujeito D relatou que, durante a sua chefia, houve uma servidora subordinada a ele que fazia, mesmo na sua presença e sem a sua delegação, o papel de chefe. A situação foi se agravando de uma forma que uma servidora novata passou a questionar as ordens do chefe legítimo para obedecer a que não era o chefe.

Teve uma menina que entrou, concursada nova, recente, diante de mim e dessa outra, ela olhava pra essa outra como se a outra fosse a chefe. Não sei se porque a outra era loira e eu era morena... Eu não sei. Ela não queria fazer o que eu dizia! Eu dizia: Fulaninha faça isso aqui! E ela olhava como se não me reconhecesse. Foi osso, viu! (Sujeito D)

Outra gestora também relata fato semelhante sobre uma subordinada que fazia as coisas sem a comunicar, exigindo a situação o seu posicionamento como chefe.

Às vezes, essa pessoa não respeita a minha chefia. Então, eu tive que falar que eu ocupo um lugar estratégico dentro da instituição e eu preciso que as questões passem por mim. Eu gosto dessa proatividade, dessa questão de pensar nas coisas. Mas as coisas devem ser compartilhadas, primeiro, enquanto diretora da divisão; depois, enquanto grupo. Eu preciso me posicionar enquanto gestora para que as coisas sejam reportadas a mim e o outro não fique isolado (Sujeito E).

Esta gestora acrescenta que deve buscar mudar seu comportamento, porque se portar como uma igual entre os membros da equipe faz ela ser vista como uma pessoa enjoada quando necessita cobrá-las.

Eu me sentia era isolada enquanto chefia. Eu acho tão legal estar com o grupo! Ser a chefe te coloca no lugar também de um isolamento... Eu valorizo muito a equipe. Às vezes, você é tão bom como chefia que desvaloriza a equipe. Eu tendo a querer me diluir no meio das meninas e estou entendendo que não pode ser assim! Quando você tem que fazer alguma cobrança, como você é tão do grupo, você fica parecendo uma figura enjoada (Sujeito E).

Por outro lado, ao contrário da gestora anterior, a questão parece muito bem resolvida para os sujeitos B e G, que apresentaram as seguintes lições:

Eu tinha um gestor que dizia assim: “Quem está falando aqui é um chefe, não é um amigo.”. Eu copio isso aí com serenidade e com a minha testa franzindo aqui. Você tem que saber o momento de tomar as decisões certas, na hora certa, entendeu!? É por aí. Antes, aqui nunca teve chefe. No momento que eu entrei, o chefe me chamou e disse que eu ia, agora, ser o gestor. Eu disse: Gestor!? Como!? Eu tive essa responsabilidade de fazer se entender que, a

partir dali, ia ter um chefe, mas também um colaborador e um amigo. Onde isso aí ia se encontrar e se separar...aí eu tive que ser gestor no momento certo, porque todos eles são meus amigos, mas amigo do gestor é uma coisa e amigo particular é outra! Não é porque é meu amigo que meu papel de gestor vai atrapalhar (Sujeito B).

La no começo da minha chefia, eu pensei que o sucesso era ser um bom técnico, mas depois eu vi que não era só isso. Isso é acessório. O principal é o fator humano. Eu já tive problemas de má interpretação. Não pode ser amigo demais, mas também não pode ser frio demais. Você vai aprendendo com o passar do tempo, vai ficando mais velho, a vida mesmo vai lhe ensinando, tudo isso colabora. Os nossos colegas gestores trazem muito pessoal, muita emoção. Não! Aqui, é um negócio frio. É um negócio racional. Racional! Às vezes, eu penso que será que eu não nasci pra ser chefe, pra ser líder? Ou os outros que colocam essa paixão... Eu nunca tive essa resposta. Mas geralmente as pessoas que trabalham comigo gostam. É porque o meu "eu" é assim (Sujeito G).

4.3.3.5 Subcategoria: Obter resultado por meio dos outros

Com relação a obter resultado por meio dos outros, este valor é visto de forma distinta entre os gestores. Um dos sujeitos demonstrou em seu discurso como essa questão foi trabalhada, aparentemente sem questionamentos, na sua gestão:

Você tem que primar, enquanto servidor público nesse compromisso pela qualidade técnica do seu trabalho. É muito importante você ter esse domínio profissional e confiança. Isso é o que você exige de si próprio. É o que você espera e a instituição espera de você. Agora quando você ocupa o espaço de gestor, realmente, você tem como meta que todos os seus colaboradores obtenham resultado e, no meu caso, como Coordenadora da ***, a gente queria engajamento dos professores (Sujeito C).

Porém, um outro gestor, retratou sua desconfiança com relação à questão desde quando era colaborador individual, explicando as circunstâncias:

Obter resultado por meio dos outros...isso me incomoda. Quando eu era subordinado e não era chefia, eu não via com bons olhos isso. Ficava com a impressão que o chefe levava mérito encima da gente! Como a gente trabalha com questões de produção mesmo, de conteúdo, de projetos, a gente bate na tecla sempre de autoria e isso não era visto aqui dentro. Mudança organizacional, percebe? Mudou, porque tudo que se produzia, tudo que o bibliotecário produzia aqui dentro, era pra dizer que era institucional. Nomes!? Só se for da Direção Geral. Isso começou a dar um negócio aqui na gente, a nova geração, né! Quando eu percebi que não era só eu que me incomodava, as pessoas que entraram comigo se incomodavam, as pessoas, que já estavam há algum tempo, se incomodavam, aí, a gente começou a mudar o discurso, né! Então, hoje, isso aqui tem mudado: a cultura, a cultura organizacional. Então, isso aqui me incomoda porque eu não quero parecer oportunista nessa linha de obter resultado por meio dos outros (Sujeito F).

4.3.3.6 Subcategoria: Trabalho e métodos gerenciais

Uma dimensão não apresentada na literatura, mas que nos relatos dos gestores se sobressaiu foi a questão da gestão participativa na condução dos trabalhos e no relacionamento com os servidores subordinados. O sujeito A diz: “Eu sou um fervoroso apaixonado pela gestão participativa!”. O sujeito C destaca a forma democrática como conduziu a sua gestão: “Eu me percebo uma gestora que ouviu, que foi democrática, importante, que exerceu uma liderança participativa, libertadora, autônoma.”.

Antes de tudo, parece evidente que para a gestão ser participativa, o gestor precisa escutar e enxergar a visão do subordinado.

Eu levo muito a sério a gestão participativa porque os meninos chegam pra mim e dizem: “Eu acho que está errado assim, a gente pode fazer assim”. Então, senta aqui e vamos discutir! A gente compartilha essa gestão, não sou eu gestor. Eu vejo que todos eles agregam um perfil. Alguns com uma visão diferente, alguns com uma visão parecida (Sujeito B).

Apresenta-se, a seguir, o esquema que resume os achados da pesquisa com base nas categorias e subcategorias expostas na obra de Charan, Drotter e Noel (2009).

Quadro 3 – Gerente de primeiro nível no setor público

Habilidades	Aplicação de tempo	Valores profissionais
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Trabalho em equipe</u> ○ Aquisição de recursos ○ Delegação ○ Monitoração e mensuração do desempenho ○ Comunicação, clima organizacional e <i>feedback</i> ○ Desenvolvimento de relacionamentos para cima, para baixo e horizontalmente visando ao benefício da unidade ○ Motivação 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Disciplina diária – chegada, saída</u> ○ Definir prioridades para a unidade e a equipe ○ Tempo de comunicação com outras unidades, clientes, fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Aceitação dos valores da empresa</u> • <u>Obter resultados por meio do domínio profissional</u> ○ Obter resultado por meio dos outros ○ Sucesso da unidade ○ Ver-se como um gestor ○ Trabalho e métodos gerenciais ✓ A empatia

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 3 se evidencia, primeiramente, as subcategorias do colaborador individual que se trasladaram para o gerente de primeiro nível (fonte sublinhada); posteriormente, as subcategorias que vão ao encontro do exposto pelos autores na Teoria do *Pipeline* da Liderança para o gerente de primeiro nível (fonte normal); e, por fim, uma subcategoria nova ou, por ventura, própria do gerente de primeiro nível no setor público (a empatia).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo definiu como objetivo geral descrever as características do rito de passagem para gerente de primeiro nível nas instituições públicas. Desta forma, os seguintes objetivos específicos foram elencados: I) descrever as habilidades, as aplicações de tempo e os valores profissionais que os sujeitos incorporam quando deixam de gerenciar a si mesmos para gerenciar outros servidores (primeira passagem de liderança); e II) constatar se há aderência do modelo do *Pipeline* da Liderança ao modelo de gestão praticado pelas instituições públicas pesquisadas e, em caso afirmativo, qual a força.

Resgatando os objetivos traçados no início deste trabalho, os achados da pesquisa foram agrupados nas categorias: habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais.

Em se tratando das habilidades, primeiramente, as subcategorias Definição do Cargo e Seleção de Pessoal parecem não ter relação com as habilidades que o gerente de primeiro nível deve desenvolver no setor público, possivelmente, porque a seleção de pessoal se dá por concurso público e as atribuições do cargo estão previstas no edital do concurso. Corroborando neste sentido, houve relato alertando a respeito da questão do desvio de função por parte do servidor.

Quanto ao monitoramento e a mensuração de desempenho, ambos são realizados pelos gerentes de primeiro nível do setor público, mas aparentemente o monitoramento se dá de uma maneira velada. No que concerne à mensuração de desempenho, foram relatadas algumas situações de servidores que, mesmo após receberem *feedback* negativo do chefe, não tiveram qualquer mudança comportamental, possivelmente, conforme alguns gestores mencionaram, pela questão da estabilidade inerente ao cargo público.

A mensuração da motivação é um ponto que merece um adendo nesta pesquisa. A motivação, como era de se esperar, foi relacionada à estabilidade do servidor público e, dessa forma, como um desafio para o gerente de primeiro nível, pois, conforme alguns depoimentos, para alguns servidores a estabilidade gera acomodação. A motivação, nesse sentido, foi interpretada pelos sujeitos como sendo a motivação do servidor público. Todavia, alguns gestores se referiram à motivação deles próprios. Nesta linha de interpretação, os sujeitos entrevistados, em geral,

mostraram-se motivados. Como a delimitação do tema motivação pelos autores da teoria em análise não é assertiva sobre a perspectiva da motivação a qual se refere, a autora trabalhou em sua análise com as duas interpretações dadas pelos sujeitos da pesquisa.

No que concerne às habilidades relacionadas à comunicação, ao clima organizacional e ao *feedback*, em virtude da transversalidade desses três aspectos nos relatos dos sujeitos, estes foram analisados em conjunto. Em particular, ficaram evidenciados os conflitos de relacionamento que ocorrem entre os membros da equipe. Aparentemente, a maioria dos gestores tenta conviver com o conflito, evitando intervir. Os relatos sugerem que talvez o gestor busque, ao se omitir, evitar se indispor com a equipe.

O relacionamento que se estabelece com a equipe de trabalho quando o indivíduo se torna gestor é um ponto que carrega muitos dilemas. Tornar-se chefe deixa o sujeito em uma posição de distanciamento em relação aos demais membros do grupo. Os relatos sugerem que, primordialmente, as fronteiras entre ser chefe e ser amigo devem estar bem delimitadas.

Dando continuidade, agora, aos achados relativos à aplicação de tempo, segundo a Teoria do *Pipeline* da Liderança, o colaborador individual tem a disciplina diária de cumprir horários e prazos. Na presente pesquisa, o cumprimento de horários foi relatado também por gerentes de primeiro nível.

Os gerentes de primeiro nível também relataram dificuldades com: planejamento, disponibilidade de mais tempo para os subordinados e definição de prioridades diante de demandas que não eram esperadas. Para facilitar o entendimento das dificuldades com relação à aplicação de tempo, classificaram-se, na presente pesquisa, os gerentes de primeiro nível no setor público em quatro perfis: o que trabalha pelos subordinados, o que se dispersa no trabalho, o que fica o tempo que for necessário na repartição para não levar trabalho para casa e, por fim, o que organiza toda sua agenda.

Na análise da aplicação do tempo, verificou-se que as falas dos sujeitos, muitas vezes, podiam ser melhor compreendidas quando relacionadas às habilidades e aos valores. A título de exemplo, em alguns casos, uma habilidade pouco trabalhada pelo gerente de primeiro nível, devido aos seus valores profissionais, repercute, mais a frente, na forma como ele aplica o seu tempo. No caso do gerente de primeiro nível

que não tem habilidade de trabalhar o clima organizacional e tem a empatia como um forte valor profissional, este vai passar muito tempo tentando apaziguar os conflitos entre os servidores sem conseguir, contudo, resultados positivos.

Problema semelhante enfrentará o gerente de primeiro nível que não tem a habilidade de delegar. Ele vai queixar-se bastante que está sobrecarregado porque anda realizando bastante trabalho, mas trabalho operacional. Por outro lado, o gerente de primeiro nível que tem a habilidade de planejar o seu trabalho consegue elencar prioridades, não se dispersa, evita levar trabalho para casa e ficar além do expediente normal de trabalho na repartição.

Com relação aos valores profissionais, os sujeitos enfocaram que, quando não eram chefes, obtinham resultados por meio do domínio profissional, sendo a execução de um trabalho técnico de qualidade relevante para a sua indicação para os cargos de chefia.

Quanto a outros valores profissionais dos gerentes de primeiro nível, estes não citaram o sucesso dos subordinados diretos e tampouco a integridade, porém acrescentaram um valor não mencionado na Teoria do *Pipeline* da Liderança: a empatia com os subordinados e com o cliente, neste caso, o cidadão usuário do serviço público.

Os gerentes de primeiro nível, sobretudo aqueles que já trabalharam no setor privado, também explicaram os conflitos pessoais que vivenciam diante dos valores da instituição pública: pouca autonomia e forte hierarquia, chefias *ad eternum* e as indicações políticas para os cargos de gestão.

Quanto às chefias *ad eternum*, inclusive, não intencionalmente, há um gestor entre a amostra da pesquisa que é chefe de um determinado setor desde 1983. Este gestor não parece estar estacionado no primeiro nível gerencial por incompetência, mas talvez por políticas outras de gestão de pessoal da instituição pública.

Quanto às indicações políticas para os cargos de gestão, é evidente que a forma de provimento de todos os sujeitos entrevistados foi a indicação. Contudo, percebe-se um desconforto com relação às indicações políticas, sobretudo, nos discursos de ex-gestores que foram preteridos por não fazer parte do novo quadro de gestores que uma nova gestão dirigente quis formar. Esta lógica de substituição de chefias, se, de fato, não explicada por motivos diversos da questão política, gera

descontinuidade de projetos, não é meritocrática e afeta negativamente, inclusive, o moral dos servidores, como ficou evidenciado pela tristeza no semblante e pela fala embargada de um ex-gestor no trecho da entrevista que abordava a questão.

Obter resultados por meio dos outros foi um valor profissional que apresentou uma especificidade de interpretação por parte de um dos sujeitos da pesquisa em relação à Teoria do *Pipeline* da Liderança, na medida em que este valor foi relacionado à falta de reconhecimento do mérito pessoal tanto do colaborador individual como do gerente de primeiro nível. Ambos são responsáveis por projetos de projeção, mas a instituição não os reconhece. As reverências vão para o gestor que está no maior nível.

Com relação ao valor trabalho e métodos gerenciais, evidenciou-se a questão da gestão participativa, materializada por meio do diálogo aberto na tomada de decisão das chefias junto com os servidores.

Contudo, dentre todos os valores, ver-se como gestor parece ser o valor profissional mais significativo para definir o rito de passagem de colaborador individual a gerente de primeiro nível. A partir da consciência das atribuições e responsabilidades mais complexas, o colaborador individual se posiciona como gerente de primeiro nível, desapegando-se das relações pautadas na amizade com os membros da equipe e da execução do trabalho técnico-operacional, conseguindo, assim, delegar.

Depreende-se pelos relatos, que os sujeitos não foram previamente preparados pela instituição para assumir a chefia. Alguns servidores enfatizaram a dificuldade de gerir cada vez mais com menos recursos e o pequeno valor da função gratificada. Neste contexto, muitos não aceitam se tornarem chefes e os que aceitam estão facilmente propensos a entregarem a sua chefia. Os relatos obtidos indicam que as três instituições possuem um contexto similar.

Importante destacar a receptividade dos sujeitos entrevistados em contribuir para a pesquisa. Algumas vezes, mesmo já finalizada a resposta, alguns acrescentavam ainda algo por meio de: “Eu não sei se isso vai ajudar, mas...”. Bem significativa também foi a opinião que um entrevistado deu ao final da gravação relatando que a conversa o havia feito refletir.

Em geral, a maioria dos gestores solicitou que a designação do cargo de chefia e da instituição fosse omitido. E assim foi feito. À princípio, foi pensado que

seria possível obter uma base de entrevistados bem maior do que os nove sujeitos da pesquisa. Ocorre que muitos gestores teriam relatos excelentes a fazer, mas, de certa forma, tolhidos: pela vergonha da gravação do depoimento, pela falta de tempo na agenda, pelos afastamentos legais do trabalho e também por problemas pessoais.

Em última análise, os relatos de todos os sujeitos superaram em franqueza as expectativas da autora e foram significativos para acrescentar outros aspectos não abordados pela teoria do *Pipeline* da Liderança, que, em muitos pontos, tende muito a ser vista como uma teoria que só tem aplicabilidade no setor privado, quando, de fato, tem o seu espaço, com algumas especificidades, no setor público também.

Os resultados obtidos com a presente pesquisa ficaram adstritos à primeira passagem de liderança no setor público. Contudo, o estudo do rito de passagem das experiências seguintes à gestão de primeira viagem podem contribuir para a geração de conhecimento cumulativo sobre um tema para o qual o arcabouço conceitual ainda está em construção.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AMARAL, L. A.; LOPES, S. M. A. Rotatividade de pessoal no serviço público: um estudo de caso na UFPE. In: Congresso de Gestão Pública, 7, 2014, Brasília. **Painel aperfeiçoando os processos de ingresso no setor público**. Brasília: CONSAD, 2014. Disponível em: < <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16426>>. Acesso em: 05 ago. 2018.
- ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. **Métodos Qualitativos**. Fortaleza: UECE, 2017. Notas de aula.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. **A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo Grid**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. Disponível em: < <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/136/136>>. Acesso em: 05 ago. 2018.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/cons-tituicao.htm>. Acesso em: 05 ago. 2018.
- _____. **Decreto 5.707, de 23 de fev. de 2006**. A política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, Brasília, 23 fev. 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 05 ago. 2018.
- _____. Escola de Administração Fazendária. **Edital ESAF nº 59**: concurso público para provimento de cargos de analista administrativo, de especialista em regulação e de técnico administrativo da Agência Nacional de Energia Elétrica, Brasília, 30 jul. 2004. Disponível em: < <http://www2.aneel.gov.br/arquivos/pdf/editalaneel-2004-21.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

_____. **Lei 11.091, de 12 de jan. de 2005.** A estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação, Brasília, 12 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 05 ago. 2018.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Painel órgãos e servidores.** Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br>>. Acesso em 08 fev. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais do MPDG.** Brasília: Secretaria de Gestão e Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público, v. 21, n. 249, jan. 2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/BEP>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

_____. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório de auditoria operacional:** Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20150528/AC_1229_18_15.P.doc>. Acesso em: 17 jun. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório de levantamento:** exercícios de 2013 a 2016. Brasília: Secretaria de Fiscalização de Pessoal do TCU, 2016. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371–394, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2386>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

CAVALCANTI, V.L. *et al.* **Liderança e motivação.** São Paulo: FGV, 2009.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline da liderança:** o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. São Paulo: Elsevier, 2009.

DELLAGNELO, E.H.L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In.: VIEIRA, M.M.F; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em administração:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p.97-108.

DIAS, R. **Cultura organizacional:** construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v.10, n.1, p. 55-70, 2009. Disponível em: < <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v10n1/v10n1a08.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

_____. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FARO, E.; DINIZ, R. Gestão sucessória: identificando e construindo os talentos do futuro: o caso CEMIG. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5., 2012, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2012. Disponível em: < <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/694>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

FIEDLER, F. E. CHEMERS, M. M. **Liderança & administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2011.

GLÓRIA JUNIOR, O. S.; ZOUAIN, D. M.; ALMEIDA, G. O. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 15-46, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p15-46>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008> >. Acesso em: 12 jun. 2017.

GODOY, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

GRAEF, A. Cargos em Comissão e Funções de Confiança: Diferenças conceituais e práticas. **Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento**, Brasília, p. 01-16, 2009. Disponível em: < www.planejamento.gov.br/secretarias/.../090709_seg-es_arq_funcoes_confianca.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2017.

GUIMARÃES, T. A. A nova Administração Pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 34, p. 1–5, 2000.

Disponível em: <

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional**: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HUNTER, J. C. **De volta ao mosteiro**: O monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: Uma conceituação e algumas implicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 137–161, set./dez. 1961.

Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901961000200008>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

KOTTER, J.P. A Force for change: how leadership differs from management. **The Free Press**, New York, 1990.

LACOMBE, B.M.B.; CHU, R. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M; COSTA, I.S.A. **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2010.

LYNN, D. B. Succession management strategies in public sector organizations.

Review of Public Personnel Administration, v. 21, n. 2, p. 114-132, 2001.

Disponível em:

<<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X0102100202?journalCode=r-o-pa>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

MAGALHÃES, E. M. *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55–86, 2010. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122010000100004&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 12 jun. 2017.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEINDL, J.R.; EHRLICH, S.B. The Romance of leadership and the evaluation of organizational performance. **The Academy of Management Journal**, v. 30, n. 1 (Mar., 1987), pp. 91-109. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/255897>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education: resived and expanded from case study research in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MONTEIRO, L. M. Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no poder executivo federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1117–1143, 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/12045>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo**. Paris: OECDiLibrary, 2010. Disponível em: < https://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt>. Acesso em: 12 jun. 2017.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OLIVIER, M. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-gpg-825.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

PARRY, K.; BRYMAN, A. Leadership in Organizations. In: STEWART, R. C.; HARDY, C.; LAWRENCE, T.B.; NORD, W.R. (Ed.), **The Sage Handbook of Organization Studies**, n. 2, p. 447–468, 2006. London: Sage. Disponível em: <http://sk.sagepub.com/reference/hdbk_orgstudies2ed/n15.xml>. Acesso em: 12 dez. 2018.

PITA, N. A.; MAFINI, C.; DHURUP, M. Corporate succession practises: a public sector perspective. **Corporate Ownership & Control**, v. 13, n. 4, p. 441-446, 2016. Disponível em: <<http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/cocv13i4c3p3-2.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 2, p. 467–492, 2017. Disponível em: <<https://revis-ta.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/795>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M.S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 48–76, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678697120120006000-04&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 04 jun. 2017.

SCHALL, E. Public sector succession: a strategic approach to sustaining innovation. **Public Administration Review**, n. 57, n. 1, 1997. Disponível em: <www3-interscience-wiley-com.ez11.periodicos.capes.gov.br/journal/118484994>. Acesso em: 04 jun. 2017.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <https://projetos-inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2017.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 167–183, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/1608>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

STRAUSS, T. **Direito Administrativo em mapas mentais**. 3. ed. Niterói: Impetus, 2014.

TANNENBAUM, R. **Liderança e organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, L. J. M.; COSTA, S. G. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 927–948, 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view-/9640>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagens competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WILKERSON, B. **Effective succession planning in the public sector**. Chicago: Watson Wyatt Worldwide, 2007. Disponível em: <<http://www.4cleanair.org/Chicago/EffectiveSuccessionPlanningforPublic.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista

Parte I – Abertura

1. Agradecimentos;
2. Documentos protocolares da pesquisa (Apresentação da Pesquisa, Termo de Consentimento e Termo de Confidencialidade).

Parte II - Caracterização do entrevistado

1. Nome
2. Qual sua idade?
3. Qual sua escolaridade?
4. Cargo/chefia do setor?
5. Tempo cargo/chefia?

Parte III – O provimento na chefia

1. Como você se tornou gestor?
2. A organização criou condições para você aprender a ser um líder, isto é, desenvolver estas habilidades, valores, uso do tempo?

Parte IV – O rito de passagem da gestão de primeira viagem na administração pública

Segundo a Teoria do *Pipeline* da Liderança, o indivíduo tem habilidades, maneiras de aplicar o tempo e valores profissionais quando gerencia a si mesmo x gerencia os outros. Pode não ser exatamente o seu caso, mas quando você se tornou gestor...

1. Quais habilidades você precisou desenvolver? Quais as habilidades que você considera mais complicadas de se desenvolverem na administração pública? Por quê?
2. Como você passou a aplicar seu tempo? Como você planeja seu tempo? Como você prioriza as atividades? Você leva trabalho para casa?

3. Quais valores você precisou desenvolver? Quais os valores você considera mais complicadas de se desenvolverem na administração pública? Por quê?

Parte IV – Fechamento

1. Agradecimentos.

APÊNDICE B – Documento de Apresentação da Pesquisa

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa acadêmica intitulada “De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros: a construção da liderança na administração pública brasileira”. O objetivo deste estudo consiste em descrever as características do rito de passagem para gerente de primeiro nível nas instituições públicas.

A sua participação não é obrigatória podendo, a qualquer momento, desistir. Tal recusa não trará prejuízos em sua relação com o pesquisador ou com a instituição em que trabalha. Tudo foi planejado para minimizar os riscos da sua participação, porém se sentir desconforto emocional, dificuldade ou desinteresse poderá interromper a participação e, se houver interesse, conversar com o pesquisador.

Você não receberá remuneração pela participação. A sua colaboração poderá contribuir para melhorias do modelo de desenvolvimento da carreira de gestor existente na instituição. As suas respostas não serão divulgadas de forma a possibilitar sua identificação. Além disso, você está recebendo uma cópia deste termo onde consta o telefone do pesquisador principal, podendo tirar dúvidas agora ou a qualquer momento.

LUCIANA FERREIRA DA SILVA

Mestranda em Administração do PPGA-UECE

E-mail: luciana.fer@ufc.br

Fones: 85 9.8843.4170

APÊNDICE C – Termo de Consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____ sendo conhecedor (a) do tema e da metodologia utilizados pela aluna Luciana Ferreira da Silva, do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), consinto em participar da pesquisa conduzida pela mesma.

Entendo que toda e qualquer informação prestada por mim no decorrer da(s) entrevista(s) pode ser utilizada na escritura de relatórios referentes à pesquisa. Entendo também que as entrevistas podem ser gravadas. É acertado entre mim, signatário(a) deste termo, e a aluna, que todas as possibilidades de identificação, enquanto entrevistado(a), devem ser impedidas.

Fortaleza, _____ de janeiro de 2019.

Assinatura: _____

APÊNDICE D – Termo de Confidencialidade

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Pelo presente termo, a signatária, Luciana Ferreira da Silva, aluna do curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), em fase de pesquisa de campo, se compromete a manter as suas fontes de informação em sigilo absoluto. Neste sentido, não fará a identificação do entrevistado na redação final dos relatórios.

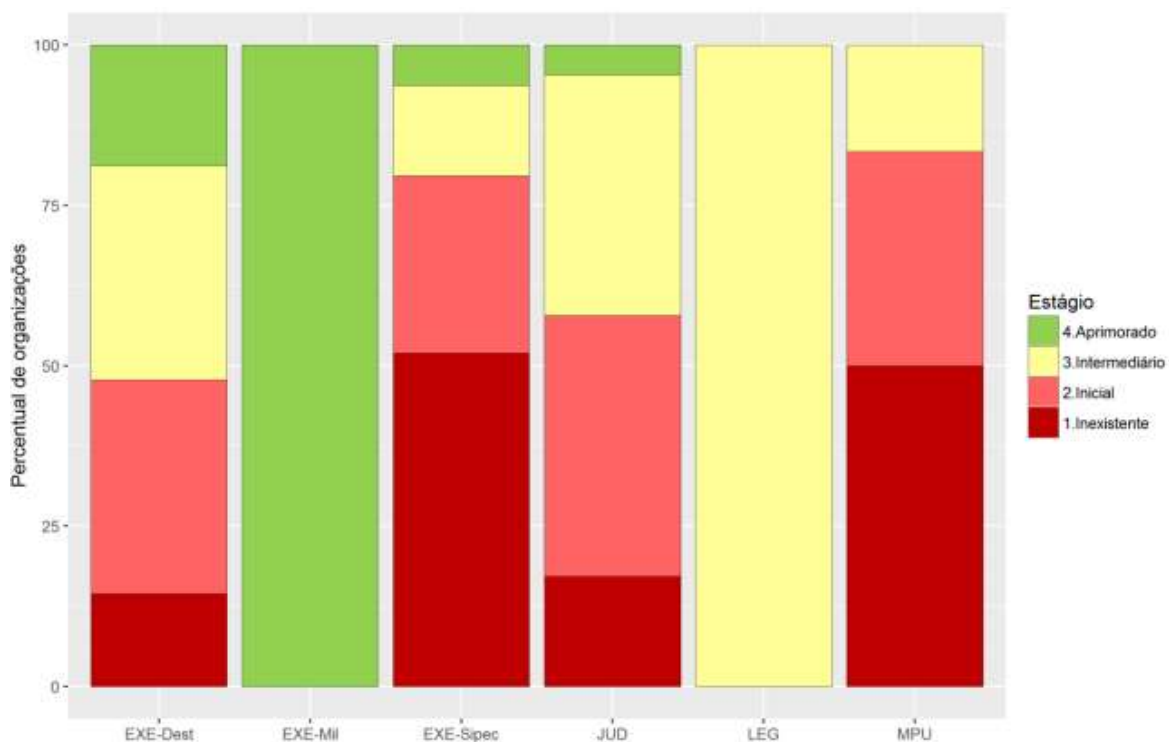
Fortaleza, ____ de janeiro de 2019.

LUCIANA FERREIRA DA SILVA
Mestranda em Administração do PPGA-UECE
E-mail: luciana.fer@ufc.br
Fone: 85 9.8843.4170

ANEXO

ANEXO A – Gráficos

Gráfico 1 – Percentual de organizações por estágio no fator gestão da liderança e processo sucessório



Fonte: Brasil (2016).

Legenda:

EXE – SEST: Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista;

EXE – SIPEC: Organizações que fazem parte do SIPEC;

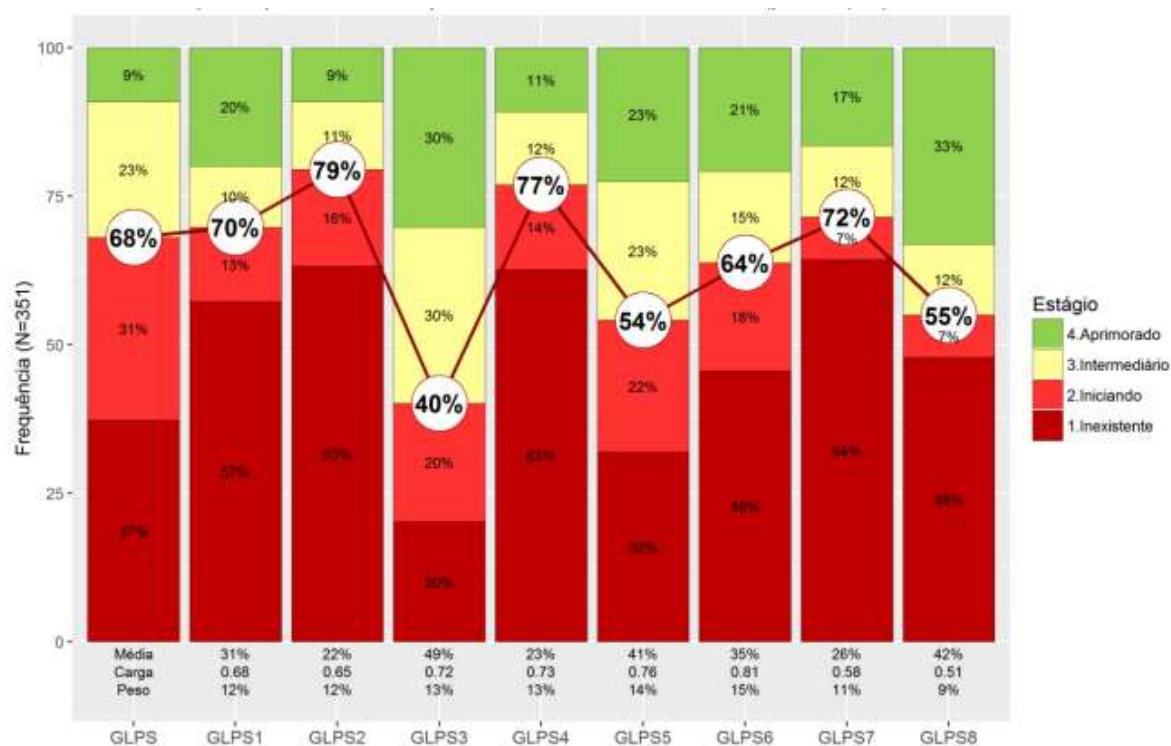
EXE-Mil: Forças Armadas;

JUD: Poder Judiciário;

LEG: Poder Legislativo;

MPU: Ministério Público da União.

Gráfico 2 – Distribuição das organizações por estágio de capacidade no fator Gestão da Liderança e Processo Sucessório



Fonte: Brasil (2016).

Legenda dos fatores:

GLPS1: Perfis profissionais desejados/requeridos para as ocupações de gestão;

GLPS2: Processo formal, baseado em competências, para a seleção de gestores;

GLPS3: Ações educacionais de formação aos colaboradores que assumem funções gerenciais;

GLPS4: Ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão;

GLPS5: Ações educacionais de liderança que atendam às necessidades de cada nível de gestão;

GLPS6: Ações educacionais sobre gestão do desempenho para os gestores da organização;

GLPS7: Metas de desempenho individuais para os gestores alinhadas com as metas organizacionais;

GLPS8: Avaliação de desempenho formal e individual dos gestores com atribuição de nota ou conceito.