

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO**  
**GESTOR PÚBLICO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**  
**SUPERIOR – IFES.**

**SANDRA MARIA PERON DE LIMA**

2011



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
EM NEGÓCIOS**

**APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO  
GESTOR PÚBLICO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR – IFES.**

**SANDRA MARIA PERON DE LIMA**

Sob a Orientação da Professora  
**Beatriz Quiroz Villardi**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**, no Programa de Pós-Graduação de Gestão e Estratégia em Negócios. Área de concentração Gestão e Estratégia. Linha de Pesquisa Estratégias de Gestão de Capital Humano e Social.

Seropédica, RJ

**ABRIL/2011**

**1.1 UFRRJ / Biblioteca Central / Divisão de Processamentos Técnicos**

---

351 Lima, Sandra Maria Peron de, 1971-  
L732a Aprendizagem e desenvolvimento de competências  
T do gestor público em uma Instituição Federal de  
Ensino Superior - IFES / Sandra Maria Peron de  
Lima - 2011.  
142 f.: il.

Orientador: Beatriz Quiroz Villardi.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.  
Bibliografia: f. 120-124.

1. Administração pública - Teses. 2. Administração de pessoal - Teses. 3. Aprendizagem - Teses. 4. Universidades e faculdades - Administração - Teses. I. Villardi, Beatriz Quiroz, 1956-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**SANDRA MARIA PERON DE LIMA**

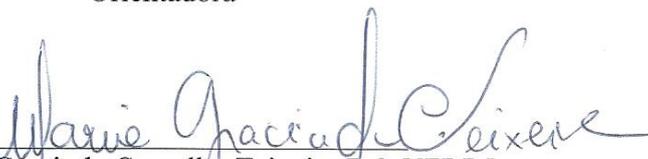
Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Curso de Pós-Graduação de Gestão e Estratégia em Negócios, área de concentração em Estratégia de Gestão de Capital Humano e Social.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 25/02/2011.

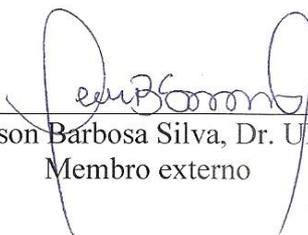
Banca Examinadora:



Beatriz Quiroz Villardi, Dr.<sup>a</sup>. UFRRJ  
Orientadora



Maria-Gracinda Carvalho Teixeira Dr.<sup>a</sup>. UFRRJ.  
Membro interno



Anielson Barbosa Silva, Dr. UFPB.  
Membro externo

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me conceder sabedoria e discernimento.

À minha querida mãezinha por me ajudar cuidando de tudo para que eu pudesse dedicar-me totalmente aos estudos.

Ao meu marido, meu grande amor, pela compreensão, incentivo e companheirismo.

Aos meus amigos do trabalho, que entenderam, tiveram paciência em me ouvir falar tantas vezes da pesquisa e também me apoiaram quando precisei me ausentar para concluir a dissertação.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, que me abriu as portas para essa pesquisa.

À CAPES pelo apoio a pesquisa através do seu Programa Pró-Administração que financiou um projeto, do qual participo, realizado desde 2009 pelo PPGEN em parceria com a Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro liderado pelas professoras Beatriz Q. Villardi e Sylvia C. Vergara, respectivamente. O apoio financeiro me possibilitou maior aprofundamento na formação em pesquisa e a divulgação dos resultados parciais desta pesquisa tanto na UFRRJ/ PPGEN como na Fundação Getúlio Vargas/ EBAPE.

Aos gestores que entrevistei, que além de colegas de trabalho também contribuíram com seus depoimentos e histórias.

Aos professores do curso de mestrado que contribuíram para com o meu aprendizado e desenvolvimento intelectual.

Aos meus amigos Olívia e Marcos pelo companheirismo, amizade e interação durante todo o curso.

À minha orientadora Professora Beatriz, toda minha admiração e respeito.

## RESUMO

LIMA, Sandra Maria Peron de. **APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO GESTOR PÚBLICO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR – IFES**. 129. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios), Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2011.

Este estudo qualitativo foi realizado em uma instituição federal de ensino superior, localizada no município de Seropédica – RJ. O objetivo foi descrever processos de aprendizagem das competências gerenciais do gestor público que atua nas áreas de gestão de pessoas, gestão financeira/contábil e gestão acadêmica de uma instituição federal de ensino, em sua prática cotidiana. A fim de se alcançar o objetivo da pesquisa estabeleceram-se cinco objetivos secundários que foram: a)descrever como ocorre o processo de aprendizagem no contexto da organização pública; b)levantar como os gestores aprenderam a gerenciar na prática; c)identificar o papel da aprendizagem coletiva no desenvolvimento das competências gerenciais; d)levantar do ponto de vista dos gestores quais as competências necessárias para agir; e e)propor medidas para ativar e sistematizar o desenvolvimento de competências gerenciais desenvolvidas por meio da aprendizagem coletiva. Utilizou-se para levantamento dos dados junto a vinte e dois gestores, o método de entrevista semiaberta com observação de campo. A análise dos dados foi realizada por meio de interpretação hermenêutica. Os resultados empíricos permitem concluir que o processo de construção das competências gerenciais dos gestores públicos ocorre por meio de: a) aprendizagem individual via estudo formal, busca pessoal e leitura; b) aprendizagem coletiva via interação com as pessoas na prática cotidiana do trabalho e também em fóruns, encontros e reuniões; c) aprendizagem experiencial via experiência profissional e de vida; d) aprendizagem em comunidade de prática via fórum informal de discussão; e ainda e) aprendizagem vicária. As competências gerenciais desenvolvidas por meio desses processos de aprendizagem individual constituem-se de competências pessoais, interpessoais e competências para ação. Esta última foi desenvolvida por meio da solução de problemas e desafios do dia-a-dia, onde gestores aprenderam a negociar e usar criatividade. A fim de ativar o desenvolvimento das competências gerenciais por meio de aprendizagem, recomendam-se melhorias na estrutura organizacional para incentivar a aprendizagem individual e coletiva no trabalho cotidiano, gestão de processos administrativos, dimensionamento da mão-de-obra, estabelecimento de normas e procedimentos de distribuição de atividades para minimizar a sobrecarga de trabalho apontada pelos gestores e aprimorar o processo de decisão gerencial. Além disso, recomenda-se também elaborar programa de qualidade de vida, programa de formação gerencial, oficinas de estudo coletivo, encontros e reuniões para partilhar/trocar experiências e ainda tomar medidas para minimizar o efeito do estresse sobre os gestores que por força da responsabilidade assumida tornam-se repositórios do estresse de suas equipes. Sugere-se para futura pesquisa identificar a contribuição da formação em administração e em ciências contábeis para preparar gestores públicos; replicar a pesquisa com outro grupo de gestores com atenção a sua base política; identificar como a experiência de gestão no setor privado contribui para a prática de gestão pública; estudar a formação de comunidade de prática de gestores públicos, e como as frustrações e dificuldades contribuem para com a sua aprendizagem.

Palavras-Chaves: aprendizagem gerencial, gestor público, aprendizagem coletiva, competências gerenciais, interpretação hermenêutica, pesquisa qualitativa em administração, gestão de pessoas, instituições federais de ensino superior.

## ABSTRACT

LIMA, Sandra Maria Peron de. **LEARNING AND MANAGERIAL COMPETENCIES DEVELOPEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATORS AT A FEDERAL HIGHER EDUCATION INSTITUTION.** 129p. Dissertation (Master in Management and Business Strategy), Institute of Humanities and Social Sciences, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2011.

This qualitative study conducted in a federal institution of higher education, located in the city of Seropédica – RJ aimed at describing public managers learning processes for developing their managerial skills. These managers work at personnel management, financial/accounting management and academic management areas of a federal higher education institution and research focused managers' daily practice. To achieve its final goal, five intermediate objectives were accomplished: to assess how the learning process occurs in the context of public organization, to depict how managers learned to manage in daily practice basis, to identify the function the collective learning for development of managerial skills, to assess manager's point of view on the skills they needed for managing, and to propose recommendations for enabling managerial competencies development through collective learning at this Institution. Field data was collected through semi-structured interviews and participant observation. Collected data was analyzed through an interpretive hermeneutic process. Research results suggest that: managerial competencies development occurs by way of: a) individual learning, through formal studies, personal search, reading; b) collective learning through interaction with people in everyday practices of the work, in forums, meetings; c) experiential learning by way of life and professional experience; d) community of practice learning through informal discussion forums; and f) vicarious learning. Managerial skills developed through these learning processes are related to: managers' personal and interpersonal competence, professional competence and their competence for action. The latter were developed through problem solving and day-to-day challenges where managers have learned to negotiate using creativity. Thus, in order to activate the development of managerial competencies it is recommended: to improve organizational structure in order to propitiate collective learning; to improve administrative processes; manpower dimensioning; formulating new standards and procedures setting to optimizing workload distribution and to improve managerial decision-making. It is also recommended a quality of life program implementation, managerial training program implementation, workshops, meetings and formulating daily practices to minimize stress effects on managers who become handlers of organizational toxins. It is suggested to further research on administration and accounting sciences undergraduate courses contribution for public management; to replicate this research with a different group focusing on its political base; to examine how managers' past experience in private enterprises contributes to their public management practice and vocation; to enhance study on managers' community of practice formation; and as the frustrations and difficulties contribute to learning

**Key-Words:** Managerial learning, manager public, collective learning, managerial competence, interpretive hermeneutic, qualitative research in administration, people's manage, federal institution of higher education.

## LISTA DE SIGLAS

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública  
IFES – Instituição Federal de Ensino Superior  
DExt – Decanato de Extensão  
DAE – Decanato de Ensino Estudantil  
DEG – Decanato de Ensino e Graduação  
DPPG – Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação  
DAA – Decanato de Assuntos Administrativos  
DAF – Decanato de Assuntos Financeiros  
REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras  
PDE – Plano de Desenvolvimento de Educação  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública  
COSB - Comissão de Simplificação Burocrática

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de aprendizagem experiencial	28
Figura 2: Modelo do processo de solução de problemas no modelo de aprendizagem experiencial	29
Figura 3: O ciclo do processo de aprendizagem experiencial, estilos de aprendizagem e dimensões estruturais	31
Figura 4: Espiral do conhecimento	41
Figura 5: Estilo de gestão em termos de arte, habilidade prática e ciência	43
Figura 6: Uma estrutura para consideração da eficácia gerencial em contexto	44
Figura 7: Diagrama da estrutura gerencial da IFES	49
Figura 8: Organograma –Amostra Seleccionada na Estrutura Organizacional da IFES	128

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Total de cursos de graduação (presencial) e total de alunos matriculados 2008-2010	14
Tabela 2: Os papéis da gestão	39
Tabela 3: Competências da gestão	39

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perspectivas norteadoras da aprendizagem	26
Quadro 2 - Quantitativo de gestores por nível hierárquico	49
Quadro 3 - Amostra selecionada representada por nível de atividade	50
Quadro 4 - Categorias emergentes da interpretação dos depoimentos	53
Quadro 5 - O gestor público no contexto de uma IFES	57
Quadro 6 - Processo de desenvolvimento e mobilização de conhecimentos de acordo com os entrevistados	78
Quadro 7 - Processo de desenvolvimento e mobilização de habilidades de acordo com os entrevistados	84
Quadro 8 – Frustrações/Dificuldades vivenciadas pelos gestores entrevistados	89
Quadro 9 – Resumo das competências necessárias para um gestor público sob a ótica dos entrevistados	90
Quadro 10 – Resumo do significado de aprender a ser gestor: comentários e sugestões dos entrevistados	93
Quadro 11 – Resumo dos comentários e sugestões dos entrevistados sobre o processo de entrevista e as contribuições da pesquisa.	98
Quadro 12 - O que os gestores do nível estratégico valorizam	99
Quadro 13 - O que os gestores do nível tático valorizam	99
Quadro 14 - O que os gestores do nível operacional valorizam	100
Quadro 15- O gestor e a sua função – observação	101
Quadro 16 - O gestor, a equipe e outras pessoas – observação	102
Quadro 17 – Ambiente físico de trabalho ( <i>layout</i> ) - observação	103
Quadro 18 – Processo de construção e mobilização de competências	110
Quadro 19 - Dificuldades da prática gerencial	112
Quadro 20 - Processos de aprendizagem	115
Quadro 21 - Principais competências desenvolvidas	116

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Situação Problemática.....	15
1.1.1 Informações que dimensionam a problemática.....	15
1.1.2 Delimitação do estudo.....	15
1.2 Objetivos do Estudo.....	16
1.3 Justificativa do estudo.....	16
1.3.1 Oportunidade da pesquisa.....	16
1.3.2 Viabilidade da pesquisa.....	17
1.3.3 Importância da pesquisa.....	17
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 Reformas na Administração Pública e o Papel de seus Gestores.....	18
2.2 Aprendizagem Organizacional e Gerencial.....	22
2.2.1 Aprendizagem organizacional.....	22
2.2.2 Aprendizagem gerencial.....	25
2.3 Competências Profissionais e Gerenciais.....	32
2.4 Comunidade de Prática.....	40
2.5 A prática Gerencial: A busca da eficácia do gerente que se torna repositório do estresse organizacional.....	42
2.5.1 Eficácia gerencial nos termos de Henry Mintzberg.....	42
2.5.2 Estresse nas organizações e os gerentes como repositórios de toxinas.....	45
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>48</b>
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	48
3.2 Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção.....	48
3.3 Plano de Coleta de Dados.....	51
3.4 Plano de Análise dos Dados.....	51
<b>4. RESULTADOS DE CAMPO.....</b>	<b>53</b>
4.1 O gestor Público no Contexto de uma IFES.....	53
4.2 Como o Gestor vê a Gestão, o que a Gestão Trouxe ao Gestor e o que Mudou na Carreira do Servidor que Agora é Gestor.....	58
4.3 Aprendizagem Gerencial.....	63
4.4 Processo de Construção e Mobilização de Conhecimentos.....	74
4.5 Processo de Desenvolvimento e Mobilização de Habilidades.....	78
4.6 Frustrações e Dificuldades dos Gestores Públicos.....	85
4.7 Competências Gerenciais para um Gestor Público sob a Ótica dos Gestores.....	90
4.8 Comentários/Sugestões sobre a Questão ‘aprender a ser gestor’ pela Vivência dos Gestores.....	93
4.9 Comentários/Sugestões sobre o Processo de Entrevista e as Contribuições que a Pesquisa Pode Trazer para Instituição.....	97
4.10 O que os Gestores Valorizam.....	99
4.11 Observações da Pesquisadora.....	101

<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS EMPÍRICOS À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>105</b>
5.1 O Gestor Público no Contexto da IFES / O que a Gestão Trouxe ao Gestor e o que Mudou na Carreira do Servidor que Agora é Gestor. ....	105
5.2 Aprendizagem Gerencial.....	106
5.3 Processo de Construção e Mobilização dos Conhecimentos e Habilidades.....	108
5.4 Competências Gerenciais para um Gestor Público sob a Ótica dos Próprios Gestores	111
5.5 Dificuldades e Frustrações Encontradas ou Vividas pelos Gestores no Desempenho da Prática Gerencial .....	111
<b>6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....</b>	<b>113</b>
6.1 Conclusões do Estudo .....	113
6.2 Recomendações para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais por meio da Aprendizagem Coletiva dos Gestores na IFES .....	117
6.3 Sugestões para Futuras Pesquisas .....	119
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXO A – AMOSTRA SELECIONADA (UNIDADES E ORGANOGRAMA) .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO C – MODELO DO PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO.....</b>	<b>130</b>

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com constatações na prática cotidiana de trabalho, observa-se que na administração pública contemporânea as organizações públicas estão enfrentando um contexto de maior instabilidade e imprevisibilidade. Os servidores públicos, peças-chave na proposição, gestão, operacionalização de políticas públicas e no atendimento aos interesses público são obrigados a buscar seu desenvolvimento e profissionalização.

Neste estudo define-se servidor público como “o trabalhador do Estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário, tanto na esfera federal, estadual ou municipal.” Eles operam o funcionamento da administração pública, representam o Estado atuando na prestação de serviços ao cidadão (CARVALHO, *et al.*, 2009, p. 21). O foco desta pesquisa são os servidores públicos aprovados em concurso público sob o regime da Lei nº8.112/90 e que atuam como gestores universitários na administração pública federal indireta.

Segundo Carvalho *et al.* (2009) enquanto as organizações públicas eram estruturadas de forma hierárquica e formal, prevaleceu a visão de que o servidor público era uma categoria subordinada à autoridade do Estado, não se cogitava compará-los com os empregados do setor privado. Esta forma de organização pública onde se priorizava o princípio da *senioridade* e o critério de antiguidade prevalecia na promoção de carreira com sistemas de pensão vantajosos e de remunerações rígidos, levou a sociedade a ver o servidor público como um trabalhador de baixo desempenho, pouco dedicado, com falta de criatividade e de flexibilidade. Assim, um dos compromissos e desafios da nova administração foi justamente mudar essa visão para mostrar a sociedade o real valor e qualidades dos servidores públicos.

De acordo com estes mesmos autores “atualmente a administração pública brasileira se esforça na direção de profissionalização e modernização”, o objetivo é melhorar a gestão e prestar serviços de melhor qualidade. Para o alcance destes objetivos escolas de governo como a ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, em conjunto com os gestores, servidores, governo, desempenham papel fundamental. Elas têm a “incumbência de pensar em formas de aprendizagem inovadoras, adequadas ao ensino adulto e profissional, sem perder de vista as diretrizes de políticas de desenvolvimento de pessoas.” (CARVALHO *et. al.*, 2006, p. 26)

Neste contexto, encontra-se a organização objeto desta pesquisa, uma instituição federal de ensino superior (IFES) que está localizada em um município da baixada fluminense, zona oeste do estado do Rio de Janeiro. O município de acordo com o IBGE possui até 2010 em torno 78.183<sup>1</sup> habitantes. De acordo com Otranto (2009) a origem da universidade se deu em outubro de 1910, mas somente em 1967, conforme estudo detalhado pela autora passou a ter a denominação atual.

Até a data desta pesquisa a universidade mantinha sua estrutura organizada em unidades universitárias tais como: a Reitoria e os órgãos a ela diretamente ligados, os 06 (seis) Decanatos, os 11 (onze) Institutos, além de outros órgãos. A Reitoria é o órgão máximo de execução, coordenação, fiscalização e superintendência de todas as atividades da Instituição. Os decanatos envolvem-se principalmente com atividades administrativas, são eles: Decanato de Extensão - DExt, Decanato de Assuntos Estudantis - DAE, Decanato de Ensino e Graduação -DEG, Decanato de pesquisa e Pós-Graduação - DPPG, Decanato de Assuntos Administrativos - DAA e Decanato de Assuntos Financeiros - DAF. Os gestores destas unidades são denominados decanos, cada decanato possui uma estrutura com departamentos, coordenações/divisões, seções/setores, todas estas subunidades também possuem um gestor,

<sup>1</sup> Fonte: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas\\_pdf/total\\_populacao\\_rio\\_de\\_janeiro.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/total_populacao_rio_de_janeiro.pdf)

seja diretor, coordenador ou chefe, que são subordinados ao decano de seu respectivo decanato.

Além de estar inserida no contexto já exposto acima, a instituição está fazendo parte do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI)<sup>2</sup>, que é uma das ações integrantes ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e foi instituído em reconhecimento ao papel estratégico das universidades – em especial as do setor público – para o desenvolvimento econômico e social. O programa REUNI foi criado através do Decreto nº6096/2007 e está gerando demandas por novos cursos de graduação, aumento dos números de alunos e servidores.

Até dezembro de 2010 a instituição possuía 2269<sup>3</sup> servidores concursados em atividade. Deste total, cerca de 511 servidores ingressaram em 2010<sup>4</sup>. Fruto do programa REUNI de expansão das universidades públicas que já havia admitido mais de 120 servidores concursados em 2009. O programa ainda prevê novas contratações visto que o ciclo do REUNI corresponde ao período de 2007-2012.<sup>5</sup> Assim, até 2012 há perspectivas de ampliação de vagas.

De acordo com informações da decania de graduação os totais de cursos de graduação presenciais quase dobraram depois que iniciou o programa REUNI. Os números da tabela 1 revelam que houve um crescimento também do número de alunos. Assim, no primeiro semestre de 2010 a instituição já contava com mais alunos do que tinha em 2008. A decania informou que até o final de 2010 o número tende a aumentar em até dois mil alunos.

**Tabela 1** - Total de cursos de graduação (somente presencial) e total de alunos matriculados 2008-2010.

ANO	CURSOS GRADUAÇÃO	ALUNOS MATRICULADOS
2008	29	9287
2009	41	10351
2010	*55	*9418

Fonte: Decanato de Ensino e Graduação, informação obtida via e-mail julho de 2010.

\* Dados do 1º semestre.

A universidade estudada desenvolve práticas organizacionais que visam a gestão das atividades denominadas fim – graduação, pós-graduação e extensão – e das atividades meio – atividades administrativas. O PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional<sup>6</sup> prevê em seus objetivos, otimização da capacidade de gestão acadêmica e administrativa; criação de programas de valorização, reconhecimento e motivação das pessoas – servidores públicos – a fim de se perceberem como sujeitos da missão da universidade.

<sup>2</sup> Fonte: [http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15&Itemid=2](http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=2). Acesso em: 17/09/2009.

<sup>3</sup> Fonte: Sistema de dados do governo federal, SIAPE, rede SERPRO. <https://acesso.serpro.gov.br>, posição de dezembro/2010.

<sup>4</sup> Fonte: Sistema de dados do governo federal, SIAPE, rede SERPRO. <https://acesso.serpro.gov.br>, posição de dezembro/2010.

<sup>5</sup> Fonte: [http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15&Itemid=2](http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=2). Acesso em 17/09/2009

<sup>6</sup> Fonte: <http://www.ufrj.br/portal/modulo/home/index.php>. Acesso em: 25/09/2009.

## 1.2 Situação Problemática

### 1.2.1 Informações que dimensionam a problemática

A seleção de servidores para os órgãos públicos é realizada através de concurso público. A Lei nº8112/90 prevê que o concurso será de provas ou de provas e títulos e as universidades federais adotam esta orientação.

Os servidores da carreira técnico- administrativa das universidades são selecionados através de provas objetivas e quando o cargo público requer um conhecimento mais específico, adiciona-se prova prática. Para a carreira do magistério superior os professores são selecionados através de provas (escrita e prática) e de títulos. Parece que esse processo visa selecionar pessoas qualificadas, entretanto, as provas focam conhecimentos técnicos, mas ainda não avaliam se o candidato aprovado está preparado e tem vocação para o serviço público no exercício da função na administração pública.

Na instituição pública pesquisada ainda não há concurso para o cargo de gestor, nem há previsão na carreira pública para desenvolvimento gerencial. No presente estudo, consideram-se gestores públicos, os servidores nomeados ou designados para cargos de decanos/diretores/coordenadores/chefes e que sejam responsáveis diretos pelos resultados coletivos das diferentes unidades/seções/áreas dessa organização pública.

Então, os gestores são os próprios servidores públicos concursados - professores ou técnicos administrativos –nomeados ou designados pelo Magnífico Reitor da instituição para atuar na sua gestão. Em alguns casos a comunidade elege o gestor, em outros, a equipe de administração eleita que estiver no poder faz a indicação para posterior nomeação/designação pelo Reitor. O Regimento Interno vigente da Instituição define critérios para essa eleição:

Art. 15 – [...] Parágrafo Único. Para cada uma das áreas constantes deste artigo será nomeado pelo Reitor, um Decano, dentre os membros de carreira de Magistério Superior. (BRASIL, UFRRJ Estatuto e Regimento Geral, Diário Oficial de 02 de Dezembro de1974, p. 79)

Art. 36-A Chefia do Departamento será exercida por um Chefe e, em seus impedimentos, pelo Chefe-Substituto, ambos designados pelo Reitor dentre os componentes de uma lista de três nomes, organizada em reunião de professores, mediante votação uninominal, em escrutínio secreto e por maioria absoluta. (BRASIL, UFRRJ Estatuto e Regimento Geral, Diário Oficial de 02 de Dezembro de1974, p. 85)

Outros critérios também são considerados como por exemplo, estar em exercício (trabalhando) por determinado período na unidade para a qual irá concorrer a chefia e ter curso superior. Entretanto, apesar de existir critérios, observa-se que ainda não há preocupação com as competências gerenciais requeridas para ocupar tais cargos de gestão.

Neste sentido, uma administração pública desafiada para atuar em cenários caracterizados por mudança constante, diferentes dos cenários estáveis e previsíveis onde se originou, parece requerer servidores mais preparados, dinâmicos, flexíveis, éticos, e ainda com formação específica de gestores que propiciem o desenvolvimento profissional destes servidores, para juntos construïrem uma instituição de qualidade e excelência, Assim sendo, parece pertinente conhecer as práticas cotidianas dos atuais gestores para desvendar uma questão de pesquisa: **como os gestores públicos de uma IFES desenvolveram suas competências gerenciais?**

### 1.2.2 Delimitação do estudo

Embora a Universidade conte com cinco campi e funcione estruturada em atividades acadêmicas e atividades administrativas, o presente estudo foi realizado nas áreas de atividades administrativas de três decanatos localizados no campus sede da instituição, sendo

eles: Decanato de Ensino e Graduação, Decanato de Assuntos Financeiros, Decanato de Assuntos Administrativos.

A escolha por estudar apenas unidades do campus sede dá-se pelo fato de que na sede centraliza as atividades administrativas e é nela que se encontram o maior número de gestores que atuam gerenciando pessoas, processos, sistemas, projetos, dentro da estrutura organizacional vigente, atendendo inclusive os demais campi.

O estudo abrangeu os gestores que ainda atuam na instituição e que, preferencialmente, atuavam no período de 2008 a 2010. Restringiu-se à formação de competências gerenciais por meio de aprendizagem dos gestores em seu cotidiano, embora se reconheça que o desempenho dos gestores não depende apenas de sua formação e prática profissional, mas envolve também aspectos políticos, sociais e culturais relativos à organização onde atuam.

### **1.3 Objetivos do Estudo**

Este estudo teve como objetivo final descrever o processo de desenvolvimento das competências gerenciais alcançado por meio da aprendizagem do gestor público que atua nas áreas de gestão de pessoas, gestão financeira/contábil e gestão acadêmica de uma instituição federal de ensino, em sua prática cotidiana. Para alcançar este objetivo, cinco objetivos intermediários foram estabelecidos:

- a) Descrever o processo de aprendizagem gerencial no contexto de uma organização pública;
- b) Levantar como os gestores públicos aprenderam a gerenciar na prática;
- c) Identificar o papel da aprendizagem coletiva no desenvolvimento das competências gerenciais;
- d) Levantar, do ponto de vista dos gestores da IFES, quais competências gerenciais necessitam para agir;
- e) Propor medidas para ativar e sistematizar o desenvolvimento de competências gerenciais, por meio da aprendizagem coletiva na prática dos gestores.

## **1.4 Justificativa do Estudo**

### **1.4.1 Oportunidade da pesquisa**

Com a instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, algumas mudanças na política governamental têm ocorrido. Os debates nos encontros, fóruns, como a Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal<sup>7</sup>, giram em torno de propostas de políticas para saúde do servidor, democratização das relações de trabalho, sistemas e processos em gestão de pessoas, gestão por competências, capacitação, em fim, políticas que buscam desenvolvimento, resultados, qualidade e eficiência da administração pública, dos servidores para os usuários dos serviços.

O REUNI também motivou mudanças. O Governo Federal adotou uma série de medidas a fim de retomar o crescimento do ensino superior público, tais como a criação de um programa multidimensional e, ao mesmo tempo, acadêmico, político e estratégico. Os efeitos da iniciativa podem ser percebidos pelos expressivos números da expansão, iniciada em 2008 e prevista para concluir em 2012. A proposta do REUNI é de reestruturação acadêmica, com inovação que tem o intuito de em curto prazo revolucionar a educação superior pública no país<sup>8</sup>. É certo que ainda não foi possível observar os efeitos desta

<sup>7</sup> Fonte: Portal do SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - <https://portalsipec.planejamento.gov.br> - consulta realizada em 14/04/2009.

<sup>8</sup> Fonte: [www.reuni.mec.gov.br](http://www.reuni.mec.gov.br), acessado em: 17/09/2009.

reestruturação e inovação na qualidade do ensino. Por enquanto, o que se pode perceber são a expansão de cursos, de *campi* universitários, aumento da oferta de vagas, realização de mais concursos públicos e admissão de professores e servidores técnicos administrativos.

A mudança organizacional requerida por este programa de expansão e reestruturação envolve o aumento da oferta de cursos, do número de alunos, de servidores e consequentemente também o aumento de atividades administrativas. Assim, parece requer servidores (professores e técnicos) dinâmicos e flexíveis, éticos e comprometidos com a missão da Instituição.

#### **1.4.2 Viabilidade da pesquisa**

O acesso às informações foi autorizado com liberação de tempo e considerado como parte das atividades de trabalho da pesquisadora por esta pertencer desde março de 2003 ao quadro de servidores da instituição. O fato de trabalhar no Departamento de Pessoal (Recursos Humanos) da universidade, fazendo inclusive parte da equipe de direção contribuiu e permitiu que a autora desta pesquisa pudesse inclusive, realizar observação direta sem o estranhamento dos entrevistados.

As entrevistas com gestores da instituição não geraram custos de transporte porque foram realizados na sede.

#### **1.4.3 Importância da pesquisa**

A relevância do estudo de identificação das competências e aprendizagem por dentro da atividade de gestor se apresenta relevante tanto para a prática da IFES como para a academia de administração brasileira.

Saber como os gestores aprenderam a desenvolver suas competências gerenciais na prática pode ajudar no desenvolvimento de pessoas na organização por meio de uma gestão por competências e subsidiar políticas e programas de formação de desenvolvimento gerencial para os gestores dessa instituição pública.

O estudo contribuirá ainda para enriquecimento de literatura acadêmica sobre gestão, visto que vai ao encontro da agenda proposta por Antonello e Godoy (2009), por se tratar de um estudo realizado junto a uma organização pública, área, considerada por essa autora, escassa de estudos sobre competências e aprendizagem de gestores, e ainda por estar baseado no exame das práticas efetivamente realizadas no trabalho cotidiano, que é outra sugestão da mesma autora para novos estudos.

## 2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Reformas na Administração Pública e o Papel de seus Gestores

Os gestores da administração pública são servidores públicos que quando convocados a atuar em meio a estruturas organizacionais definidas, deparam-se com uma complexidade que o trabalho individual operacional parece não apresentar.

Entretanto, as organizações possuem características complexas, compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, grupos, normas, valores, atitudes, existem sob um padrão extremamente complexo e multidimensional. A complexidade está presente nas organizações, mas precisa ser simplificada (ARGYRIS, 1966) para melhor compreendê-la e sobre ela intervir.

A burocracia, inicialmente sistematizada por Weber, sustentada no conhecimento técnico, transformou-se em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa no setor público. O sistema burocrático funciona por meio de aplicação de normas e regras que pressupõem impessoalidade. Estas definem as posições de mando e subordinação e distribuem as atividades a serem executadas pelos funcionários, tendo em vista os fins a que se destinam. Neste contexto, os membros da organização ficam à mercê da norma, tendendo a um processo de acomodação de interesses (SARAIVA, 2002), talvez pela premissa de estabilidade e ordem sob a qual a burocracia se originou.

A reforma burocrática, iniciada em 1930, ampliou sua lógica com base nas funções e teve como foco os processos – modo de fazer as coisas - por isso o servidor público, agente do processo, teve destaque e a reforma passa a enfatizar políticas de recursos humanos. Outro aspecto destacado desta reforma refere-se ao peso dos valores arraigados - valores patrimonialistas e práticas populistas. Reconhece-se, assim, a influência dos valores que fundamentam a sociedade sobre os indivíduos membros da administração pública (LIMA, 2007).

No Brasil, os princípios da reforma burocrática foram introduzidos em 1936 com a criação do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público. Nesta época se adotaram instrumentos como concursos públicos e treinamento sistemático, mas não se adotou conscientemente uma política de recursos humanos que atendesse às reais necessidades do Estado (BRESSER PEREIRA, 1998).

Por outro lado, o ensino em administração pública começa também a despontar com a criação do DASP, considerada como a primeira escola de governo dedicada a aprendizagem do servidor público. O DASP “ensejava a modernização do Estado brasileiro, organizando pessoal, material, orçamento e métodos, de acordo com as características da administração burocrática weberiana e as teorias de administração de Taylor e Fayol.” (NICOLINI, 2007, p. 31)

Segundo Nicolini (2007) após o DASP foi criada a Fundação Getúlio Vargas (FGV) como próximo ato de evolução do ensino de administração no Brasil. Originada do DASP a FGV foi instituída em 1944 e tinha como objetivo realizar estudos, divulgar o ideário científico e preparar pessoal especializado para a administração pública e privada. Em 1952 surgiu a EBAP (Escola Brasileira de Administração Pública), resultado do encontro de professores da FGV com professores norte-americanos. A partir daí com a assinatura em 1959 do convênio entre o governo brasileiro e americano que instituiu o Programa de Ensino de Administração Pública e de Empresas (PBA- 1) está presente na construção do ensino em administração no Brasil a influência estrangeira, principalmente a americana.

A reforma burocrática representou um marco referencial voltado para a ruptura de valores culturais que determinavam práticas como clientelismo, centralismo e nepotismo. Em

1956, o Presidente Juscelino Kubitschek, preocupado com o excesso de normas e procedimentos que a burocracia gerava, criou a Comissão de Simplificação Burocrática – COSB, através do Decreto nº 39.510 de 04 de julho de 1956. Dentre as atribuições conferidas à comissão pode se destacar: estudar meios de descentralização dos serviços, simplificação de rotinas, supressão de organismos inoperantes ou desnecessários (LIMA, 2007).

Posteriormente, veio o Decreto-lei 200 de 1967 que marcou o início de uma tentativa de superar a rigidez burocrática. Segundo Bresser Pereira (1998), ele pode ser considerado um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. O Decreto-lei visava à descentralização das atividades de produção de bens e serviços pelas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, sob o argumento de rigidez excessiva da administração direta e da necessidade de propiciar maior eficiência da administração indireta, tida como um modelo de administração pública dotada de maior flexibilidade e autonomia.

Após o Decreto Lei 200-67 o ensino de administração pública entra em declínio e os motivos conforme Nicolini (2007) com base na opinião de Coelho (2006) foram: a ascensão do Estado intervencionista; o milagre econômico; e a debilidade do campo profissional técnico em administração pública.

A reforma administrativa proposta pelo Decreto-lei 200/67 não foi bem sucedida e a situação da Administração Pública se agravou ainda mais com a crise política do regime militar, a partir dos anos 70 (BRESSER PEREIRA, 1998).

Então, em 1979, com a instituição do Programa Nacional de Desburocratização (BRASIL, 1979) surge a primeira proposta de reorientação da administração pública. O programa foi a semente lançada para o atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, que depois de hibernar por quase uma década ressurgia no início dos anos 90 (LIMA, 2007).

Em 1986 de acordo com Nicolini (2007) foi criada a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) cujo objetivo era formar uma alta burocracia, moderna e independente do governo militar. Até hoje a ENAP atua na formação e desenvolvimento de servidores públicos.

A partir dos anos 90 deu-se início uma “nova” reforma administrativa, chamada “nova” governança ou “nova administração pública”. Neste estudo estes termos foram considerados como sinônimos de reforma gerencial.

A nova administração pública procura prestar contas ao cidadão, e ajustar-se às suas reais necessidades (KLIKSBERG, 1994 *apud* SARAIVA, 2002). Tem como diretriz desenvolver no funcionário/servidor público um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar mudanças (SARAIVA, 2002). Esta nova forma de administração pública,

[...] orientada para o cliente inspira-se, na gerência privada e na Administração da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*). Segundo Bresser Pereira, ver o administrado como um cliente significa simplesmente inverter a cultura burocrática auto-referente de defender-se contra o público, para uma atitude heterorreferente, em que todo esforço se dá no sentido de melhor servir o público. (BENTO, 2003, p.92)

Alguns princípios básicos da prática gerencial já foram estabelecidos por Taylor, primeiro do movimento da Administração Científica. A ênfase deste movimento era a simplificação de tarefas. Destaca-se também nesta fase uma negação ao trabalho em equipe. (COLTRO, 2009).

De acordo com SILVA (2009) o modelo taylorista promoveu avanços para indústrias, mas também contribuiu para fragmentar a identidade e a subjetividade das pessoas em sua relação com o trabalho, que passou a ocupar o espaço central em suas vidas.

No que tange a gestão pública, Bresser Pereira (2008), afirma que os princípios que a orientam não fluem da administração de empresas, mas da teoria política e da ciência política. Destaca que o objetivo é o interesse público, não o lucro. Assim, de acordo com o autor, a reforma gerencial busca tornar os servidores públicos mais autônomos com relação a normas e supervisão; e mais responsáveis perante o núcleo estratégico do Estado e perante a população.

O desafio dessa terceira reforma diferentemente da primeira e da segunda, era fortalecer o núcleo estratégico do Estado, responsável pelas funções de regulação e coordenação do Estado, além de reforçar a sua governança, mudando de uma administração pública burocrática, rígida e ineficiente para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente.

O Plano Diretor dessa reforma propôs como objetivos estratégicos:

Aumentar a efetividade do núcleo estratégico, de forma que os objetivos democraticamente acordados sejam adequada e efetivamente alcançados; Modernizar a administração burocrática, [...] através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho; [...] (MARE, Plano Diretor, 1995, p.45)

Para alcançar estes objetivos era necessário mudar o perfil dos servidores públicos federais, buscar um quadro mais qualificado. Tarefa nada fácil visto que à legislação constitucional impedia demissões e garantia sua estabilidade. Além disso, havia a necessidade de profunda mudança de cultura organizacional. (PACHECO, 2002). Inseridos neste contexto estavam o gestores públicos que também careciam de mudanças em seu perfil.

[...] Eis então o perfil do novo dirigente público: aquele que participa da formulação de agendas, definição de linhas de atuação e distribuição de recursos, atividades tipicamente políticas, e que acumula a função de dirigir os processos, implementar as políticas e produzir e prover os serviços públicos, atividades rotineiramente administrativas. (NICOLINI, 2007, p. 50)

Os dirigentes públicos hoje possuem características semelhantes, mas também se diferenciam dos antigos dirigentes burocratas, que estavam acostumados com situações estáveis, e ainda dos dirigentes de empresas privadas em vista da especificidade do trabalho no setor público. As semelhanças estão reservadas as exigências atuais no que tange ao processamento de dados e informações, rapidez na reciclagem de conhecimento, polivalência e pouca especialização. Quanto às diferenças, principalmente em relação aos gestores privados e aos tecnoburocratas, estas encontram-se no contexto em que ocorrem as atividades. Assim, o novo dirigente precisa ser técnico e político, um planejador que precisa estar atento as questões as contradições, numa dinâmica não controlável permeada de pressões políticas e cidadãos (NICOLINI, 2007).

Estas características para o novo gestor público vieram com o novo modelo de administração pública gerencial. O modelo trouxe ainda novas demandas ao ensino em administração pública no Brasil, fez também voltar a crescer o ensino em administração pública. As escolas de governo, principalmente a ENAP, deveriam atender às estas demandas. (NICOLINI, 2007)

Nesta estrutura de administração pública encontram-se inseridas as universidades e seus gestores. Instituições da administração indireta, classificadas como autarquias ou fundações, as universidades possuem certo grau de descentralização administrativa. “[...] instituição descentralizada são mais flexíveis, podendo responder com mais agilidade e rapidez às circunstâncias e às necessidades concretas dos cidadãos, estão mais próximas das pessoas e de seus problemas [...]”. (BENTO, 2003, p. 117).

Entretanto, ocorre que no universo de organizações burocráticas, conforme Saraiva (2002), as universidades possuem uma problemática em termos organizacionais, pois em alguns aspectos são tratadas como tipo especial de burocracia, em outros, similares as demais organizações burocráticas. Elas são administradas através de procedimentos rigorosos, normas e rotinas arcaicas, algumas tentativas de flexibilização administrativa como contrato de gestão, contratação de funcionário por processo simplificado, autonomia da gestão financeira as diferenciam da administração direta, mas mesmo assim não podem deixar de seguir os princípios constitucionais previstos no Art. 37, “caput”, da Constituição Federal, que aponta os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. A Emenda Constitucional nº19 de 1998, acrescentou também como princípio fundamental a eficiência, procurando garantir mais qualidade nos serviços prestados pelos órgãos públicos.

Nesse contexto, a necessidade de flexibilização e também de política voltada para eficiência, qualidade dos serviços e inovação tecnológica, torna a atividade dos gestores cada vez mais complexa o que requer novos modelos de gestão (SILVA, 2009).

A gestão de pessoas tem papel importante na modernização do Estado, ocorre que novas formas de gestão, envolvem também mudança cultural sobre a forma de prestação de serviços prestados por servidores públicos. Assim, a gestão de pessoas nesse setor deve estar atenta às relações de trabalho, preocupar-se com orientação para o resultado sem, no entanto, estabelecer mecanismos para alcançar os objetivos que venham a impedir a deterioração das relações de trabalho (SIQUEIRA e MENDES, 2009).

Na visão de Nicolini (2007) apoiado em Newcomer (1999), desde os anos 90 há quatro tendências-chave na demanda que cidadãos e políticos colocam aos seus governantes: a) a de que os gestores públicos devem mostrar resultados (*accountability for performance*); b) a de que o governo deveria subcontratar alguns serviços, assim como definido no Plano Diretor por meio de sua privatização; c) a de que o governo deveria reduzir e enxugar sua força de trabalho, adotando contratação temporária; e por fim d) a de atribuir aos cidadãos um papel mais ativo na tomada de decisões governamentais. Estas mudanças exigem mudanças nos conhecimentos, nas habilidades e nas competências que devem ter os administradores públicos pós-reforma gerencial.

Nicolini (2007) destaca que essa autora chama atenção para que esta responsabilidade imposta aos gestores seja feita sem que haja distorções no exercício da função, ou seja, a categoria não pode confundir o desempenho a apresentar com o próprio objetivo da função que exerce. Os administradores públicos não podem esquecer que os objetivos são influenciados pelas forças políticas, sócio-culturais e econômicas, suas decisões, apesar de variar de acordo com a prioridade de cada governo, estão sujeitas aos anseios da sociedade.

Para Nicolini (2007) há uma interseção entre o pensamento de Newcomer (1999) e o de Marconi (1999). O último crê no fortalecimento das carreiras no setor público como forma de mudança do perfil da força de trabalho e afirma que há que se investir em qualificação e aproximar, em termos de desenvolvimento na carreira, o mercado de trabalho público e privado. Considera que o setor público deve saber atrair e reter funcionários qualificados. Sugere o estabelecimento de uma carreira horizontal com quadro de pessoal mais flexível e renovado por concursos anuais programados, atraindo recém-formados e o público qualificado em geral.

Nas Instituições Federais de Ensino houve uma tentativa de melhorar a carreira dos servidores técnicos administrativos com a Lei nº 11.091/2005, que estabeleceu a partir de março de 2005, progressão horizontal por capacitação e incentivo a qualificação (BRASIL, 2005). Esta mudança na carreira está levando servidores de voltar para sala de aula em busca de melhorar a sua formação para receber o incentivo financeiro a qualificação, e também por cursos de capacitação que lhes garantam progressão horizontal na carreira.

Ocorre que de acordo com Nogueira (1998) *apud* Nicolini (2007), não se trata apenas de cursos de treinamentos para servidores públicos e gestores públicos. Os novos gerentes precisam aprender a administrar num ambiente de incertezas e a se relacionar num espaço de relações conturbadas, precisam aprender a construir organizações mais flexíveis e mobilizar a participação societal, tudo isto não se aprende em curso de treinamento. Segundo Nicolini (2007) para Newcomer (1999) uma formação mais completa ao dirigente público pode ser alcançada quando se combina teoria e prática na aprendizagem gerencial.

Finger e Brand (2001) acreditam que as organizações do setor público podem se transformar em organizações de aprendizagem. Consideram que uma organização de aprendizagem é aquela que está aberta à mudança, e que muda a partir do seu interior. Os autores apontam que o setor público sofreu mudanças com a globalização. No entanto, ressaltam que os desafios do setor público dizem respeito a restrições ambientais – contexto político e público –; restrições burocráticas – normas e regras –; e ainda a restrições culturais. Destacam a aprendizagem coletiva como o único meio de transformar organizações do setor público. Visto que apenas a aprendizagem coletiva poderia levar em conta fatores como ambiente político e público, dimensões históricas que as tornaram burocráticas e entrincheiradas, e um exame processual a fim de lidar com as burocracias. O processo coletivo de aprendizagem permitiria de acordo com Finger e Brand (2001) a integração de todos os atores do sistema, levando ao desenvolvimento da capacidade de aprender da organização, possibilitando assim que funcione como uma organização de aprendizagem.

De acordo com Siqueira e Mendes (2009) a gestão de empresas privadas pode colaborar com modelos que tirem os servidores da apatia e que proporcionem mais sentido para as atividades que realizam. Mas, reconhecem que esses modelos não devem ser seguidos como única forma de gestão, visto que a administração pública deve constituir um modelo próprio. Propõem a busca por modelos alternativos, que impliquem em mudanças nos processos de trabalho, na atitude e comportamento de todos os membros da organização. De acordo com esses autores, deve-se proporcionar um espaço onde os empregados (servidores concursados e funcionários contratados) possam participar na gestão de suas atividades, onde eles possam por meio da linguagem, da palavra, expressar como vivem, como constroem e se relacionam com o trabalho. Visto que somente se mediatizado pela palavra é que o acesso à vivência no trabalho poderá existir. Acreditam ainda, que a gestão de pessoas no setor público deve fomentar a motivação e a criatividade ao invés do medo ou a coerção.

Assim, apesar de não proporem um método, Siqueira e Mendes (2009) sugerem que sejam revistos os processos de seleção de pessoal para saber se o método vigente de seleção e contratação está recrutando pessoas com real vocação para trabalhar no setor público.

Diante deste entendimento sobre as reformas na administração pública e o ensino para formar gestores para o setor público, cabe agora conceituar aprendizagem organizacional e ainda, por tratar-se de uma pesquisa voltada aos gestores, cabe também conceituar a aprendizagem gerencial.

## **2.2 Aprendizagem Organizacional e Gerencial**

De acordo com estudiosos a aprendizagem gerencial está intimamente relacionada com aprendizagem organizacional, alguns acreditam que somente a partir desta última é que se pode afirmar que houve desenvolvimento de competências gerenciais.

### **2.2.1 Aprendizagem organizacional**

Os conceitos de aprendizagem organizacional têm sido abordados por ampla e diversificada literatura (ANTONELLO; GODOY, 2009).

Fleury e Fleury (2001) destacam a preocupação dos teóricos e profissionais de aprendizagem em descobrir como passar de aprendizagem individual para organizacional. Distinguem que no nível do indivíduo o processo de aprendizagem ocorre por vários caminhos e é carregado de emoções negativas ou positivas; no nível de grupo a aprendizagem ocorre em um processo social e coletivo; e no nível organizacional, o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos. Assim, as organizações desenvolvem memórias que armazenam e recuperam informações. Afirmam que por meio dos processos de aprendizagem na organização se desenvolvem as suas competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio.

Antonello (2005) em uma revisão teórica sobre o tema aprendizagem organizacional (AO) identificou seis focos ou ênfases para abordar a questão de AO: a) socialização da aprendizagem individual, b) como processo-sistema, c) como cultura organizacional, d) gestão do conhecimento, e) melhoria contínua e inovação, envolvidos por uma perspectiva mais ampla da noção de f) mudança. A autora ressalta que os seis focos propostos não se apresentam em estado puro, podendo ser identificadas diversas interconexões. Aponta também nos estudos por ela examinados relativos a um ambiente estável que, a visão da administração de mudança organizacional como algo planejado e intencional é aceitável, mas naqueles estudos relativos a um ambiente turbulento, o equilíbrio foi substituído por mudança contínua. Neste sentido, há o entendimento de que para responder à mudança, a organização tem que aprender continuamente. E assim, a relação entre aprender e mudar, fica mais evidente na literatura.

Para Easterby-Smith e Araujo (2001) estudar a Aprendizagem Organizacional envolve observação e análise dos processos envolvidos na aprendizagem individual e coletiva das organizações. Enfatizam que a Aprendizagem Organizacional tem sido estudada sob duas perspectivas: como um processo técnico ou processo social. A visão técnica diz respeito ao processamento eficaz, interpretação “de” e resposta “a” informação tanto de dentro como de fora da organização, examina como a organização busca, processa, responde a informações quantitativas e qualitativas, colhidas interna ou externamente. Já a visão social focaliza a maneira pela qual as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho. As experiências podem derivar de fontes explícitas – retirar significados dos dados - ou tácitas – que envolvem sensibilidade, observação em comunidade de prática. Nesta perspectiva a aprendizagem emerge de interações sociais. (BLACKLER, 1993; LAVE, 1993 *apud* EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001).

Villardi (2004, p.305) aponta que “[...] a aprendizagem organizacional é considerada tanto como capacidade de mudar, adaptativamente, de acordo com o ambiente, como um processo de interação social permanente.” Segundo NICOLINI (2007, pp.66 e 67) para LEWIN (1951), “aprendizagem, mudança e crescimento são facilitados por um processo que integra a experiência vivencial, reunião de informações e observações sobre a experiência, análises das informações e conclusões decorrentes.”

Ressalta-se que existem dois grupos divergentes que estudam aprendizagem, os pesquisadores e os consultores. Os primeiros desenvolvem um trabalho “descritivo, crítico e analítico, preocupados em encontrar respostas as possibilidades concretas das organizações aprenderem”, enquanto que os trabalhos dos consultores são “prescritivos e normativos, apoiados na certeza de que as organizações podem aprender” (BASTOS, GODIM e LOYOLA, 2004 *apud* NICOLINI, 2007, p. 71).

Bitencourt (2001) em sua tese de doutorado destaca cinco pontos que são básicos ao conceito de aprendizagem organizacional, são eles: processo; transformação; grupo; criação e reflexão; e ação. Estes pontos indicam, respectivamente, continuidade, mudança de atitude, coletivo, inovação e conscientização, e apropriação e disseminação do conhecimento.

Leite e Porsse (2001) trazem para discussão uma abordagem, segundo eles, integradora, ou seja, a Teoria da Competição Baseada em Competências - que tem sua origem no conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1998) que definiram segundo Leite e Porsse (2001) como o aprendizado coletivo de coordenar as habilidades de produção e integrar as múltiplas tecnologias. Essa teoria busca combinar perspectivas sobre processos organizacionais com as perspectivas sobre dotação de recursos. Para esta teoria o conhecimento do gestor e a capacidade de aprendizagem organizacional são tidos como o motor da mudança estratégica.

Tratando-se de conhecimento cabe citar as dimensões da criação do conhecimento explicadas por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 57) que recorrendo a Michael Polanyi (1966) distinguem o conhecimento tácito do explícito: o conhecimento explícito “refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática”; enquanto que “o conhecimento tácito é pessoal”. Na sua Teoria da Criação do Conhecimento Nonaka e Takeuchi (2008) estudam a criação e a integração entre conhecimento tácito e explícito, os autores destacam que conhecimentos tácitos e explícitos não são separados, e sim mutuamente complementares.

Leite e Porsse (2001) acreditam que uma abordagem pedagógica construtivista, com enfoque na andragogia, ou seja, a educação para adultos, e articulada a Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008) pode eliminar lacunas quanto a ausência de uma pedagogia necessária aos processos gerenciais de criação, disponibilização e uso do conhecimento no contexto organizacional.

De acordo com ARANHA (2006) para teorias pedagógicas interacionistas e construtivas, inspiradas em Piaget, Paulo Freire, Vygotsky, Gramsci, Wallon e outros, o conhecimento é resultado da ação entre sujeito e objeto, ou seja, não está nem no sujeito, nem no objeto, resulta da interação entre ambos.

Leite e Porsse (2001) colocam, com base em Piaget (1976), que o conhecimento é desenvolvido por meio de construções de estados de equilíbrio dinâmicos, por meio de elaborações sucessivas de novas estruturas cognitivas, caracterizadas por trocas constantes.

Segundo os mesmo autores solucionando problemas os aprendizes constroem seu conhecimento, assim, conhecimento seria o resultado das experiências do indivíduo com o mundo. Desse modo, desenvolvem sua proposta pedagógica:

Nessa direção, combinando-se a perspectiva construtivista com a Teoria da Criação do Conhecimento, pode ser desenvolvida uma proposta pedagógica<sup>9</sup> fundamentada nas seguintes linhas de ação: 1) enfatizar, nas atividades de aprendizagem, as construções cognitivas dos educandos, estabelecendo interações entre o meio e o sujeito, 2) instaurar a fala do aprendiz, para que se possa compreender o alcance e os limites de sua capacidade cognitiva, 3) transformar a avaliação em processo de aprendizagem, considerando-se os pontos de vista cognitivo, afetivo e ético, 4) tratar o erro como instrumento analítico e não como objeto de punição, tendo em vista a capacidade limitada do sujeito humano diante da infinita diversidade do mundo real, 5) colocar o educando em interação com a ciência, a arte e os valores, superando a repetição pela construção, 6) exercer rigor intelectual, por meio da formalização e da experimentação, evitando a linha do *laissez-faire*, 7) relativizar o ensino, em função da aprendizagem, entendida como construção do conhecimento, 8) compreender que as estruturas cognitivas provêm da interação dinâmica entre sujeito e realidade, a qual é transformada pelo sujeito e ao mesmo tempo o transforma, 9) pensar conteúdo e processo como duas faces de uma mesma realidade cognitiva, evitando transformar a relação pedagógica numa mera transmissão de conteúdo. (LEITE e PORSSE, 2001, p. 64)

<sup>9</sup> A proposta pedagógica desenvolvida neste estudo é adaptada diretamente do trabalho de Becker (2001), que, por sua vez, foi inspirada na obra de Piaget (1976).

Aprofundando, Elkjaer (2001) enfoca a aprendizagem como um processo profundamente emocional e pessoal. Afirma que cada indivíduo aprende de um jeito, tem visões diferentes sobre um problema e tira conclusões diferentes. Esta autora destaca a linguagem como forma de reorganizar e reconstruir a experiência. Neste sentido, vale considerar a linguagem verbal, corporal e ambiental.

Enquanto que Elkjaer (2001) destaca a linguagem, Sims (2001) trata a aprendizagem organizacional desenvolvida por meio do processo narrativo que ocorre entre os membros da organização. Talvez este seja o processo mais presente numa instituição pública, onde servidores mais antigos passam aos mais novos suas vivências, as histórias da organização e através da memória e da mudança nas histórias, vão desenvolvendo sua aprendizagem na e sobre a organização. Neste sentido Sims (2001) aponta que sejam essas histórias cânones, apócrifas ou mitos piedosos, todas têm algum valor na construção da aprendizagem por meio de processos narrativos.

Além de discutir como desenvolver a aprendizagem, outro desafio é decidir o que é melhor aprender. Numa organização, este processo pode envolver jogos de poder e conflitos de interesses. Tavares (1996) afirma que a empresa carrega os valores e crenças de seu fundador e que o poder mantém a cultura e a transforma em instrumento que possa alterar a estrutura, influenciar no comportamento organizacional, como também modificar processos organizacionais.

Morgan (2009) trata esta questão dos valores, crenças, conflitos de interesses e poder na sua metáfora das organizações vistas como sistemas políticos. O autor coloca que estes fatores também constroem e dão rumo a organização, considera que o poder não está somente na alta gerência, mas em toda a hierarquia, por isso chama atenção para a importância do capital do conhecimento e das informações como fontes de poder, ou seja, a possibilidade daqueles que detêm o conhecimento e as informações usarem esta força em favor próprio e não da organização.

Parece que no que tange a aprendizagem e a criação do conhecimento, as estruturas detentoras de poder, valores e interesses podem decidir o que querem aprender e o que querem transmitir. Neste sentido, os gestores são desafiados para solucionar esses conflitos, e através da experiência na solução dos problemas desenvolverão sua aprendizagem e competências gerenciais e poderão tornar-se gerentes aprendizes.

### **2.2.2 Aprendizagem gerencial**

Antonacopoulou (2001) em uma pesquisa com gerentes de bancos varejistas caracterizou os gerentes aprendizes destes bancos como filomáticos. Define filomatia como uma atitude do indivíduo que aprecia a necessidade de aprender e engajar-se em um processo de aprendizagem consciente e ativo. Essa autora aponta que os gerentes que aprendem são também emocionalmente competentes para entender e tratar o “conflito interno” entre a necessidade pessoal de auto-realização e auto-satisfação e a necessidade de pertencer, sentir-se seguro e aceito como um membro de um grupo social, ou seja, resolvem o conflito interno entre as necessidades psicológicas e as necessidades sociais.

Nesse sentido Antonacopoulou (2001, p. 271) descobriu que “Os gerentes aprendizes despolitizam a aprendizagem para si próprios e para aqueles a seu redor.” Eles não estão livres das forças políticas, mas sabem lidar com estas forças, reconhecem as fragilidades que possuem e procuram aprender com elas, procuram sempre criar oportunidades de aprender e melhorar a si próprios.

Por outro lado, esses gerentes aprendizes não estão livres de atitudes negativas, que a autora denominou matofóbica, que caracterizaria aqueles indivíduos que relutam em buscar aprendizagem, tendem a seguir o que é oferecido pela organização ou o que está nos livros sem maior questionamento. Matofobia e filomatia são características individuais que

consistem em maneiras de ver, sentir e reagir de cada indivíduo, estas características podem ser influenciadas por fatores situacionais do ambiente no qual as pessoas estão inseridas, e determinam as atitudes negativas e positivas dos gerentes em relação à aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2001).

Quando os gerentes de uma organização possuem diferentes estilos de aprendizagem, pode-se afirmar que essa organização possui um ambiente favorável ao processo de aprendizagem, e se a organização desenvolve suas práticas de gestão utilizando estes processos poderá desenvolver vantagem competitiva (ESTIVALETE *et al.*, 2006).

Segundo Silva (2009) a aprendizagem gerencial ocorre num processo multidimensional, abrangendo uma dimensão objetiva e outra subjetiva da prática gerencial. Na primeira dimensão, a aprendizagem ocorre por processos formais que visam a formação técnico-profissional, busca aquisição de conhecimento e competências técnicas. Na segunda o processo envolve autoconhecimento, reflexão sobre as experiências vividas, as crenças, os medos. O autor acredita que a dimensão subjetiva ajuda no desenvolvimento pessoal do gerente, contribuindo para o desenvolvimento de competências “em ação”, e reconhece que:

Para o desenvolvimento de uma competência, o gerente não precisa apenas de conhecimento, mas de experiência. Esta, por sua vez, não envolve apenas situações vividas no contexto profissional, mas no espaço total da vida, e isso inclui as experiências vividas em escola, na família, nos relacionamentos sociais, afetivos e profissionais. (SILVA, 2009, p. 141)

Silva (2009) observou que o estudo do processo de aprendizagem gerencial tem ponto de partida na educação de adultos (andragogia) na qual se destacam quatro perspectivas teóricas norteadoras da aprendizagem: a behaviorista, a cognitiva, a humanista, a social e a transformadora.

### Quadro 1 - Perspectivas norteadoras da aprendizagem

Perspectivas teóricas	Como ocorre a aprendizagem?	Locus da aprendizagem	Paradigma
Behaviorista	Pela mudança no comportamento	-Ambiente	Positivista
Cognitiva	O ser humano interpreta sensações e dá significados aos eventos. Pensa como resolver um problema, agrupa cognitivamente os ingredientes até encontrar a solução.	-Processos mentais controlados pelo indivíduo	Positivista
Humanista	- Pela motivação e aceitação do indivíduo das responsabilidades que a aprendizagem envolve. As pessoas aprendem porque almejam crescimento	-Individuo	Construtivista
Social	-Aprendizagem ocorre através da observação de outras pessoas. Depende da interação entre os indivíduos.	-Ambiente específico	Construtivista
Transformadora	- A partir do momento em que experiência vivenciada por uma pessoa a leva a fazer associações com os pressupostos, crenças, valores e conhecimentos, que formam um quadro de referencia. Ela interpreta e age em função dessa associação. O significado que é obtido da experiência é influenciado pelas expectativas, estruturadas em pressupostos e suposições.	-Individuo	Construtivista

Fonte: Quadro de autoria própria com base em SILVA (2009, p. 146-150), que utilizou os estudos de Merriam e Caffarella (1991) e de Cranton (1994) para explicar as perspectivas.

De acordo com Silva (2009), para Cranton (1994) que analisou vários pesquisadores, a aprendizagem de adultos pode ser vista como voluntária, auto-dirigida, prática, participativa ou colaborativa; e ainda envolve partilha de experiências e recursos.

No que tange a aprendizagem gerencial, o mesmo autor explica que envolve de um lado, estudar a aprendizagem do gerenciamento que tem o objetivo de desenvolver competências gerenciais como conhecimentos, habilidades, valores morais por meio de atividades de educação e desenvolvimento e, de outro o gerenciamento da aprendizagem que ocorre na prática gerencial, incluindo experiências vivenciadas no trabalho e na vida pessoal. O processo de aprendizagem é contínuo, baseia-se no relacionamento entre reflexão e ação. Silva (2009) considera a aprendizagem como mediadora do desenvolvimento de competências profissionais dos gerentes.

A atividade gerencial, segundo Silva (2009), está carregada de complexidade, está em processo de transformação e se inserindo num novo contexto. Os gestores são levados a mudar o foco, devem se preocupar com questões estratégicas, saindo de uma dimensão técnica para uma dimensão estratégica, social e comportamental.

No estudo desenvolvido por Oderich (2005) o papel do gestor é ser dinâmico, gostar de desafios, estar disposto a aprender sempre, ter visão de futuro, ser um bom líder e sobretudo, ser íntegro e ético. A autora destaca que para atender este perfil, o gerente precisa saber ser, saber agir e desenvolver suas competências através da aprendizagem na organização.

De acordo com Elkjaer(2001, p. 107):

[...] quando a aprendizagem é vista como processo de aprendizagem situada, ou seja, como parte de uma prática social, estamos num mundo epistemológico que difere da abordagem que encara a AO/OA como uma ferramenta (gerencial).

Nesta perspectiva a autora destaca que a “aprendizagem não está baseada no indivíduo, mas na prática social da vida organizacional”, podendo, portanto, ser chamada esta de uma abordagem construtivista social sobre aprendizagem. A autora acredita que um contexto interagente de aprendizagem seja baseado de alguma forma nas ações, interações, experiências, emoções e pensamentos de indivíduos, mas socialmente configurado.

De acordo com Godoi e Freitas (2008) foi Alberto Bandura<sup>10</sup> em sua teoria de aprendizagem social, quem destacou a aprendizagem via experiência, observação e imitação de resultados de ações próprias ou de outros, e a denominou aprendizagem vicária, ou seja, o indivíduo aprenderia vicariamente. Nesta perspectiva, comportamentos e atitudes, julgados pelo indivíduo como adequados, são copiados, a forma de aquisição de novos padrões de comportamento ocorre pela atribuição de significados às experiências, através da observação e imitação o indivíduo pode adquirir um comportamento novo.

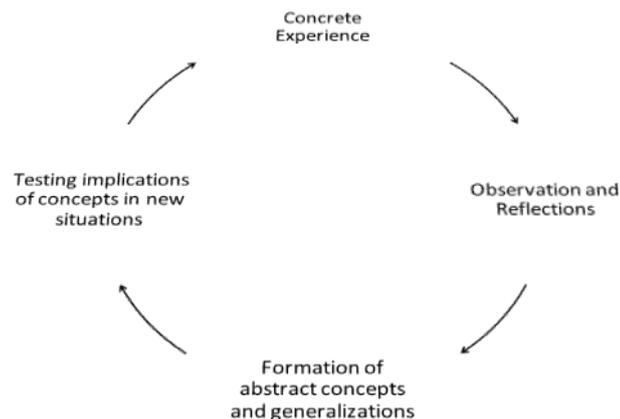
A capacidade vicária permite a aprendizagem pela observação do comportamento de outras pessoas e suas conseqüências. A capacidade para aprender por observação permite as pessoas gerar e regular seus padrões de comportamento sem ter que passar pelo processo de tentativa e erro. (GODOI e FREITAS, 2008, p. 47)

Assim, se o gestor precisa aprender continuamente, se sua prática gerencial envolve experiências vivenciadas no trabalho e na vida pessoal e a aprendizagem baseia-se na observação, reflexão e ação, cabe abordar a aprendizagem experiencial segundo Kolb (1976) que descreveu em seu artigo “*Management and Learning Process*” um modelo de aprendizagem experiencial e mostrou algumas das maneiras em que o processo de aprendizagem e estilos de aprendizagem individuais afetam a educação da gestão, a tomada de decisão gerencial, a resolução de problemas e a aprendizagem organizacional. O autor coloca que o modelo é rotulado “experiencial” por duas razões, primeiro é histórico, segundo enfatiza o importante papel que a experiência desempenha no processo de aprendizagem, uma

<sup>10</sup> Alberto Bandura, psicólogo canadense, autora da Teoria Cognitiva Social.

ênfase desta abordagem que, segundo o autor, a diferencia de outras teorias cognitivas de processo de aprendizagem.

Na figura 1 apresenta-se o ciclo de aprendizagem desenvolvido por Kolb (1976) onde “*Concrete Experience*” (CE) significa experiência concreta; “*Observation and Reflections*” (RO), significa observações e reflexões; “*Formation of abstract concepts and generalizations*” (AC) significa formação de conceitos abstratos e generalizações; e “*Testing implications of Concepts in new situations*” => “*Active Experimentation*” (AE) significa teste de implicações de conceitos em novas situações, ou seja, experimentação ativa.



**Figura1:** Modelo de Aprendizagem Experiencial

Fonte: Kolb (1976, p. 22)

De acordo com Kolb (1976) através da experiência concreta “Vivencia” (“*Feeling*”) (CE) a pessoa será capaz de observar e refletir “Observação” (“*Watching*”) (RO) e criar conceitos destas observações os relacionado com a teoria ‘Pensamento’ (“*Thinking*”) (AC) e usar estas teorias para tomar decisões e resolver problemas “Fazer” (“*Doing*”) (AE). Kolb destaca duas dimensões, a primeira dimensão representa a experiência concreta de eventos de um lado e conceitualização abstrata do outro. A outra dimensão tem experimentação ativa de um extremo e observação reflexiva de outro. Citou duas combinações que indicam o grau em que cada uma enfatiza abstração sobre a concretude (AC-CE), e experimentação sobre a reflexão (AE-RO).

Bitencourt (2001 pp 55 e 56)) afirma que o estudo de Kolb “propicia a visão processual no que se refere à aprendizagem e formação de competência, destacando a importância da ação e reflexão num processo contínuo que visa equilibrar as ações e abstrações características neste ciclo”

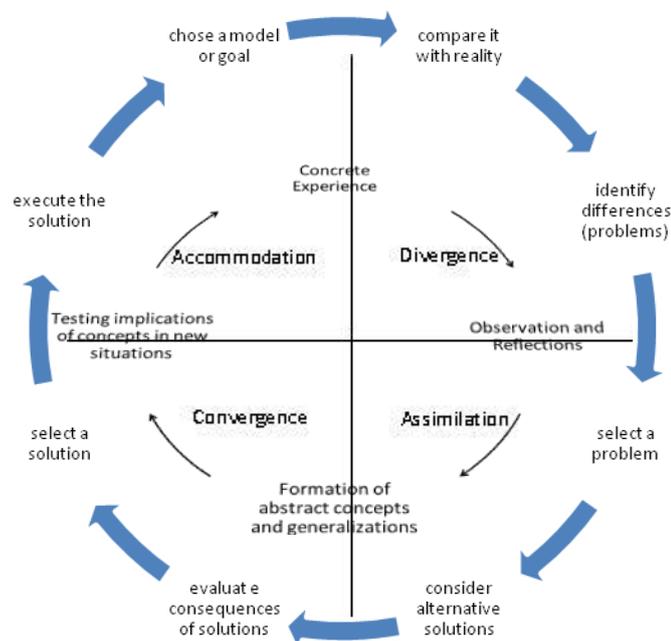
A pesquisa de Kolb (1976) teve o objetivo de entender as diferentes maneiras que as pessoas aprendem e resolvem problemas. O autor enfatizou algumas falhas existentes nos modelos de ensino, apontou que na abordagem experiencial professor e aluno são observadores das experiências imediatas. Cada interpreta as experiências conforme seu próprio estilo de aprendizagem. Destacou que no processo de aprendizagem experiencial o professor atua como um facilitador da aprendizagem. Classificou os estilos como:

- Por acomodação: a força deste estilo de aprendizagem está em fazer coisas, realizar planos e experimentos, evolver-se em novas experiências.

- Por divergência: a força reside na capacidade imaginativa do indivíduo.
- Por assimilação: a força deste estilo está na capacidade de criar modelos teóricos.
- Por convergência: a força consiste na aplicação prática de idéias.

Na figura 2, Kolb (1976) combina o modelo de aprendizagem experiencial com os quatro diferentes estilos de aprendizagem por ele descritos, desenvolvendo assim um modelo do processo de solução de problemas a partir do modelo de aprendizagem experiencial.

O autor considera que a consciência do modelo de aprendizagem experiencial e do próprio estilo de aprendizagem individual pode ajudar a melhorar a aprendizagem do indivíduo e a da própria organização. Ele mesmo afirma que o aprendizado deve ser um objetivo explícito por isso gerentes e organizações devem dedicar tempo para aprender com suas experiências. Aprender por exemplo com eventos como uma reunião, onde importantes decisões para soluções de problemas são tomadas. Também afirma que a natureza do processo de aprendizagem requer que perspectivas opostas, ação e reflexão, envolvimento concreto e distanciamento analítico, são essenciais para um aprendizado ideal. Conclui ainda que quando uma perspectiva prevalece sobre as outras, a eficácia da aprendizagem é reduzida no longo prazo. Assim, os sistemas de aprendizagem mais eficazes são aqueles que toleram diferenças de perspectiva.



**Figura 2:** Modelo do processo de solução de problemas a partir do modelo de aprendizagem experiencial.

Fonte: Kolb (1976, p. 26)

Segundo Holman *et al.* (1997) a teoria da aprendizagem experiencial de Kolb não está livre dos pressupostos do cognitivismo, segundo os quais o pensamento é visto separado da vivência e da ação, desse modo a ação segue o pensamento e assim um novo dualismo é criado – reflexão e pensamento. Destacam que estes pressupostos integram cinco princípios que caracterizam a teoria de aprendizagem experiencial. Os dois primeiros princípios se referem a natureza do processo mental de aprendizagem, os três últimos princípios focam nas relações de gerentes com seus contextos:

1. Existem quatro estágios relativamente independentes na aprendizagem efetiva que pode ser representada como um ciclo de aprendizagem. Estes estágios são:

Experiência Concreta, Observação Reflexiva, Conceitualização Abstrata e Experimentação Ativa. [...]

2. O gerente deve selecionar conjunto adequado de habilidades de aprendizagem para qualquer situação e as habilidades para completar cada etapa efetivamente. Experiência concreta – aquela captada através de uma estrutura de processamento chamada ‘*apreensão*’, isto é, o meio pelo qual cada pessoa sente o que sente ao redor dela. [...] Observação Reflexiva – é o processo de ‘*intenção*’ que transforma uma experiência. Aprender o significado da experiência concreta, por meio da reflexão interna dos impactos dessa experiência sobre os próprios sentimentos. [...] Conceitualização Abstrata – que é captada via ‘*compreensão*’, pela qual ordem é introduzida e são construídos modelos ou esquemas. [...] Experimentação Ativa – relacionada com agir e fazer no mundo externo. O processo de ‘*transformação*’ é da ação que ocorre *na* experiência aprendida que transforma e modifica. [...]

3. O gestor torna-se livre do sistema formal de aprendizagem, mais autônomo e auto-dirigido, melhor capaz de tomar e de implementar decisões no seu trabalho.[...] A aprendizagem experiencial permite que o gerente esteja menos dependente dos sistemas formais de aprendizagem. [...]

4. Os gerentes, através deste processo adaptativo, são visto como cientistas práticos. O processo de aprendizagem tem qualidades semelhantes aos modelos indutivos e dedutivos da investigação científica. [...] Deste modo a pessoa é vista como um cientista prático. [...]

5. As pessoas e o mundo externo existem em uma relação transacional e recíproca. [...] Como na teoria de aprendizagem social, as características da pessoa e fatores ambientais influenciam uns aos outros reciprocamente. A pessoa e o mundo reciprocamente. (Holman, et al., 1997 pp.137, 138, 139, tradução livres)

Holman et al. (1997) ressaltam que a teoria de Kolb tem como foco principal de aprendizagem o pensamento descontextualizado, como se os indivíduos estivessem operando de forma autônoma, e as relações sociais tivessem papel secundário. Concluem que a teoria proposta por Kolb está situada na perspectiva de aprendizagem cognitivista, por isso ela explicaria mecanicamente os aspectos sociais, históricos, culturais do *self*, do pensamento e da ação. Diferente de Kolb acreditam que *self* e pensamento emergem da internalização do conjunto de relações sociais em que a pessoa se engaja.

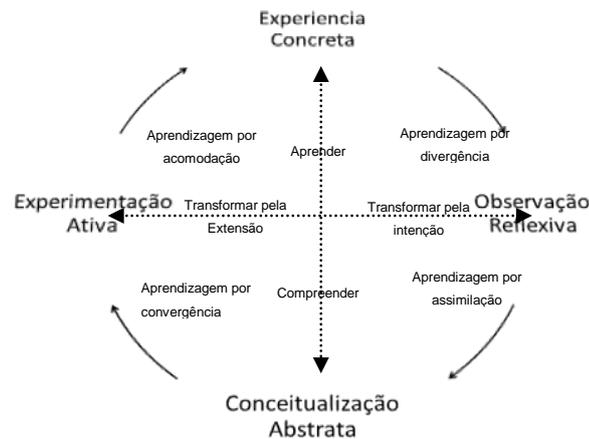
A teoria-ação argumenta que transações interpessoais são internalizadas por meio de instrumentos de mediação. Estes instrumentos são ferramentas através dos quais uma pessoa experimenta, sente e age no mundo. (HOLMAN, *et al.*, 1997)

Assim, segundo Holman *et al.* (1997) desde a perspectiva do construtivismo social e da teoria-ação, as pessoas não precisam mais ser vistas simplesmente como auto-suficientes e desprezar as relações sociais, pois dentro destas relações entre *self*, pensamento e ação, a aprendizagem está localizada. Por isso afirmam:

[...] A aprendizagem pode ser considerada como um processo de argumentação em que pensar, refletir, experiência e ação são aspectos diferente do mesmo processo. É a argumentação prática consigo mesmo e em colaboração com os outros que realmente constitui a base para a aprendizagem. Se os gestores foram estimulados a perguntar ‘O que estou defendendo?’ todo o foco da aprendizagem iria mudar a partir de uma reflexão interna para uma ação baseada na crítica externa.[...] (HOLMAN *et al.*, 1997, p. 145, tradução livre)

Então, construtivismo social e a teoria-ação oferecem maneiras diferentes de pensar sobre aprendizagem gerencial. Nesta perspectiva os gestores são vistos como indivíduos ativos e conscientes de que podem mudar dentro de certos limites de seus contextos sociais e culturais. Os estudos sobre aprendizagem gerencial não prometem uma gestão facilitada, mas permitem que os gestores e educadores gerenciais vinculem imaginação, visão, ética, sentimentos e valores juntos na ação prática (HOLMAN *et al.*, 1997).

A releitura da Teoria de Aprendizagem Experiencial de Kolb nos termos de Holman *et al.* (1997) pode ser representada conforme a figura 3.



**Figura 3.** O ciclo do processo de aprendizagem experiencial, estilos de aprendizagem e dimensões estruturais

Fonte: Adaptado combinando Kolb *et al.* (1976, p.22) e Holman *et al.* (1997, p. 137)

Tsivacou (1997) traz uma perspectiva baseada na auto-aprendizagem, que também pode ser identificada como um processo cíclico de aprendizagem assim como proposto por David Kolb, composta de quatro fases “*doing – reflecting – thinking – deciding*”. A proposta originou-se de um estudo efetuado pela autora do modelo de aprendizagem aplicada no sistema de administração pública grega que consiste principalmente de treinamento baseado no paradigma de transferência de conhecimento. Então, propôs a aplicação de um processo de auto-aprendizagem (*self-learning*) e tentou capturar as características principais. Destaca que a nova dimensão está na palavra ‘*itself*’ (si mesma), que enfatiza que o processo de aprendizagem poderia ser de auto-aprendizagem e não um processo iniciado externamente, ou seja, pode ser iniciado e estimulado dentro do contexto organizacional.

Tsivacou (1997) afirma que para estabelecer um processo de auto-aprendizagem, uma organização é considerada como uma entidade social com capacidade para produzir e organizar seus próprios componentes, é um sistema de auto-reprodução e auto-organização. Este entendimento de organização e aprendizagem é baseado em duas idéias-chave:

- a) Aprendizagem não se refere a indivíduos ou grupos, isto é, aprendizagem na pessoa, ao invés disso refere-se à aprendizagem na organização, vista como um sistema social que usa comunicação para auto-aprendizagem;
- b) Aprendizagem é movimento, o conhecimento está sempre em processo. Esta visão conecta aprendizagem com a aquisição, difusão de informação e sua compreensão.

A autora destaca que aprendizagem organizacional não deve ser conceituada como aquisição de conhecimento apenas para resolver problema, mas como uma capacidade da organização para criar um mundo com significado. Assim, para Tsivacou (1997) aprender torna-se o processo dinâmico e histórico pelo qual a organização ativa sua competência comunicativa, a fim de revitalizar um mundo de significados necessários para a sua própria sobrevivência. Isto significa que aprender refere-se não apenas a mudança cognitiva, mas também transformação do comportamento organizacional.

Uma organização é uma entidade estrutural construída por rotinas formais – isto é, regras, convenções, estratégias e tecnologias – e opera com auxílio de elementos culturais – isto é, crenças, códigos e valores – , que mantém a legitimidade da rotina formal. Neste sentido, as características estruturais ou formalidades definem tipos e padrões de ações,

divisão de trabalho e tarefas, redes formais de comunicação, especificação do trabalho, etc. Características culturais ou regularidades definem símbolos culturais com regularização de propriedade. Estes símbolos quando usados dentro de processos rotinizados são institucionalizados e adquirem propriedade regularizada, tais como regras, modo de conduta comum, prática de rituais, entre outros. Desse modo, formalidade e regularidade juntas constituem o rígido conhecimento armazenado de uma organização. Este conhecimento socialmente construído contribui para a formação de um contexto em ação que é decidido e completado. Ele é armazenado transformado a partir dos *stocks* de novos conhecimentos produzidos pelas atividades organizadas, ocorrendo então um ciclo de dependência entre a ação e o conhecimento armazenado. A aprendizagem organizacional influencia o conhecimento, então ela contribui para a formação de formalidades e regularidades, ou seja, molda os padrões por que a ação é realizada (TSIVACOU, 1997).

Assim, Tsivacou (1997) afirma que numa organização burocrática estatal, onde a liderança pertence aos indivíduos designados pelo aparelho governamental e os padrões de comportamento são compostos de formalidades e regularidades estruturais e culturais, se houver um acoplamento flexível entre a organização e seu sistema social dominante, as distinções observacionais realizadas no domínio informacional são alcançadas pela própria organização. Neste sentido, para a autora, uma organização que procede a auto-observação e, posteriormente, utiliza os novos padrões para promover novas distinções operacionais, num fluxo contínuo, é chamada de uma organização auto-referencial. Esse processo de auto-produção de distinções é denominado de auto-aprendizagem, entendido não apenas como uma transferência de conhecimentos, mas também como um meio de viabilizar articulação entre os domínios operacionais e informacionais.

Tomando os conceitos de gerentes aprendizes, o processo de aprendizagem experiencial de Kolb (1976) combinado com os diferentes estilos de aprendizagem individual, o processo de auto-aprendizagem numa organização burocrática proposto por Tsivacou (1997), e as considerações de Holman *et al.* (1997) acerca da perspectiva que considera importante as relações sociais no processo de aprendizagem, pode-se dizer que os modelos, conceitos e tipologias contribuem para explicar o processo de desenvolvimento de competências organizacionais e gerenciais, conceitos estes tratados a seguir.

### 2.3 Competências Profissionais e Gerenciais

Fleury e Fleury (2001) inspirados por Le Boterf (1995) definem competência profissional como um saber agir responsável e reconhecido pela organização - saber o que é porque se faz, saber julgar, escolher, decidir, ser responsável assumindo riscos das ações -, o que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização – as competências organizacionais -, e valor social ao indivíduo – as competências individuais. As pessoas, ao desenvolver as competências essenciais para o crescimento da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos internos, mas também externos, ou seja, do próprio país e do mundo.

Ruas (2007, p. 49) em nível individual também defende que competências e ação caminham juntas “[...] não se trata de considerar as pessoas competentes, mas sim suas ações.”. No entanto de acordo com Dutra (2009) mesmo que uma pessoa possua determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não são garantia de que ela agregará valor à organização, há que se discutir também qual a sua capacidade de entrega. O autor considera que atualmente, estudiosos pensam em competência como um somatório de duas linhas, ou seja, aquela que surgiu nos anos 70, 80 e 90, corrente anglo-saxão, que vê competência como um conjunto de qualificações que permitem à pessoa uma *performance* superior; e a dos anos

80 e 90, da escola francesa, que associa o conceito às realizações das pessoas e àquilo que elas provêem, produzem e/ou entregam.

Segundo King *et al.* (2002) para desenvolver vantagem competitiva as competências devem estar orquestradas de acordo com a cultura da organização e, os gerentes de nível intermediário devem participar dos processos relativos ao desenvolvimento das competências organizacionais. Este diálogo entre a cultura, as competências e os gerentes pode também contribuir para o uso eficaz do conhecimento nas organizações.

No contexto econômico, segundo Ruas (2005a), não há dúvida de que o foco maior é no resultado do que na forma como o trabalho é feito (o processo), mas especialmente no setor de serviços, o protagonista do trabalho, deve apresentar além da capacidade de ‘saber fazer’, a de ‘identificar e selecionar o como fazer’. Privilegia-se assim o conceito de evento (imprevisto) que surge dos novos problemas colocados pelo ambiente e que mobilizam a atividade de inovação do trabalhador, requerendo competências mais próximas da capacidade de combinar e mobilizar, adequadamente, recursos já desenvolvidos do que os conhecimentos e habilidades. À medida que uma ação combine recursos apropriados ao evento e resolva, uma nova competência é gerada como resultado do aprendizado face à nova situação enfrentada.

Os estudos do GAP-EA/UFRGS<sup>11</sup>, iniciado por Roberto Ruas, contribuem com o debate acerca da noção de competência e do emprego de conceitos e princípios de aprendizagem nas organizações. O grupo apresenta uma proposta ainda experimental para eliminar ou pelo menos reduzir o ‘Gap’ de competências produzidas entre os conteúdos, experiências e vivências exploradas nos programas de formação e treinamento, e a transformação e efetivação dos recursos sob a forma de competência efetiva.

Os pesquisadores destacam que as mudanças ocorridas tanto no ambiente externo quanto interno das empresas têm estimulado a revisão do espaço de interação entre as demandas da organização e aquilo que os trabalhadores podem oferecer a partir de suas capacitações. A renovação do conceito de competências transita pela revisão das diferentes visões acerca da noção de ‘qualificação’ e saberes disponibilizados pelo trabalhador. A aplicação/atualização destes saberes num contexto específico é o que vai caracterizar a passagem para a ‘competência’, ou seja, o conceito de competência se constitui na própria ação e não existe antes dela (RUAS *et al.*, GAP). Assim, ressaltam que a competência se coloca na mobilização dos recursos, portanto, não pode ser separada de suas condições de aplicação.

Os estudos de Freitas e Brandão (2005) revelaram que num contexto em que a competitividade das empresas parece derivar de sua capacidade de desenvolver competências e integrá-las em torno de objetivos organizacionais, a gestão por competências se insere como modelo de gestão alternativo, que se propõe a orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas essenciais à consecução da estratégia corporativa.

Bitencourt (2004) destaca que autores das correntes americana, australiana, latino-americana e francesa nos estudos acerca gestão de competências abordam aspectos como formação, capacitação (aptidão), ação (em oposição a potencial), articulação de recursos (mobilizados), resultados, perspectivas dinâmicas, autoconhecimento e interação. No entanto para construir um conceito mais relacional privilegiando aspectos contextuais, a autora enfatiza as abordagens de Le Boterf (1997) que tem ênfase na articulação, na legitimação e na

---

<sup>11</sup> RUAS, R. *et al.*. **Competitividade Baseada no Conhecimento: a problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional.** In GAP-Grupo de Aprendizagem Organizacional – Grupo de Pesquisa Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em://ea.ufrgs.br/pesquisa/gap/arquivo1/arquivo1.htm. Acessado em: 18/08/2010.

formação, e a de Sandberg (1996) que se fundamenta na interação entre as pessoas, no significado de competências e na experiência.

Segundo a autora o trabalho de Sandberg critica o conceito tradicional de competências que trata de aquisição de atributos, o estudioso propõe a compreensão do significado do trabalho como a primeira fase para se definir competências, observar como elas são desenvolvidas e não apenas o que constitui as competências. O trabalho de Le Boterf está calçado em três eixos principais: a formação pessoal, a formação educacional e a experiência profissional.

Para Ruas (2000) *apud* Bitencourt (2004), Le Boterf ressalta aspectos como responsabilidade e legitimidade na construção da noção de competência, ou seja, engajamento responsável na atividade, reconhecimento por parte dos superiores, pares, subordinados, em relação à capacidade de agir e de responder a situações. Bitencourt acredita que as abordagens de Sandberg e Le Boterf se complementam.

Assim: (i) a interação entre as pessoas propicia uma melhor articulação das diretrizes e dos níveis organizacionais; (ii) a identificação do significado da competência permite a sua legitimação; e (iii) a experiência relaciona-se diretamente à formação, no sentido de capacitação, que implica visão pessoal, educacional e profissional. Portanto, a competência pode ser explicada com base em sua concepção, suas redes de trabalho e seus recursos. (BITENCOURT, 2004, p. 60)

De acordo com Bitencourt (2004) as perspectivas de aprendizagem organizacional com potencial para contribuir com a gestão de competências enfatizam aspectos voltados ao coletivo, ao processual e ao pragmático. Comenta que no Brasil, conforme depoimento de gestores por ela examinados, as práticas mais valorizadas são as informais, onde prevalecem as relações interpessoais e a consolidação de competências via interação. Enquanto que na Áustria as empresas enfatizam práticas formais, priorizando o controle, formalização de parcerias e ao reconhecimento de melhores práticas.

Na Administração Pública Federal do Brasil com o Decreto 5.707 de 2006 iniciou-se uma tentativa de fazer gestão por competências, o decreto institui políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal, tendo como um dos instrumentos a política nacional o Sistema de Gestão por Competências. Segundo o decreto este sistema se refere a “[...] gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição [...]” (Art.2º, II, Decreto 5.707/2006). Capacitação de acordo com o inciso I do mesmo artigo é um “[...] processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais [...]”. Embora não faça referência direta à aprendizagem coletiva, incentiva e assegura o acesso dos servidores a eventos de capacitação, classificando-os como cursos, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, entre outros. O maior foco do decreto está na capacitação e para efetuar-la se incluem escolas de governo como a ENAP - Escola Nacional de Administração Pública.

Pelo decreto 5.707/2006, a ENAP é responsável por promover, elaborar e executar ações de capacitação, bem como coordenar e supervisionar programas de capacitação gerencial de pessoal civil que sejam executados por outras escolas de governo.

Carvalho *et al.* (2009) ressaltam que no setor público, as competências organizacionais ultrapassam competências legais presentes em decretos e regimentos, vão além, fazem frente a novas realidades e políticas que surgem ao longo do tempo.

Neste sentido, o professor Anielson Barbosa da Silva<sup>12</sup> destacou que a nova realidade das instituições federais de ensino com o programa de expansão e estruturação caracteriza-se por grandes mudanças em vista a um crescente número de alunos, vagas, cursos, servidores. A discussão nas IFES é por uma gestão pública mais flexível e ágil para atender as demandas institucionais e da sociedade com maior rapidez e efetividade. Portanto, os gestores são os responsáveis pela elaboração e implantação de estratégias institucionais, são os agentes de mudança e de transformação.

Para realizar uma gestão por competências os atores precisam estar atentos a diversos aspectos, como por exemplo no setor público os servidores desempenharem diversas ocupações, o que implica em diferentes enunciados de competências, exigindo diferentes necessidades educacionais. Assim, para saber as reais necessidades de qualificação, preliminarmente, é preciso conhecer as atividades realizadas por eles. (CARVALHO *et al.* 2009)

Dutra, Hipólito e Silva (2000) consideram o Sistema de Gestão por Competência, como uma alternativa para suprir necessidades emergentes de gestão de pessoas em ambientes mais complexos e competitivos. O sistema utilizado na pesquisa destes autores foi desenvolvido por um grupo experiente e conhecedores das diretrizes e necessidades organizacionais quanto à cultura, valores e anseios, e com participação de outros segmentos. Consiste de eixos desenhados conforme a natureza do trabalho executado, subdividido em níveis de complexidade de atividade e resultados esperados. No estudo, os autores empregaram a competência como capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos da organização. Assim, competência seria o mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingir esse resultado (*input*). No entanto, recomendam, que se dê atenção ao processo de construção desse sistema a fim de se obter o comprometimento e legitimação necessários para obtenção dos resultados.

Segundo Finch-Lees, Mabey e Liefoghe (2005) alguns estudiosos criticam a gestão por competências por acreditarem que a abordagem não lida adequadamente com a causalidade, por ser uma perspectiva unitarista, onde os membros da organização são vistos como partes de um único conjunto de motivações, interesses, questões política, poder, necessidades divergentes, aspectos tidos como inexistentes ou de pouca importância. Esses estudiosos, afirmam os autores supracitados, acreditam que o desenvolvimento gerencial por competências seja ineficaz ou que permaneça como um ato de fé.

Por outro lado Finch-Lees *et al* (2005) destacam que estudiosos da linha de Foucault<sup>13</sup> vêem a gestão por competência como um sistema de conhecimento construído utilizado como fonte de poder. A partir de uma pesquisa onde estudaram um programa de desenvolvimento gerencial com base em competências, utilizado por uma empresa multinacional do Reino Unido, para verificar a presença dos pressupostos ideológicos, observaram que o programa dependia de uma série de pressupostos ideológicos, mas não puderam provar. Afirmam que:

[...] o fato destes pressupostos não terem sido provados, não os impedem de serem apropriadas pelos membros da organização para discursivamente construir, através de sua própria agência, um sentido da verdade, significado e identidade.[...] o programa pode utilmente ser entendido tanto como ideológico como quase religioso baseado na fé, propriedades que servem aos interesses produtivos e também aos repressivos. (FINCH-LEES; MABEY; LIEFOOGHE, 2005, p. 1215, tradução livre).

Observa-se que estudos sobre competências convergem para o entendimento de que:

<sup>12</sup> Anotações da palestra ministrada por Anielson Barbosa da Silva, no Seminário de Gestão de Pessoas da UFRN, período de 11 a 13 de novembro de 2009 realizado na cidade de Natal-RN. Seminário organizado pela UFRN e destinado aos gestores de pessoas das instituições de ensino federais.

<sup>13</sup> Paul-Michel Foucault (1926-1984), filósofo Frances. Disponível em: <http://vsites.unb.br/fe/tef/filoesco/foucault/bio1.pdf>

[...] a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A noção de competência se torna efetiva através de ações que mobilizam capacidades. (RUAS, 2005, p. 49)

De acordo com Oderich (2005) as competências estão em diferentes níveis organizacionais: estratégico, funcional e gerencial. No nível estratégico se tem as competências essenciais diretamente ligadas à missão e à visão da empresa e são coletivas, a partir destas desenvolvem-se as competências funcionais, também coletivas e relacionadas à missão específica da área funcional. Decorrentes das competências essenciais e funcionais, no nível gerencial, têm-se as competências gerenciais, individuais e relacionadas ao desempenho da gerência. Para a autora, integridade e ética são características que vêm sendo atualmente consideradas como essenciais para um gestor.

Segundo Gustavo B. Boog (1991 *apud* Oderich, 2005) o gerente é responsável pela composição de forças e interesses, faz a ponte entre a organização e as pessoas que nela trabalham. Para Boog, o papel gerencial é constituído pelo exercício de habilidades técnica, humanas e conceituais. Identifica a primeira com conhecimento específico de um cargo gerencial, a segunda com habilidades que representam uma forma de lidar com as pessoas, por fim, as habilidades conceituais são identificadas com uma visão do todo, visão sistêmica.

Para Oderich (2005) os recursos associados à categoria conhecimento (saber) podem ser divididos em conhecimentos do ambiente, conhecimentos gerais e teóricos e conhecimentos operacionais. Os recursos associados à categoria habilidades (saber fazer) englobam o que se aprende pela experiência. Os associados à categoria atributos (saber ser/agir) estão no implícito e no subentendido, ou seja, os atributos profissionais, que são tácitos e se constroem a partir das experiências profissionais e os atributos pessoais que podem ser intrínsecos e relacionais. Explica que recursos intrínsecos dizem respeito à disposição, iniciativa, saber ouvir, responsabilidade, autoconfiança, imaginação, abertura à mudança e os relacionais dizem respeito à capacidade de atuar em grupo, de negociar e se comunicar.

Ruas (2005a) cita alguns exemplos de competência gerencial com base em seus estudos. Entre elas: o gerente deve conhecer a opinião dos clientes, ser ágil nas respostas aos seus *feedbacks* e anseios; associar a visão e a estratégia da empresa na solução de problemas gerenciais; monitorar e avaliar as atividades e ações de sua área, atuar de forma orientada para o desenvolvimento do espírito de equipe na prática gerencial entre outras.

Em outro estudo Ruas (2005b) aponta que a globalização, as novas tecnologias, a complexidade das relações, a instabilidade e imprevisibilidade dos ambientes interno e externo, exigem das pessoas, especialmente dos gestores, habilidades para atuar com contextos de diversidade e de baixa previsibilidade. Dá como exemplos:

- Gestão de ambientes mais complexos e/ou menos conhecidos pelo gestor, envolvendo construção e previsão de cenários, relacionamento com clientes, mobilização de equipes locais.
- Atuação em situações imprevistas que possam significar ameaças e oportunidades para o negócio e que impliquem em improvisar sem perder de vista a estratégia.
- Capacidade de apreender com novas situações.
- Antecipar expectativas de negócios em cenários futuros.
- Processos de negociações em situações pouco conhecidas ou objetivas. (RUAS, 2005b, pp. 123 e 124)

Ruas (2005b) realizou um estudo de um processo indutivo denominado ‘Literatura, Dramatização e Formação Gerencial’, onde convergiram três áreas de vivência e reflexão do autor: a) Competências; b) Formação gerencial; e c) Artes cênicas. Esta última destacou-se como meio para explorar as competências voláteis, aquelas competências pouco tangíveis e

difíceis de apreender, dimensionar e avaliar, ou seja, aquelas exigidas dos gestores para lidar com contextos de baixa previsibilidade e instabilidade, como capacidade de adaptação, flexibilidade, improvisação, percepção, criatividade e outras semelhantes.

Segundo o autor, o primeiro eixo de referência das competências voláteis é a criatividade, “entendida como a forma inovadora ou diferenciada de pensar, realizar ou compartilhar sobre algo e, finalmente, transformar essa forma inovadora em conhecimento.” (RUAS, 2005b, p. 124). O segundo eixo refere-se a relação da percepção e consciência. A percepção desempenha papel importante em certas práticas gerenciais ou de ameaças, perceber a possibilidade de realizar avanços e limites estratégicos, antecipar oportunidades, é vital para um gestor. O terceiro eixo passa pela capacidade de improvisar, sustentada em referências comuns. Por fim, o quarto eixo trata da disponibilidade, ou seja, envolver-se organicamente com o ambiente. Eis o que diz:

[...] De fato, o estímulo à percepção, à criatividade e à intuição depende da disponibilidade para experimentar e mudar. [...] Uma das principais atitudes de aprendizagem é a de estar aberto a aprender com experiências, tirar o máximo de proveito delas, sejam positivas ou negativas. (RUAS, 2005b, p. 125)

Ruas (2005b) comenta que os cursos que formam administradores não os preparam para atuar em ambientes complexos. De acordo com o autor, as críticas de estudiosos como Nicolini (2003), Lopes (2002) quanto a organização curricular e dos conteúdos do ensino formal em administração apontam que a excessiva fragmentação dos conteúdos, a falta de inter-relação entre as disciplinas e seus conteúdos, a ausência de articulação convergente entre os processos de ensino e a complexidade das organizações e a pouca experiência dos estudantes contribuem para que administradores formados não estejam preparados para atuar em ambientes tão turbulentos. Acrescenta-se ainda outra abordagem crítica concentrada na pouca adequação entre a abordagem dos processos e formação gerencial trabalhadas nas instituições de ensino e as exigidas na empresas. Os gerentes atuam em ambientes diferentes da perspectiva clássica idealizada no ensino formal em administração. Considera que mais pertinente seria utilizar elementos pedagógicos que contribuam para relacionar teoria e prática.

O autor destaca que as melhores alternativas para tratar de competências voláteis num ambiente de formação gerencial estão associadas a formas mais heterodoxas e menos excludentes, adaptadas ao tipo de grupo que está sendo sujeito da aprendizagem, associadas ao objetivo do aprendizado, e que constituem soluções valorizando adequada e equilibradamente, teoria e prática. Ressalta que as vivências e reflexões com a criação artística permitem recuperar atributos como percepção, criatividade, sensibilidade, improvisação, disponibilidade a experiências, intuição, e reconhecê-los como elementos importantes da atividade gerencial nas organizações contemporâneas. Acredita por isso que as artes cênicas podem ser experimentadas como alternativas pedagógicas para o desenvolvimento de competências individuais voláteis dos gerentes.

[...] as vivências e reflexões em torno de princípios e práticas da aprendizagem organizacional impulsionam o *insight* acerca do valor da experiência como elemento de consolidação do processo de aprendizagem. Enfim, a noção de competência aporta o acabamento da concepção da experiência, pois viabiliza a relação entre o conceito de legitimação da competência e a atuação do ator em cena, entre a mobilização dos recursos do CHA (conhecimentos, habilidades e atributos), no caso da noção de competência, e a mobilização de atributos (percepção, criatividade, sensibilização, improvisação), no caso do teatro. (RUAS, 2005b, p. 130)

Desse modo admiti-se que as competências gerenciais podem ser desenvolvidas em processos formais de capacitação fornecidos pela organização. No entanto a gestão é uma prática aprendida com a experiência e está enraizada no contexto, tem o propósito de realizar objetivos dentro de organizações. Os gerentes precisam usar os conhecimentos desenvolvidos

por meio da ciência, mas a gestão eficaz depende mais da arte que está enraizada na experiência para compreender e ver, com base na intuição. Cada organização exige uma forma de gerenciar, por isso as fórmulas fáceis quase sempre falham porque a gestão exige conhecimento tácito que se desenvolve com a experiência e no contexto “[...] a prática precisa ser aprendida durante o trabalho, por meio de aprendizados, mentorado e de experiência direta.” (MINTZBERG, 2010, p. 25)

Mintzberg (2010) observou, durante os 29 dias de sua pesquisa com 29 gerentes de ramos diferentes, algumas evidências que ilustraram as seguintes características do trabalho gerencial:

- O ritmo implacável da gestão
- A brevidade e variedade de suas atividades
- A fragmentação e descontinuidade do trabalho
- A orientação para a ação
- A preferência por modos informais e orais de comunicação
- A natureza lateral do trabalho (com colegas e sócios)
- O controle no trabalho mais implícito do que explícito

As evidências da pesquisa e estudos demonstraram que os gerentes não são planejadores reflexivos e sistemáticos, eles trabalham num ritmo frenético, suas atividades geralmente são breves, variáveis, fragmentadas e descontinuadas, são fortemente orientados a ação. Observou que os gerentes preferem ser interrompidos e não gostam de tempo livre, talvez porque não queiram desencorajar o fluxo das informações, e ainda que houve grandes mudanças na gestão, pelas novidades tecnológicas, como por exemplo, o uso de e-mails, os gerentes preferem a comunicação oral direta. Afirma que a gestão “[...] é o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados.” (MINTZBERG, 2010, p. 56).

Ainda de acordo com Mintzberg (2010) a gestão ocorre em três planos, do conceitual ao concreto, dentro da unidade, fora da organização, na direção do resto da organização, o gestor está no centro:

- No plano das informações: comunicando (em todas as direções), controlando (dentro da empresa), programando, estruturando (modelando), estes três últimos ocorrem dentro de suas próprias cabeças, concebem estratégias, estabelecem prioridades, programam seu próprio tempo;
- No plano das pessoas: liderando (dentro da empresa), fazendo conexões (com o mundo exterior);
- No plano da ação: agindo (executando dentro), negociando (fora)

De acordo com o mesmo autor, deve haver equilíbrio entre: liderança, ligações, comunicação, ação, controle. O gerente não precisa estar orientado para as pessoas, para informações ou para ação, precisa atuar em todos os três planos, deve praticar um trabalho completo. Não se trata de compor um *portfólio* para o gerente escolher qual usar, todos os papéis devem estar presentes em todos os trabalhos gerenciais, mesmo que parcialmente.

O autor ressalta que o problema está na prática e não na teoria. Na tabela 2 listam-se os papéis e sub-papéis apresentados por Mintzberg (2010), enquanto que a tabela 3 lista as competências que acompanham os papéis. Para entender a prática da gestão é necessário compreender cada uma de suas partes, mesmo que elas não possam ser executadas separadamente.

**Tabela 2:** Os papéis da gestão

	<b>Estruturando o trabalho e Programando o Trabalho</b>	
	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<b>Plano das informações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Monitoramento</li> <li>. Centro nervoso</li> </ul> <p><b>Controle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Concepção</li> <li>. Delegação</li> <li>. Designação</li> <li>. Distribuição</li> <li>. Ordenação (<i>deeming</i>)</li> </ul>	<p><b>Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Porta-voz</li> <li>. Centro nervoso</li> <li>. Disseminação</li> </ul>
<b>Plano das pessoas</b>	<p><b>Liderança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Energizar indivíduos</li> <li>. Desenvolver indivíduos</li> <li>. Construir equipes</li> <li>. Fortalecer a cultura</li> </ul>	<p><b>Ligação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Formação de redes</li> <li>. Representação</li> <li>. Convencimento/Apresentação</li> <li>. Transmissão</li> <li>. Amortecimento de pressões</li> </ul>
<b>Plano da ação</b>	<p><b>Ação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Gerenciar projetos</li> <li>. Manejar perturbações</li> </ul>	<p><b>Negociação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Formar coalizões</li> <li>. Mobilizar apoio</li> </ul>

Fonte: MINZTBERG (2010, p. 99)

Segundo o autor, as competências listadas na tabela 3 foram retiradas de fontes da literatura e diante da literatura apresentada pode se observar que o desenvolvimento de competências, seja organizacional ou gerencial, se processa principalmente pela ação.

**Tabela 3:** Competências da gestão.**A. Competências Pessoais**

1. Gestão do eu, internamente (reflexão, pensamento estratégico)
2. Gestão de si, externamente (tempo, informação, estresse, carreira)
3. Programação (desmembramento, priorização, estabelecimento da agenda, malabarismos, tempestividade (*timing*))

**B. Competências Interpessoais**

1. Liderança de indivíduos (seleção, ensino/mentorado/*coaching*, inspiração, lidar com especialistas)
2. Liderança de grupos (desenvolvimento de equipes, resolução de conflitos/mediação, facilitação de processo, comando de reuniões)
3. Liderança da organização/unidade (construção da cultura)
4. Administração (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, definição de objetivos, avaliação de desempenhos)
5. Ligação da organização/unidade (formação de redes, representação, colaboração, promoção/*lobby*, proteção/intermediação *buffering*)

**C. Competências Informacionais**

1. Comunicação verbal (saber ouvir, entrevistar, falar/apresentar/informar, escrever, coletar informações, disseminar informações)
2. Comunicação não verbal (enxergar [compreensão visual], sentir [compreensão visceral])
3. Análise (processamento de dados, modelagem, mensuração, avaliação)

**D. Competências para a ação**

1. Concepção (planejamento, criação [*crafting*], visão)
2. Mobilização (resolução de emergências, gestão de projetos, negociação/acordos, fazendo política, gestão de mudanças)

Fonte: Mintzberg, (2010, p. 100).

De acordo com a literatura pesquisada, competências podem ser geradas como resultado da aprendizagem face à resolução de uma situação-problema, podem ser desenvolvidas pela aplicação dos saberes num contexto específico, através da mobilização de

recursos, por meio de eventos de capacitação formal ou informal, das relações sociais, das experiências e vivências, entre outras ações de aprendizagem.

Ruas (2005b) destacou as vivências e reflexões com a criação artística como alternativas pedagógicas para o desenvolvimento de competências pouco tangíveis e de difícil aprendizagem, ressaltando o necessário equilíbrio entre teoria e prática para o desenvolvimento destas competências. Mintzberg (2010) destaca a importância da prática para se entender a gestão. Então, pensando na articulação de teoria e prática e o aprender como processo social, parece oportuno investigar como ocorre a aprendizagem coletiva e em comunidades de prática nas organizações.

## 2.4 Comunidade de Prática

De acordo com Nicolini (2007) estudiosos observaram que a maneira como as pessoas trabalham difere da maneira como as organizações a descrevem em manuais e em cursos de treinamento. Uma coisa é acreditar como uma tarefa deveria ser feita e outra saber a maneira como ela é efetivamente feita. A inadequação das normas e estrutura da empresa decorre de uma abordagem não-situada, tornando o trabalho difícil e perverso, exigindo maior habilidade de improviso do trabalhador. Reforça-se assim a idéia de que os indivíduos não aprendem apenas pela relação ensino-aprendizagem, mas também por conta de suas experiências. No contexto organizacional a aprendizagem pode ser potencializada pelo contato com a prática através das relações sociais e pelos conflitos decorrentes do aperfeiçoamento destas práticas.

O termo prática deriva do latim “*práxis*” (maneira de proceder), do grego “*praktikós*”, de *prattein* (agir, realizar, fazer), no trabalho o termo indica produzir, fazer, criar alguma coisa. (ARANHA, 2006). Prática é definida por Paulo Freire como “[...] uma combinação libertadora de ação e reflexão realizada pelos homens, sobre o mundo, para transformá-lo.” (SCHOMMER, 2005 *apud* NICOLINI, 2007, p. 90). Por sua vez Brown e Duguid (2001, p. 86) definem prática “[...] como a atividade envolvida para conseguir que um trabalho seja feito.”

De acordo com Miller (2008) para Polanyi e seus adeptos, práticas expressam a racionalidade da organização, seu conhecimento de uma forma que não pode ser totalmente capturada pelas representações verbais ou simbólicas, vão além do que está codificado dentro das organizações. A prática realizada em comunidades de prática constrói conhecimento de modo informal é reconhecida por diversos autores:

Conhecimento Organizacional como um fenômeno social e coletivo pode ser construído da noção de prática e da idéia de comunidade de prática definida por vários autores como um agregado informal que é definido não só pelos seus membros, mas também pela maneira como eles executam o seu trabalho e interpretam os acontecimentos. (BROWN & DUGUID, 1991; LAVE & WENGER, 1991; WENGER, 1998; ZUCCHERMAGLIO, 1996 *apud* GHERARDI e NICOLINI, 2000, p 10, tradução livre)

Nicolini (2007) afirma que definir comunidade não é tarefa simples. A palavra comunidade origina-se das palavras *Kom* (todos) e *moin* (troca, intercâmbio), significando *compartilhado por todos*. Assim, numa perspectiva em que utiliza o termo comunidade de prática como uma unidade, segundo Nicolini (2007), parece correto interpretar a prática como fonte de coerência de uma comunidade. Destaca que as comunidades de prática não são definidas pela profissão de seus integrantes, em alguns casos há uma coincidência entre os cargos dos membros de uma comunidade de prática, mas principalmente na área da gestão pública, isto normalmente não acontece, a regra é que os gestores públicos trabalhem em lugares que não haja pares, se associando a comunidades de práticas de indivíduos de carreiras diferentes, mas que estejam engajados mutuamente num empreendimento conjunto.

A partir de uma pesquisa etnográfica efetuada ao longo de 14 meses entre 1994 e 1995 num grande conglomerado de indústrias químicas situado em São Paulo, Gropp e Tavares (2007) propuseram-se definir ‘comunidades de prática’. As pesquisadoras afirmam que estas são estruturas de formação espontânea responsáveis pela construção do conhecimento aplicado na prática do dia-a-dia. As interpretações e significados assimilados pelos membros de uma comunidade de prática são transformados no conhecimento estratégico e abrem portas para criatividade e inovação. Numa organização grande e complexa como a que pesquisavam estabeleceram *a priori* que cada fábrica abrigaria no mínimo uma comunidade de prática.

Como elementos de identificação destas comunidades, as pesquisadoras tomaram uma atividade recorrente comum que compartilhava pelo menos alguns dos elementos tais como: espaço físico; divisão de tempo; corpo (formas de cumprimento, vestes, higiene, cheiros); conhecimento especializado (originado de um fazer compartilhado) e vocabulário próprio; situação social e identidade (construção de um “nós” que distingue aquele grupo de outros). Outros elementos como:

[...] atividade comum, seus modos de funcionamento e o repertório de recursos comuns desenvolvidos ao longo do tempo [...], e ainda [...] a maneira como se organiza em torno de uma área específica de conhecimento ou atividade, que desenvolve um senso de **identidade** entre seus membros”. (GROPP e TAVARES, 2007, p. 52, 54)

Gherardi e Nicolini (2000) dizem que nas comunidades de prática, as relações são criadas em torno de atividades e estas se concretizam através da experiência e das relações sociais daqueles que as executam, de forma que o conhecimento e as habilidades tornam-se parte da identidade individual e pode ser encontrado nas colocações feitas na comunidade.

Para Lave e Wenger (1991) a aquisição de conhecimento via relação do novo com os antigos é denominada de Participação Periférica Legítima (PPL), ou seja, inicialmente o aprendiz participa de forma periférica, a legitimidade do processo é garantida com o comprometimento, por parte do mestre e aprendiz, com a aprendizagem. “[...] A aprendizagem periférica legítima coloca a aprendizagem como o movimento do aprendiz ao participar da prática social de uma comunidade, de forma crescente, não isolada no contexto, não separada de si ou do mundo.” “[...] Aprender em comunidade, dentro de uma prática, atribuindo significado aos saberes.” (NICOLINI, 2007, p. 87). Assim, um trabalhador novato é impelido a aprender quando participa de uma comunidade com outros profissionais experientes.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) por meio da experiência o indivíduo adquire conhecimento tácito, e através do diálogo e da reflexão coletiva o conhecimento é externalizado. Os indivíduos interagem o conhecimento tácito, aprendem fazendo através da experiência e assim podem explicitá-lo e criar conhecimento organizacional numa espiral de conhecimento coletivamente alcançado representada na figura 4, a seguir:



**Figura 4:** Espiral do conhecimento

Fonte: NONAKA E TAKEUCHI (2008, p.69)

Segundo Tsoukas (2002) a partilha de conhecimento e experiências pode ocorrer tanto por mecanismos informais como os usados espontaneamente em comunidades de práticas, como por mecanismos formais como reuniões, intranets, documentos. O autor destaca que os estudos de Wenger (1998) concluem que o importante é saber como as experiências são processadas e partilhadas.

“O trabalho de Wenger nos faz refletir que embora o processo seja importante para a coesão total de uma organização, no final é a prática das pessoas que trabalham nela que trazem o processo para a vida, e ainda, a vida para o processo [...]” (BROWN e DUGUID, 2001, p. 86). Brown e Duguid (2001) citam o trabalho etnográfico de Julian Orr<sup>14</sup> junto aos representantes de manutenção de copiadoras, para ajudar a entender o que falta na perspectiva centrada no processo estruturado. Conforme os autores, o estudo de Julian Orr revelou que apesar de existir um processo a ser seguido, ou seja, um relatório de códigos de erros que indicasse o problema das máquinas, os representantes faziam uso de práticas de colaboração, narração e improvisação. Através de seus próprios vínculos laterais, apoiando-se em seus companheiros na própria comunidade deles, desenvolveram meios de colaboração, como ‘banco’ coletivo de peças e ‘banco’ coletivo de conhecimento. Nos horários de café, almoço, narrando suas histórias os ‘reps’ trocavam dificuldades e experiências. O estudo revelou que mesmo recebendo procedimentos de rotinas e informações, eles dependiam bastante de improvisações para fechar a lacunas que situavam-se entre a realidade e o processo.

No relato de Orr, a conversa e o trabalho, e a comunicação e a prática, são inseparáveis. A conversa deixou o trabalho inteligível, e o trabalho fez o mesmo com a conversa. Como parte deste processo comum de trabalho-e-conversa, os atos de criar, aprender, compartilhar e utilizar o conhecimento parecem ser quase indivisíveis. (BROWN e DUGUID, 2001, p. 111)

A literatura parece apontar para a importância da interação e da troca de experiência em comunidades de prática. Zanelli (1998) destaca a importância do desenvolvimento de equipes bem entrosadas no ambiente organizacional a fim de proporcionar a partilha de conhecimentos e habilidades e o estabelecimento de relações de confiança. Para Brown e Duguid (2001) o aprendizado é um processo notavelmente social.

Seguindo a perspectiva social, ou seja, de aprendizagem organizacional baseada no coletivo, na experiência e vivência, na interação entre os indivíduos, entre os gestores de uma instituição pública e seus pares e as contribuições para o desenvolvimento de competências gerenciais é que se busca desenvolver este estudo.

Buscando entender a prática gerencial, a seguir, apresentam-se os argumentos de Mintzberg (2010) acerca da gestão e seus contextos, e ainda as propostas de Frost (2003) no que tange as formas de gestão que provocam dor e impedem o aprendizado assim como as saídas que os gestores podem utilizar para minimizar as dores e propiciar o crescimento organizacional.

## **2.5 A prática Gerencial: A busca da eficácia do gerente que se torna repositório do estresse organizacional**

### **2.5.1 Eficácia gerencial nos termos de Henry Mintzberg**

De acordo com Mintzberg (2010) o trabalho de um gestor pode ser tão diversificado quanto a própria vida. A partir de fatores encontrados na literatura e na prática o autor observou que gerentes lidam com fatores que estão distribuídos dentro cinco contextos divididos em:

---

<sup>14</sup> Julian Orr, consultor de empresas, antropólogo e ex-colega de John Seely Brown no Centro de Estudos da Xerox. Estudou os representantes técnicos da Xerox, ou seja, técnicos que prestavam serviços e consertavam as copiadoras da empresa nas dependências dos clientes.

- Contexto externo: cultura nacional, setor (privado, governamental, etc.) e setor com ramos de atividade produtiva;
- Contexto organizacional: forma da organização (empreendedora, profissional, etc.) e sua idade, tamanho e estágio de desenvolvimento;
- Contexto do trabalho: o nível na hierarquia e o trabalho (ou função) supervisionado;
- Contexto temporal: pressões temporárias e a moda gerencial;
- Contexto pessoal: histórico individual, experiência (no emprego, na organização, no ramo industrial) e estilo pessoal. (MINTZBERG, 2010, p. 106)

No contexto pessoal, Mintzberg (2010) destacou os estilos dos gerentes, o modo como abordam o trabalho, como o profissional cria o trabalho em oposição ao modo como apenas faz o trabalho. Considera que os estilos gerenciais são influenciados pela personalidade, experiência, natureza e criação. Assim pessoas trabalhando no mesmo emprego, sob o mesmo contexto, terão comportamentos diferentes em virtude de cada estilo, Kolb (1976).

Mintzberg (2010) destaca que além de estilos o contexto pessoal envolve também histórico – experiências anteriores – e tempo de serviço ou estabilidade no emprego. Na pesquisa do autor a estabilidade no emprego se mostrou significativa para influenciar o estilo pessoal de gestão.

Segundo o mesmo autor muitas são as dimensões do estilo gerencial. Para identificá-los ele utiliza o triângulo arte-habilidade prática-ciência, conforme apresentado na figura 5. O autor explica que próximo da ciência tem o que chama de ‘estilo cerebral’, deliberado e analítico, que segundo ele tem uma longa tradição de influência no mundo dos negócios. Perto da arte tem-se o que ele chama de um ‘estilo perspicaz’, preocupado com idéias e visões, um ‘estilo voltado para intuição’. Junto à habilidade prática resulta em um ‘estilo envolvente’, que acredita em por a mão na massa, está enraizado na experiência. Mas o autor alerta que a prática pura de qualquer um desses estilos pode desequilibrar a gestão, o ideal seria um equilíbrio entre os estilos, uma mistura de arte, habilidade prática e ciência, seja no gestor ou em uma equipe de gestão que trabalha por meio de gestão participativa.

O estilo deve ser compreendido no contexto: “Enquanto todo gerente precisa criar o trabalho, também é necessário fazer o trabalho. Logo, o estilo gerencial não pode ser considerado fora de contexto, independentemente de onde seja praticado [...]”. (MINTZBERG, 2010, p. 138).

Assim, o autor coloca que os diversos contextos da gestão tendem a se misturar. Em sua pesquisa identificou o que ele chamou de posturas dos gerentes em relação aos seus contextos, demonstrou-as no triângulo arte-habilidade prática-ciência e verificou que elas agrupavam-se mais para o vértice da habilidade prática, seja em direção à arte ou à ciência, evidenciando que a gestão é uma prática enraizada no contexto.



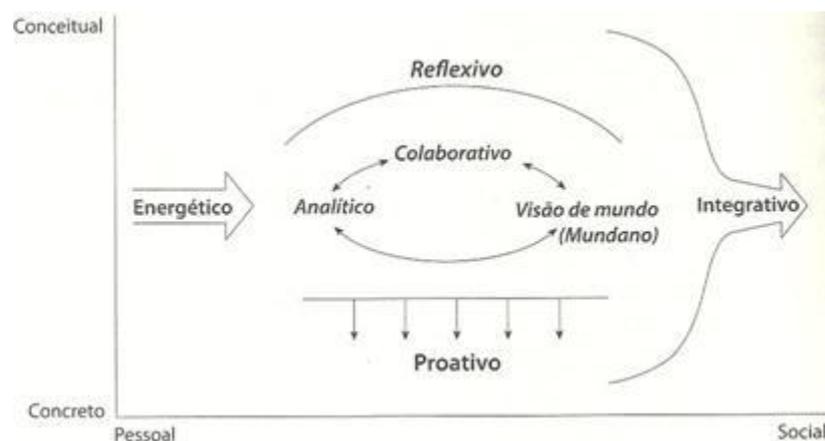
**Figura 5:** Estilo de gestão em termos de arte, habilidade prática e ciência.

Fonte: (MINTZBERG, 2010, p. 133)

Mintzberg (2010) construiu a partir de seus estudos uma estrutura para alcançar eficácia na gestão, que ele afirma não ser uma fórmula, mas apenas uma estrutura pela qual pode-se pensar sobre a eficácia gerencial em contexto. Representada na figura 6, a estrutura traz no centro os fios que ele chama de disposições mentais ou mentalidades gerenciais, saindo do mais pessoal para o mais social, denominado de fios reflexivo, analítico, mundano (visão de mundo), colaborativo e proativo. O autor coloca que os fios foram derivados dos papéis desempenhados pelos gerentes de sua pesquisa, ou seja:

[...] o fio analítico corresponde ao papel de controle no plano das informações, o fio colaborativo aos papéis de liderança e ligação no plano das pessoas e o fio proativo aos papéis de ação e negociação no plano das ações. (MINTZBERG, 2010, p. 211).

Ressalta ainda que a estrutura não é uma lista, os fios se entrelaçam, todos precisam estar juntos servindo de diretrizes para a reflexão sobre a eficácia gerencial.



**Figura 6:** Uma estrutura para consideração da eficácia gerencial em contexto.

Fonte: MINTZBERG (2010, p. 210)

Representação dos sete fios gerenciais segundo o autor:

- Fio energético – energia que os gerentes eficazes põem em seu trabalho;
- Fio reflexivo – representa o quanto os gerentes eficazes são reflexivos;
- Fio analítico – entender que deve haver um equilíbrio entre dar atenção aos conhecimentos formais e explícito e informal e tácito (a análise requer cuidados);
- Fio mundano (ou visão de mundo) – os gerentes precisam de uma dose de mundanidade para serem reflexivos e pensar por si mesmo, cruzar os limites entre seu próprio mundo e o das outras pessoas;
- Fio colaborativo – gestão engajada (ajudar outras pessoas, organização como rede interativa, trabalhar em toda parte, estratégias emergir das redes interativas, envolvimento, liderança);
- Fio proativo – indica gerentes tomando a iniciativa;
- Fio integrativo – a integração vai além do individual, utilizar o potencial da ‘mente coletiva’.

A partir desta possibilidade de eficácia gerencial se trouxe para discussão o conceito de manipuladores de toxinas, usado por Frost (2003) em seu livro “Emoções tóxicas no trabalho”. Entender como gerentes eficazes lidam com a dor emocional que se transforma em toxina no ambiente de trabalho e como se tornam repositórios dessas toxinas foi um ponto de partida as consequências do estresse sobre o trabalho gerencial.

### 2.5.2 Estresse nas organizações e os gerentes como repositórios de toxinas

Peter Frost (2003) depois de receber o diagnóstico de um câncer e passar por um tratamento percebeu que a doença foi o gatilho para mudanças na sua vida profissional, mudou seu modo de pensar em relação às forças implícitas que determinam o bem-estar. A forma em que contraiu a doença, em particular, mostrou-lhe como o comportamento das pessoas que trabalham em uma organização pode afetar a saúde de certos indivíduos.

Depois de participar de um seminário sobre saúde e cura, o autor começou a cristalizar suas idéias sobre dor emocional nas organizações, e os efeitos sobre as pessoas que tentam gerenciar as dores emocionais. No seminário teve a oportunidade de ouvir a líder Dra. Borysenko explicar os efeitos das emoções no sistema imunológico das pessoas. Além de explicar como as emoções negativas podem ser ‘tóxicas’ para o corpo humano e afetar a habilidade do sistema imunológico em protegê-lo, chamou atenção para o fato de que existem pessoas que assumem as dores emocionais de outras em benefício de todo um sistema, destacando que elas são como esponjas psíquicas para uma família ou para um sistema de trabalho.

Peter Frost ligou isso as suas próprias idéias e vivência como Diretor de Faculdade na Universidade de British Columbia e considerou que alguns líderes, mais do que outros, provavelmente assumam as dores de suas organizações para o benefício de um todo. Depois de ouvir sobre o trabalho de Larry Dossey, Frost (2003) comenta que começou a se perguntar qual seria o custo para os ‘manipuladores de toxinas’, ou seja, os líderes que lidam com a dor emocional no ambiente de trabalho. Percebeu que o ‘contágio’ poderia ser positivo ou negativo, e que as emoções de uma pessoa também podiam ser absorvidas por outra pessoa que tentasse ajudar, uma vez que lidar com ‘toxinas emocionais’ é um trabalho para o qual, segundo ele, a maioria dos gerentes não é treinada. Alertou assim que a manipulação de toxinas emocionais pode ser tão perigosa quanto lidar com toxinas físicas.

A partir de seus estudos, o autor, começa a perceber que a toxicidade está presente como um subproduto da vida organizacional normal, porque todo trabalho da organização parece estar envolvido com algum tipo de dor emocional.

Analisando sua própria experiência como Diretor de uma universidade canadense, enxergou que por alguns anos havia construído um depósito de toxinas que estava ficando mais difícil de administrar a cada dia. Refletindo, percebeu que a manipulação de toxinas por um período prolongado ou em um ambiente muito intenso, sem descanso, pode começar a penetrar nos controladores de defesas do indivíduo, que passa a absorvê-las e, com o enfraquecimento do sistema imunológico o resultado é doença física e mental.

Neste sentido recomenda: “mesmo pensando que a dor emocional é um subproduto normal da vida em um ambiente de trabalho, as organizações que querem continuar saudáveis precisam aprender a manipular essas toxicidades de maneira eficiente – ou preveni-las, em primeiro lugar.” (FROST, 2003, p. xxix)

O autor explica que o que transforma a dor emocional em toxidade é a resposta que as organizações dão à dor de maneira nociva e não curativa. Assim, a toxidade, resultado de atitudes e ações emocionalmente insensíveis de gerentes e das práticas de suas companhias, age como substância nociva. Grande parte da dor emocional vem de práticas abusivas, políticas empresariais irracionais, mudanças fracamente administradas, clientes ou colegas contestadores, essa dor que absorve a estima e enfraquece a confiança é chamada por Frost (2003) ‘toxicidade empresarial’.

Conscientes ou não, as organizações e seu líderes contam com os manipuladores de toxinas para lidar com a dor que resulta, quase que naturalmente, do fato de fazer negócios todos os dias. Os manipuladores de toxinas trabalham em diferentes níveis da organização consolando e ajudando trabalhadores perturbados. (FROST, 2003)

Segundo Frost (2003) a dor emocional pode debilitar completamente as pessoas, e reações saudáveis encorajam a superação, trazem aprendizado e possibilidade de mudanças construtivas. Palavras de incentivo, observações positivas, um conversa rápida, podem ser formas de tratar a dor, e levar aquele que sofre a reingressar em situações dolorosas para enfrentá-las ao invés de se deixar vencer por elas.

Atitudes que envolvem presença física e atenção emocional e intelectual, Hallowell *apud* Frost (2003) as descreve como momento humano. O estudioso explica que para funcionar a pessoa tem que parar o que está fazendo e concentrar-se na pessoa que está à sua frente. Segundo Frost momentos como estes pode impedir que a toxicidade cresça e se espalhe.

Frost (2003) coloca que o gerente que tem a habilidade de notar que alguém está sofrendo pode agir de maneira positiva e compassiva e ainda se tornar um eficiente manipulador de toxinas. Para desenvolver as habilidades o autor coloca que “torna-se importante ouvir empaticamente e estar emocionalmente presente para a outra pessoa, o que exige total atenção ao que a pessoa está sentindo.” (FROST, 2003, p. 14) Destaca como habilidades básicas que esses gerentes empregam:

Perceber dicas emocionais (as próprias e as dos outros) e prever seus efeitos em situações de trabalho; Manter as pessoas conectadas. Tornar hábito os ‘momentos humanos’ com seus colegas e sua equipe; Demonstrar empatia com aqueles que estão sofrendo e ouvi-los com atenção; Agir para aliviar o sofrimento dos outros; Mobilizar pessoas para lidar com a dor e colocar a vida deles de volta no trilho; Construir um ambiente de equipe, onde agir compassivamente com os outros seja encorajador e recompensador. (FROST, 2003, p. 14)

Gerentes e organizações que promovem práticas como as citadas a seguir são consideradas por Frost (2003) ‘organizações compassivas’:

- enxergam um claro elo entre a saúde emocional dos empregados e o resultado final da organização;
- reconhecem e recompensam gerentes que são bons manipuladores de toxinas;
- mantém um local de trabalho imparcial, reconhecendo a conexão direta entre valores como lealdade, responsabilidade e iniciativa, e a saúde geral da organização;
- possuem estratégias de intervenção prontas para épocas turbulentas ou de mudanças, e estratégias de reabilitação para assegurar recuperação de longo prazo da esperança e vitalidade no local de trabalho;
- constroem uma cultura corporativa que valoriza a compaixão e a comunidade, benéficas para a produtividade e para o pessoal.

O autor ressalta a importância de a organização dar suporte ao manipulador de toxinas, porque sem suporte e oprimido esse indivíduo se esgota emocionalmente. Quando o manipulador de toxinas for um dos grandes líderes da organização, o esgotamento, segundo o autor, pode até ser maior, porque ele está no meio, respondendo a uma diretoria, a acionista, a seu pessoal e aos clientes.

A fim de resistirem, os manipuladores de toxinas precisam cuidar de si mesmos. Para isso, eles precisam descobrir maneiras para fazer a organização perceber quão importante é a natureza de seu trabalho, dando nome a experiência poderá construir pontes de comunicação com os outros membros da organização. O próprio gerente deve compreender o significado de ser um manipulador de toxinas e a partir daí começar a discutir o assunto com seus superiores. Por isso torna-se central mostrar como fornecer apoio emocional para equipe e como isso faz diferença tanto para os funcionários quanto para a organização. Mostrar para as pessoas influentes da organização a realidade do trabalho de manipulação de toxinas (FROST, 2003).

Segundo o autor, outra saída para minimizar os efeitos das toxinas é construir rede de apoio ou grupo de pessoas com quem eles possam falar sobre seus trabalhos e como se sentem sobre ele, compartilhar preocupações. Os grupos podem ser formados por membros da mesma organização ou por membros de outras organizações.

No que tange ao papel das organizações para ajudar aos manipuladores de toxinas e continuar colhendo os benefícios do trabalho deles, Frost (2003) considera que elas precisam assumir atitudes positivas em favor destes profissionais. Como primeiro passo citado pelo autor é reconhecer que os manipuladores de toxinas existem e que executam um papel crítico. O segundo é, oferecer apoio, como exemplo, reuni-los em grupos de apoio ou encontros periódicos com profissionais treinados para ajudá-los a se aliviar e revitalizar. Outra medida seria ajudá-los a lidar com o estresse, tirando-os de situações estressantes de vez em quando. O autor destaca ainda que as organizações podem modelar a manipulação saudável de toxinas e criar uma cultura de apoio, ou seja, o assunto passar a se tornar aberto na empresa e se adotar uma cultura de valorização também das habilidades humanas.

A literatura apresentada neste referencial teórico passou pelas reformas na administração pública e o papel dos gestores, pela aprendizagem organizacional e gerencial, pelos conceitos de competência e desenvolvimento de competências gerenciais por meio de processos de aprendizagem e ainda abordou a prática gerencial, recomendações e as posturas desejáveis dos gestores para lidar com o estresse presente nas organizações.

Estes conceitos junto com a metodologia de pesquisa qualitativa delineada forneceram subsídios para responder a questão inicial do estudo: Como os gestores públicos de uma instituição federal de ensino superior desenvolveram suas competências gerenciais?

A seguir explica-se a metodologia utilizada neste estudo.

### 3.METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa exploratória assumiu uma abordagem qualitativa em função da natureza subjetiva e complexa do problema examinado.

A abordagem qualitativa é definida como:

“[...] uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não com a frequência, de fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social.” (VAN MAANEN, 1983 *apud* EASTEBY-SMITH, THORPE, LOWE, 1999, p. 71)

Para Roesch (1999) os processos lógicos de dedução e indução são fases inseparáveis e complementares da descoberta científica. A autora afirma que a prevalência do processo dedutivo relaciona-se com o paradigma quantitativo de pesquisa e o indutivo com o qualitativo.

Assim, parece que uma pesquisa qualitativa segue numa lógica diferente da pesquisa quantitativa. Neste sentido Minayo e Sanches (1992) explicam:

[...] o trabalho qualitativo caminha sempre em duas direções: numa, elabora suas teorias, seus métodos, seus princípios e estabelece seus resultados; noutra, inventa, ratifica seu caminho, abandona certas vias e toma direções privilegiadas. Ela (abordagem qualitativa) compartilha a idéia de “devir” no conceito de cientificidade. (MINAYO e SANCHES, 1992, p. 244)

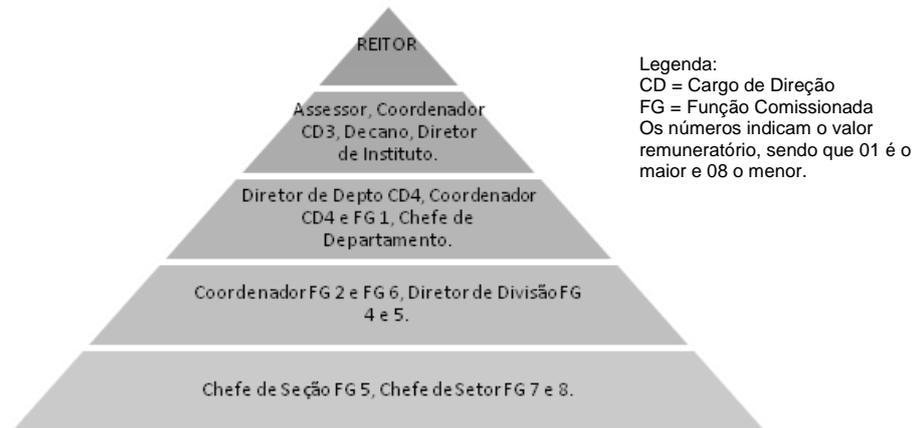
As etapas desta pesquisa foram divididas da seguinte forma:

- a) Elaboração de relatório com base na fundamentação teórico-conceitual do estudo;
- b) Elaboração de roteiro para entrevistas e estudo piloto para avaliar o roteiro;
- c) Pesquisa de campo por meio de entrevistas com roteiro semiaberto junto a 07 (sete) gestores que atuam no Decanato de Assuntos Administrativo - DAA (gestão de pessoas), 05 (cinco) que atuam no Decanato de Ensino e Graduação – DEG (gestão acadêmica), 08 (oito) que atuam no Decanato de Assuntos Financeiros – DAF (gestão contábil e financeira), 01 (um) da Vice-Reitoria e 01 (um) gestor da Coordenação de Planejamento, totalizando 22 (vinte e dois) gestores, todos do campus sede da instituição;
- d) Análise dos dados coletados na pesquisa de campo, utilizando a análise hermenêutica;
- e) Discussão teoria versus campo onde foram discutidos os resultados da pesquisa de campo à luz da fundamentação teórica elaborada;
- f) Conclusões e recomendações para a ativação da formação de competências gerenciais por meio de aprendizagem coletiva na organização;
- g) Identificação de questões para futura pesquisa resultantes deste estudo.

#### 3.2 Sujeitos da Pesquisa e critérios de seleção

Os sujeitos selecionados são gestores que atuam no campus sede da instituição e que desenvolvem atividades administrativas. Estes são decanos, diretores, coordenadores e chefes da área de gestão de pessoas, gestão financeira e contábil, gestão acadêmica, planejamento e também a vice-reitoria.

A hierarquia gerencial na IFES examinada se apresenta da seguinte forma:



**Figura 7:** Diagrama da Estrutura Gerencial da IFES

Fonte: Elaboração própria com base no regimento interno vigente e documentos fornecidos pelo Departamento de Pessoal da instituição.

No presente estudo considerou-se gestor o servidor nomeado ou designado para atuar como decano/diretor/coordenador/chefe, aquele responsável direto pelos resultados coletivos das diferentes unidades/seções/áreas.

Assim, os critérios de seleção dos sujeitos foram: atuar na área administrativa, ser responsável direto por resultados coletivos, pertencer oficialmente à estrutura hierárquica da instituição, ou seja, ocupar cargo comissionado/chefia designado/nomeado pelo Reitor com percepção remunerada de Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD).

Foi realizado levantamento documental junto ao setor de recursos humanos, para elaborar no quadro 2 uma lista do quantitativo de gestores por nível hierárquico que atendessem os critérios de seleção.

**Quadro 2 - Quantitativo de gestores por nível hierárquico**

Nível Hierárquico	Função	Quant.
1º Nível Estratégico Reitoria	Reitor	01
	Vice-Reitor	01
	Sub Total	02
2º Nível Estratégico	Assessor	10
	Coordenador CD3	2
	Diretor de Instituto (sede)	9
	Decano	6
	Sub Total	27
3º Nível Tático	Diretor de Departamento CD4	7
	Chefe Depto Ensino (sede)	31
	Coordenador CD 4	3
	Coordenador FG 1	1
	Sub Total	42
4º Nível Operacional	Coordenador FG 2	10
	Coordenador FG 6	1
	Diretor de Divisão FG 4 e 5	8
	Sub Total	19
5º Nível Operacional	Chefe de Seção	20
	Chefe de Setor	12
	Sub Total	32
Total Gestor (Sede)		122

Fonte: Elaboração própria com Base nos dados coletados no sistema SIAPE e documentos fornecidos pelo Departamento de Pessoal da instituição, vigentes em agosto de 2010.

Considerando que o instrumento de coleta foi a entrevista de campo, o número de gestores que atendiam os critérios pareceu ambicioso. Portanto, optou-se por restringir a

pesquisa com gestores que atuam em unidades que desempenham atividades administrativas nas áreas de recursos humanos, finanças, compras e assuntos acadêmicos de graduação, além da coordenação de planejamento que é responsável por ações de planejamento institucional e da Vice-Reitoria que junto com o Reitor atua na gestão interna e externa da instituição.

Assim, após levantamento de todos os gestores da IFES, para a seleção final dos sujeitos utilizaram-se mais dois critérios: o critério de antiguidade na gestão e o nível de responsabilidade dentro da estrutura.

Portanto, os gestores selecionados constam no quadro 3 e representam os seguintes níveis e unidades:

### Quadro 3 - Amostra selecionada por nível de atividade.

Nível Estratégico – 05 selecionados		Identificação dos Sujeitos
Vice-Reitoria	01 vice-reitor	GVR
Coordenação de Planejamento – COPLAN	01 coordenador	GCP
Decanato de Assuntos Administrativo – DAA	01 decano	GDC1
Decanato de Assuntos Financeiros – DAF	01 decano	GDC2
Decanato de Ensino e Graduação- DEG	01 decano	GDC3
Nível Tático – 05 selecionados		Identificação dos Sujeitos
Departamento de Pessoal – DP/DAA	01 diretor	GDIR1
Departamento de Contabilidade e Finanças – DCF/DAF	01 diretor	GDIR2
Departamento de Material e Serviços Auxiliares – DMSA/DAF	01 diretor	GDIR2.1
Departamento de Assuntos Acadêmicos e Reg. Escolares – DAARG/DEG	01 diretor + 01 Substituto	GDIR3 e GDIR3.1
Nível Operacional – 12 selecionados		Identificação dos Sujeitos
Coordenador de Pagamento/DP	01 coordenador	GDIV1
Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas/DP	01 coordenador	GDIV1.1
Coordenador de Finanças e Pagamento/DCF	01 coordenador	GDIV2
Diretor de Divisão de Material/DMSA	01 diretor	GDIV2.1
Diretor de Divisão de Contabilidade/DCF	01 diretor	GDIV2.2
Diretor de Divisão de Registros Acadêmicos/DAARG	01 diretor	GDIV3
Diretor de Divisão de Matrícula./DAARG	01 diretor	GDIV3.1
Chefe da Seção de Treinamento e Aperfeiçoamento/DP	01 chefe	GCS1
Chefe de Seção de Aposentadoria e Pensão/DP	01 chefe	GCS1.1
Chefe de Seção de Cadastro/DP	01 chefe	GCS1.2
Chefe de Seção de Contabilidade/DCF	01 chefe	GCS2
Chefe de Expedição de Registros/DEG	01 chefe	GCS3

Fonte: Elaboração própria com dados coletados no sistema SIAPE e documentos fornecidos pelo Departamento de Pessoal da instituição, vigentes em agosto/2010.

A escolha por estudar apenas gestores das unidades do campus sede dá-se pelo fato de que a sede centraliza as atividades administrativas e é nela que se encontra o maior número de gestores que atuam gerenciando pessoas, processos, sistemas, projetos, dentro da estrutura organizacional vigente, atendendo inclusive os demais campi.

O Anexo “A” apresenta de forma detalhada a amostra selecionada e a posição das unidades no organograma da instituição.

### 3.3 Plano de Coleta de dados

Os dados de campo foram coletados por meio de entrevistas com roteiro elaborado com base no levantamento bibliográfico, entrevista piloto e agregado da experiência de 08 (oito) anos da pesquisadora, que é membro de instituição pesquisada desde março de 2003 atuando na área de gestão de pessoas. O fato de esta pesquisadora ser membro da organização examinada apresentou um desafio permanente de alcançar objetividade do processo como proposto por (DEMO, p. 77) “[...] é preciso privilegiar a busca da realidade, não daquilo que gostaríamos que fosse real; trata-se de respeitar o objeto de pesquisa, não de deturpar desde logo.”

Para Easterby-Smith *et al.* (1999) as perguntas de uma entrevista devem ser preparadas com cuidado, testadas e refinadas até que se esteja convencido de sua validade. Os autores destacam que durante uma entrevista é possível o pesquisador identificar pistas não-verbais, como expressões faciais, vestimenta, tom de voz, que podem ser usadas para o desenvolvimento de perguntas secundárias.

Vergara (2009) ao tratar de estrutura de uma entrevista individual, destaca que pode ser fechada, semiaberta e aberta. Na primeira, com perguntas ou tópicos ordenados, não aceita-se inclusão/exclusão, nem troca de ordem. Na estrutura semiaberta já é possível fazer mudanças nas perguntas, explicar, incluir perguntas secundárias ou excluir, em fim, há uma maior flexibilidade. Quanto a estrutura aberta, há uma liberdade maior ainda do pesquisador em explorar de forma mais ampla a situação, incluindo perguntas diretas ou inserindo-as no meio de uma conversa.

Neste estudo optou-se por entrevista individual semiaberta, assim o contato direto com os entrevistados e um nível mínimo de flexibilidade na estrutura da entrevista, permitiu captar as informações não-verbais e ainda explorar os *insights* durante o desenrolar da entrevista.

Além de entrevistas, para levantamento de dados, foi utilizada a observação direta no campo. Os dados assim obtidos foram registrados pela pesquisadora num Diário de Bordo. Para tal observação foi utilizado um protocolo com os pontos críticos a serem observados. A fim de atender o objetivo do estudo definiram-se como ponto críticos: O gestor e a função de gestor (interesse por, como se sente ou vê); O gestor e a equipe (interação); Ambiente de trabalho (físico – layout) e suas contribuições para facilitar interação coletiva.

As entrevistas foram gravadas com o aparelho LG GM205, sendo que no nível estratégico obteve-se 6horas, 02minutos e 52segundos de gravação, no nível tático obteve-se 4horas e 58minutos de gravação, no nível operacional obteve-se 9horas, 16minutos e 22segundos, totalizando 20horas, 17minutos e 14segundos de gravação. As entrevistas gravadas foram transcritas literalmente em 150 páginas.

### 3.4 Plano de Análise dos Dados

A análise dos dados coletados por meio de entrevista e também da observação no campo foi realizada por meio da interpretação hermenêutica nos termos de Ricoeur<sup>15</sup>, que segundo Prasad (2002, p 23) argumentou:

“a ação humana em geral poderia ser considerada como “texto”, expandindo assim através da hermenêutica contemporânea o significado do termo texto, incluindo práticas organizacionais e institucionais, economia e estrutura social, cultura e artefatos culturais, assim por diante” (tradução livre).

Prasad (2002) enfatiza a importância do contexto na interpretação hermenêutica, destaca que quanto maior o nível no qual se define o contexto, mais abrangente será a compreensão do “texto”, coloca a história como uma parte importante do contexto. Considera que a metodologia hermenêutica é um processo extremamente auto-reflexivo e autocrítico. O

<sup>15</sup> Paul Ricoeur (1913-2005), filósofo e pensador francês. <http://plato.stanford.edu/entries/ricoeur/>

pesquisador deve estar consciente dos seus pressupostos, ciente dos seus “preconceitos” poderá ser capaz de superar os “preconceitos improdutivos”.

A análise dos dados sob uma abordagem fenomenológica e hermenêutica permite ao pesquisador refletir, podendo assim ser considerada uma metodologia reflexiva que segundo (ALVESSON E SKÖLDBERG, 2002 *apud* VERGARA, 2005, p.185), “[...] é aquela que defende a tese segundo a qual a pessoa empírica é de natureza interpretativa, política e retórica.”

A reflexão, ainda conforme Vergara (2005), permite o pesquisador fazer suas próprias interpretações, autocrítica acerca de sua autoridade como intérprete e como autor, interpretações estas que são obtidas por meio dos processos da indução, dedução e abdução desenvolvidos ao longo do processo de pesquisa.

Para utilizar a metodologia reflexiva, o pesquisador após definição do tema, problema de pesquisa e da revisão de literatura, deve coletar os dados, que pode ser por meio de entrevistas e observações, então realizar a interpretação de primeiro nível (referente aos dados empíricos), de segundo nível (crítica da interpretação empírica anterior), de terceiro nível (crítica dos pressupostos da teoria usados no segundo nível) e por fim a interpretação de quarto nível (crítica e reflexiva sobre todos os níveis, vertical, atravessando todas as interpretações anteriores). A partir daí o pesquisador resgata o problema que suscitou a investigação, confronta os resultados obtidos com as teorias, formula-se a conclusão e elabora-se o relatório de pesquisa (VERGARA, 2005).

Neste estudo foram analisadas entrevista por entrevista, construindo-se a partir de cada uma, interpretações num círculo hermenêutico. A partir da síntese das informações de cada entrevista, e procurando dar atenção ao contexto, agrupou-se a análise dos dados em níveis hierárquicos de gestão a fim de se obter um ‘consenso’, explicitando-se os preconceitos improdutivos, para então construir as categorias finais para cada nível de gestão.

Categorizar implica isolar elementos para depois agrupá-los. As categorias devem permitir, sempre que possível, a inclusão de praticamente todos os elementos, cada elemento só podem ser incluídos em uma única categoria, devem ser objetivas, evitar dúvidas e adequadas ao objetivo da pesquisa. (VERGARA, 2005)

Nesta pesquisa os níveis de gestão foram denominados de nível estratégico, nível tático e nível operacional. Durante a análise das entrevistas e depois no quadro de consenso dos níveis construíram-se as onze categorias que surgiram do material analisado. Por fim, a partir do consenso de cada nível, a fim de se obter uma descrição, de acordo com cada categoria, acerca dos processos de aprendizagem dos gestores públicos da IFES e do desenvolvimento das competências gerenciais, construiu-se o relatório final.

No nível estratégico foram agrupados 05 (cinco) gestores que respondem por equipes e estão vinculados diretamente a reitoria da universidade, ou seja, são 03 (três) decanos sendo um de cada área (gestão de pessoas, gestão financeira/contábil e gestão acadêmica), 01 (um) da vice-reitoria e 01 (um) da coordenação de planejamento. No nível tático encontram-se 04 (quatro) gestores que atuam como diretores de cada um dos departamentos dos decanos e 01 (um) diretor substituto que durante o processo de entrevistas observou-se que atua conjuntamente com o diretor titular. No nível operacional constam 12 (doze) gestores que atuam nas unidades pertencentes aos departamentos dos decanatos como coordenadores, diretores de divisão e chefes de seção.

## 4. RESULTADOS DE CAMPO

Os dados que seguem foram coletados durante o mês de outubro de 2010 por meio de entrevistas com 22 (vinte e dois) gestores.

Estão apresentados em 03 (três) níveis de gestão que aqui foram denominados de Nível Estratégico (com cinco gestores entrevistados), Nível Tático (com cinco gestores entrevistados) e Nível Operacional (com doze gestores entrevistados). Conforme já detalhado no capítulo que trata da metodologia, no nível estratégico obteve-se 6horas, 02minutos e 52segundos de gravação, no nível tático obteve-se 4horas e 58minutos de gravação, no nível operacional obteve-se 9horas, 16minutos e 22segundos, totalizando 20horas, 17minutos e 14segundos de gravação.

Os resultados de cada nível foram analisados identificando-se onze categorias após realizar interpretação hermenêutica dos depoimentos dos gestores entrevistados. No quadro 4 apresenta-se a grade dessas categorias e a seguir detalham-se cada uma

### Quadro 4 - Categorias emergentes da interpretação dos depoimentos

4.1 O gestor público no contexto de uma IFES
4.2 Como o gestor vê a gestão o que a gestão trouxe ao gestor e o que mudou na carreira do servidor que agora é gestor
4.3 Aprendizagem Gerencial
Aprendizagem por meio da experiência e vivência
Aprendizagem por meio da solução de problemas e desafios/Aprendizagem coletiva
4.4 Processo de construção e mobilização de conhecimentos
4.5 Processo de desenvolvimento e mobilização de habilidades
4.6 Frustrações e dificuldades dos gestores
4.7 Competências gerenciais para um gestor público sob a ótica dos gestores
4.8 Comentários/Sugestões sobre a questão ‘aprender a ser gestor’ pela vivência dos gestores
4.9 Comentários/Sugestões sobre o próprio processo de entrevista e as contribuições que a pesquisa pode trazer para instituição
4.10 O que os gestores valorizam
4.11 Observações da pesquisadora no campo
O gestor e o seu papel
O gestor, a equipe e outras pessoas
O ambiente físico de trabalho ( <i>layout</i> )

Fonte: Elaboração própria com base na interpretação das entrevistas e observação no campo

### 4.1 O gestor Público no Contexto de uma IFES

#### NÍVEL ESTRATÉGICO

No nível estratégico os gestores são da carreira docente, há um equilíbrio de gênero, e a média do tempo de casa é de 27 anos. O tempo na atual gestão varia de 2 a quase 6 anos. Todos possuem doutorado.

Os gestores declararam nas entrevistas que escolheram a carreira no serviço público por perceberem que teriam mais oportunidade de aprendizado e desenvolvimento. Alguns ingressaram na universidade por acaso, ou seja, uma oportunidade surgiu, três deles

declararam terem raízes fortes com a universidade, participaram dela ainda quando estudantes. Um deles colocou que percebia na universidade maior oportunidade de crescimento.

Foi possível perceber que o gestor da área acadêmica tem um perfil voltado para preocupações com questões sociais e com o papel da educação. O da área de gestão de pessoas preocupa-se mais com o bom relacionamento interpessoal. Uma das gestoras apresentou grandes preocupações com o papel do administrador público ante as perspectivas humanas.

Todos os gestores deste nível possuíam experiências anteriores com gestão, sendo que 03 (três) já exerceram chefias de departamento de ensino, 02 (dois) já atuaram como decanos e 01 (um) atuou como diretor e presidente de associação sindical. Dois deles trabalharam em empresa privada logo que se formaram e depois ingressaram no setor público.

Os dados apontam ainda que para estes gestores a gestão ocorreu por um processo de construção coletiva de diretrizes, objetivos, montagem de chapa de candidatura dos dirigentes, tudo discutido coletivamente em reuniões e audiências públicas, com posterior participação direta da comunidade de docentes, discentes e técnicos administrativos por meio de eleição para mandato de quatro anos.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

*“Na realidade quando eu era estudante eu tinha um sonho de ser professora e trabalhar na universidade, até porque tinha pesquisa, eu participa de pesquisa, participa de alguns grupos, fui bolsista na época, de alimentação, e trabalha com alguns professores e gostava daquela vida.” (GCP, l. 25-27)*

*“[...] eu sou um cara da casa né, eu estudei aqui, conheço todos e todos tem uma certa confiança em mim [...]” (GDC1, l. 222, 223) “[...] na verdade sou filho de funcionário, eu fui criado dentro de uma visão do que é funcionário público[...]” (GDC1, l. 333)*

*“[...] eu já conhecia a universidade, aí não vou entrar nesse mérito, eu já havia vindo aqui várias vezes por conta e uma situação estudantil, [...], e você sabe muito bem que quem vem prá cá se apaixona por esse lugar, pela beleza desse lugar, então mesmo sendo um lugar distante eu sempre tive uma excelente lembrança aqui da rural.” (GDC2, l. 51-57)*

*“A universidade traria muito mais possibilidade de aprendizagem pra mim de desenvolvimento do que ser só pesquisadora. Então eu optei por ficar na universidade que onde eu poderia ser tanto professora quanto pesquisadora.” (GDC3, l. 59-61)*

*“[...] o nosso grupo político ele tem uma tradição de fazer discussões ao longo de quase um ano, sobre que projeto de universidade queremos? Que universidade pretendemos? Construir toda uma proposta e depois montar uma chapa dentro desse grupo para concorrer as eleições.” (GVR, l. 80 - 82)*

*“Tornei-me decana a partir de um projeto para a instituição. Porque quando houve a eleição em 2004, já no início de 2004 nós reunimos um conjunto de professores, que não concordava com a forma como a instituição se desenvolvia, era gerida, como ela se inseria no contexto local, então nós tínhamos uma série de questionamentos, então se você tem questionamentos você tem que apresentar uma proposta..” (GDC3, l.108 - 111)*

## **NÍVEL TÁTICO**

No nível tático os gestores das áreas de gestão de pessoas e gestão financeiro/contábil são da carreira técnico-administrativa, o da área de gestão acadêmica é da carreira de magistério, e sua substituta, que inclusive atua conjuntamente, é da carreira técnico-administrativa. Constam nestas áreas dois gestores do sexo feminino e três do sexo masculino, a média do tempo de casa é de 15 anos, o tempo na atual gestão varia de quase 4 até 9 anos. O gestor da área financeira atuou também na gestão do reitor anterior. Exceto para o gestor da carreira de magistério, que atuou como docente e como chefe em departamento de ensino, os demais passaram a maior parte do tempo de casa nos departamentos que hoje gerenciam.

Quatro dos entrevistados possuem formação acadêmica na área que atuam, um deles possui somente o ensino médio incompleto. Todos já exerceram em gestões anteriores.

Os gestores deste nível declararam que ingressaram na carreira pública buscando mais segurança. Um deles ressaltou busca por novas experiências, outro, oportunidade de crescimento junto com segurança e estabilidade.

Aquele dirigente que veio buscar novas experiências trabalhou muitos anos na iniciativa privada. Declarou que quando ingressou na universidade recebeu um choque de realidade, destacou que na iniciativa privada estava acostumado que ‘urgente’ era para ontem, enquanto que na pública não era assim, por isso ao chegar sentiu que os servidores são acomodados.

O ingresso na atual gestão aconteceu como mais um degrau na vida profissional destes gestores, ou seja, já haviam ocupado chefias de seção/divisão e chegaram a diretor do departamento. Para dois deles o ingresso se deu com participação da comunidade por votação, para os outros três foi por convite de um superior como forma de reconhecimento ao trabalho que vinham realizando.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

*“Foram dois desafios, um porque eu ia ficar sem trabalho e eu achei que seria melhor eu ter uma coisa segura, nesse período da licença maternidade e tudo, e a experiência de conhecer. Mas eu vim naquele negócio assim, não vou ficar muito tempo não. Vou conhecer como que é o negócio.” (GDIR2, l. 28-31)*

*“Era uma realidade totalmente diferente daqui. Porque era uma coisa privada né, lá eu até ganhava mais do que aqui, mas eu queira estabilidade, eu queira uma coisa assim que eu pudesse ter um futuro, porque lá a gente não tem futuro, lá é aquilo e aquilo, acabou. Foi uma experiência que eu tive, mas aqui eu acho que cresci mais, por isso eu valorizo muito isso aqui.” (GDIR3.1, l. 30-34)”*

*“[...] vim trabalhar já na área de execução financeira, mas foi um choque muito grande, porque eu nunca tinha trabalhado com a administração pública e muito menos com o ritmo Rural. Que é um ritmo muito lento. O ritmo daqui pra mim era quase parando. Quando falava ‘ah isso é urgente, amanhã você me entrega’ eu quase caía dura. Eu fui acostumada que urgente é pra antes de ontem. Eu vim da iniciativa privada trabalhando em grandes empresas sempre. Porque o que acontece, quando eu tinha alguma coisa assim de urgente pra fazer, quando eu falava para um funcionário, ‘olha isso é urgente’ o funcionário não sai, ele não vai almoçar, ele não vai nem ao banheiro, ele emenda pra terminar aquele serviço. Aqui urgente o pessoal põe na gaveta vai passear e depois vai fazer quando der tempo. Então isso pra mim foi um choque muito grande.” (GDIR2, l.5-13)*

*“Ai tinha havido uma mudança na chefia do pagamento e entrou um novo chefe e esse novo chefe me colocou como substituto dele, isso foi em 96. Ai em 96 eu fiquei, eu era substituto dele, 96 não 95 na verdade, fiquei como substituto do Rômulo que era o chefe da seção de pagamento, aí em 97 ele foi embora pra Alagoas e eu acabei sendo chefe. Fiquei como chefe de 97 a 2003. Ai em 2003 houve mudança aqui no departamento de pessoal, o diretor saiu, ai o Délcio que era diretor do DP..., ai a Márcia que era diretora da divisão de legislação saiu, ela passou num concurso e foi embora, ai o Délcio me pegou e levou para ser o diretor da divisão de legislação, foi de 2003 a 2005. Em 2005 com a nova gestão na Rural de Reitor, como essa administração tem por norma a escolha de diretor de departamento ser direta, dentro do setor, eu fui escolhido pelos colegas do departamento como diretor e renovado em 2009 de novo.” (GDIR1, l. 39-40)*

*“[...] a pessoa que era vice do Leonardo saiu, então ela foi reconhecendo a minha competência lá como diretora da DRA e tudo, ai ela me puxou pra cá, para vice diretoria do DAARG que é um departamento que faz parte do decanto de graduação [...]” (GDIR3.1, l.16-18)*

*“[...] só com o trabalho que eu fazia diferenciado, era a pro atividade do... do que eu desenvolvia. Toda a informação quando passa pela sua mão, você não deve desprezar. [...]. Então o que eu fazia toda a informação que passava na minha mão eu tabelava, criava tabelas, criava comparativos de um mês pro outro, fazia, aí comecei a controlar todos os gastos fixos da universidade. Eu sabia quando uma conta de luz não tinha chegado, eu sabia quando um serviço prestado não tinha sido pago. Eu tinha tudo tabelado. Foi o que gerou até a minha entrada na direção, em 2002, por ocasião de, o MEC estava cobrando várias...um monte de informações e a gestora da época, a pró-reitora que era decana na época, não podia passar essas informações porque ela não tinha todas essas informações [...]” (GDIR2, l. 33-44)*

## NÍVEL OPERACIONAL

No nível operacional das áreas de gestão de pessoas, contábil /financeira e acadêmica, todos os doze gestores são da carreira técnico-administrativa. A maioria é do sexo feminino, ou seja, dentre os doze entrevistados nove eram mulheres, os únicos três homens pertencem a área contábil/financeira. A média do tempo de casa é de 24,5 anos, sendo que dos doze gestores, apenas um possui quatro anos e dois seis anos, os demais estão na organização há mais de 29 anos. Um dos que tem seis anos de casa possui 20 anos de experiência anterior no serviço público federal. O tempo que atuam como gestores, na atual área, varia de 1,5 anos a 18 anos, sendo que apenas cinco dos doze possuem menos de cinco anos. Todos já exerceram cargos de gestão anteriormente, seja de chefe ou subchefe, na universidade ou fora dela.

Dos entrevistados, apenas quatro não possuem curso superior, destes, dois estão cursando graduação na área que atuam. Dois graduados possuem formação na área de administração, sendo que um possui mestrado em gestão. Outros quatro possuem formação na área de educação. Um possui graduação em ciências contábeis e outro em economia doméstica. Daqueles que não são graduados, um possui curso técnico em contabilidade e chegou a cursar parte do curso de administração. Exceto o gestor com graduação em economia doméstica, os demais, atuam em área relacionada com a formação.

Como motivos para escolherem a carreira pública os gestores declararam a busca por segurança, estabilidade, oportunidade de crescimento. Dois declararam falta de oportunidade na área privada. Outros declararam terem sido influenciados por familiares e amigos que já trabalhavam na área pública, inclusive, três afirmaram que seus familiares trabalharam nesta universidade e o entrevistado morava com eles dentro do campus.

O ingresso dos servidores públicos que agora atuam na gestão ocorreu por diferentes formas, alguns por concurso, outros por redistribuição, outros por contrato de trabalho, sendo que dos doze entrevistados, quatro tiveram experiências anteriores em outros órgãos públicos, três trabalharam anteriormente em empresa privada, os demais cinco não atuaram em outro emprego antes. Dois gestores vivenciaram a extinção do órgão público no qual trabalhavam antes de ingressar na universidade. Três dos entrevistados atuaram em outras unidades diferentes dentro da universidade, os demais, desde que ingressaram, trabalham no mesmo departamento e movimentaram-se apenas internamente de um setor para outro.

A maioria dos gestores ingressou na gestão por convite, sempre para assumir o lugar do então chefe que saía, seja porque se aposentou, faleceu, pediu exoneração ou pediu para sair da chefia. Três deles declararam que houve participação dos colegas na indicação. Um destacou que passou a ocupar o cargo por eleição. Dois declararam que foram escolhidos por que tinham formação e proatividade. Três ressaltaram que o que contou foi o tempo de casa e a experiência no setor. Uma gestora afirmou que seu ingresso foi automático porque já atuava como substituta. Outra declarou que assumiu porque ninguém queria ocupar o cargo.

Quatro dirigentes reclamaram do baixo valor da gratificação de chefia. Outros quatro declararam que amam o que fazem e amam atuar na área que estão gerenciando.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

*“Eu cheguei aqui fui para o cadastro, fiquei lá no cadastro e tal, aí fiquei lá um período, acho que um ano, um ano e pouco, até que eu fui convidada pela, pela... minha chefe imediata, ela que veio falar comigo que eles estavam querendo me convidar para ser a chefe da seção de controle de pagamento. Porque tinha uma pessoa que trabalhou por muito tempo, resolveu sair [...]” (GDIV1, l. 215-218)*

*“[...] abriu-se essa necessidade da chefia, aí fui cogitado, aí cheguei a comentar, ‘não, então tem que ter uma eleição que dê ampla concorrência, aí as pessoas que estiverem interessadas vão fazer a votação’, aí fizeram a votação interna né, dentro da própria divisão, porque a vaga era da divisão, fizeram a votação e me elegeram como chefe da seção de contabilidade.” (GCS2, l. 52-55)*

“Eu acho que foi por falta de alguém que queira, também. Não havia uma disputa, nunca houve uma disputa desses cargos, até porque é uma remuneração tão baixinha e o substituto executa como se fosse o chefe também, fica ali respondendo ao mesmo tempo, ninguém nunca se interessou por isso, aí por ser a mais antiga da seção eu fiquei como substituta. Depois como chefe também foi uma coisa assim, porque não tinha **ninguém** [ênfatisou], você era a mais antiga, mais experiente. Houve uma renovação muito grande na seção, os novatos, aí a experiência que contou. Não foi exatamente porque eu quis ser chefe.” (GCS1.2, l.21-22)

“Bom eu passei a chefe em 93, foi quando a colega que era minha chefe se aposentou, eu era chefe substituta e fiquei no lugar dela, de 93 para cá.” (GCS3, l. 2-4)

“Então eu vim com uma filosofia de empresa privada, que lá eu tinha meta pra tudo, tempo pra tudo [...] de ser mais proativa, de resolver, não esperar muito as coisas chegarem num ponto de urgência, entendeu, de ser mais proativa mesmo, então sempre querendo, procurando, pesquisando, fui fazer curso na área, o que eu podia melhorar ali, então acho que essas coisas, esses fatores, às vezes eu colocava para a administração idéias, sugestões, então acho que vem com que, e a vontade também de fazer alguma coisa, fez com que a administração passasse a valorizar neste sentido” (GDIV2.1, l. 46-53)

“Com o tempo acho que foi por eu ser a mais velha da seção né, aí o pessoal me indicou, os próprios colegas me indicaram, aí acabei ficando, depois o rapaz veio a falecer me indicaram pra direção. Eu não queira, mas.” (GDIV3.1, l. 24-26)

“Olha só, foi através assim do reconhecimento. Tipo assim, no meu modo de ver eu já exercia essa função. Acho que foi uma forma assim de gratificação, de reconhecimento pelo diretor do departamento de pessoal da época que me convidou.” (GCS1.1, l. 33-35)

No quadro a seguir sintetizam-se as características desta categoria.

#### **Quadro 5 - O gestor público no contexto de uma IFES**

<b>CARACTERÍSTICAS DA 1ª CATEGORIA</b>	<b>NÍVEL ESTRATÉGICO</b>	<b>NÍVEL TÁTICO</b>	<b>NÍVEL OPERACIONAL</b>
Número de entrevistados	5 (cinco)	5 (cinco)	12 (doze)
Carreira	Carreira do magistério	Carreira técnico-administrativa. Apenas um do magistério.	Carreira técnico-administrativa
Gênero	Equilíbrio de gênero	02 mulheres e 03 homens	Majoria mulher (09)
Tempo de casa	Média de 27 anos	Média de 15 anos	Média de 24,5 anos
Tempo na gestão atual	2 a 6 anos	4 a 9 anos	1,5 a 18 anos
Formação	Dois fez curso de pós-graduação voltado para área que administram.	Quatro possuem formação na área que gerenciam	Quatro não possuem curso superior. A maioria possui curso (técnico ou graduação) na área que gerenciam.
Motivos para escolher carreira pública	Oportunidade de aprendizado e desenvolvimento Por acaso Fortes raízes com a universidade	Segurança e estabilidade Novas experiências (apenas um) Oportunidade de crescimento	Segurança e estabilidade Oportunidade de crescimento Influência de amigos e familiares Raízes na instituição (03)
Experiências anteriores	Chefia de departamento de ensino (03). Decano (02) Diretor e presidente de associação sindical (01)	A maioria passou a maior parte do tempo no departamento que gerencia. Todos já atuaram em gestão anterior (chefia de seção/divisão).	Todos já atuaram em gestão anterior (chefia/subchefia)
Contato com empresa privada	Dois trabalharam em empresa privada	Um trabalhou em empresa privada (viu a administração pública como um choque de realidade)	Três trabalharam em empresa privada

CARACTERÍSTICAS DA 1ª CATEGORIA	NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
Como chegou a gestão	Processo coletivo e participativo	Participação da comunidade interna (02) Convite de um superior (03)	Convite Três tiveram participação dos colegas na indicação Apenas um foi por eleição.

Fonte: Elaborado a partir das declarações dos entrevistados

## 4.2 Como o Gestor Vê a Gestão, o que a Gestão Trouxe ao Gestor e o que Mudou na Carreira do Servidor que Agora é Gestor

### NÍVEL ESTRATÉGICO

Os gestores do nível estratégico estão na direção da universidade desde 2005, partilham da mesma chapa/grupo e possuem aproximação de idéias e postura semelhantes. Vêm a gestão como um cargo cheio de desafios onde o bom relacionamento, as responsabilidades com a função, as maratonas de reuniões, de documentos, de processos, dão impulso ao trabalho gerencial. Uma das gestoras vê a gestão também como responsabilidade associada ao valor que se dá ao trabalho.

De acordo com estes gestores, que são da carreira do magistério, passar de docente para gestor foi um grande desafio, e para alguns até exigiu sacrifício, como por exemplo, abrir mão de lecionar em virtude da sobrecarga imposta pelo trabalho gerencial.

Consideram que a gestão trouxe-lhes maior responsabilidade no sentido de compromisso com o trabalho, de não cometer erros, de administrar visando o interesse público, administrar de forma pública e coletiva. Acredita que mesmo não sendo gestor de carreira a gestão vai refletir a filosofia do profissional, a forma como ele vê a sociedade e como desenvolve seu trabalho.

Ainda neste nível uma das gestoras considera que a gestão melhorou o relacionamento com os filhos, passou a entendê-los melhor, mas também causou mudanças no seu cotidiano e passou a não ter mais tempo para descansar e se divertir.

Também foi possível levantar manifestações de orgulho, vaidade, satisfação com a trajetória na gestão por parte de dois gestores entrevistados. Um gestor observou que após adquirir mais experiência com a prática gerencial, sentiu mudança no modo de como as pessoas o viam, acredita que agora elas o vêem com mais respeito.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

*“[...] dentro da universidade é bom você ter um bom relacionamento com todas correntes políticas [...]” (GDC1, l. 103, 104)*

*“[...] é uma maratona de reuniões, uma enormidade de papel para você despachar, né, minha mesa vive lotada, processos que vão, muito da burocracia da universidade passa por mim [...]. Então é um desafio grande, mas esse é um desafio vamos dizer assim da burocracia de você despachar processo, você ler cada um, ver o que é o que não é, mas o maior desafio é você lidar com pessoas, no meu modo de entender esse é o grande desafio, lidar com pessoas do ponto de vista gerencial.” (GVR, l. 106 a 114)*

*“[...] Eu acho até que essa responsabilidade esta mais associada ao valor que eu dou ao meu trabalho do que independência que o trabalho me dá. Independência assim social, não só financeira, mas social. [...] para eu ser livre no meu trabalho eu tenho que ter responsabilidade por ele. Isso me dá o prazer quando levanto de manhã e venho trabalhar. Acho que isso me completa quando eu venho trabalhar, faz bem muito grande quando eu venho trabalhar.” (GCP, l. 676-681)*

*“E o que eu falo, é um desafio brutal né, porque uma coisa é você estar lá cumprindo as suas funções docentes de fazer ensino, pesquisa e extensão, de trabalhar com os alunos [...] Então você até se desliga dessa questão administrativa e muitas vezes você...você fica do outro lado, do lado da reclamação, tá faltando isso, tá faltando*

*aquilo, tá faltando aquilo outro. De repente você se vê do outro lado da história né. Você continua sendo uma professora porque eu não vou deixar de ser né, eu atualmente não estou dando aula na graduação, mas dou na pós graduação, sou orientadora de pós graduação, tenho 8 orientados de mestrado. Mas você se vê as voltas com outras questões que não fazem parte de um cotidiano de um docente nas suas atividades normais.” (GVR, l. 96-106)*

*“Talvez até porque o trabalho aumentou, não é porque eu não tenha ficado organizado, eu fiquei mais organizado, mas é que o trabalho aumentou mais ainda, a universidade cresceu rapidamente, e aí com isso Sandra, realmente nessa parte me deu uma frustração, porque eu fiquei afastado da minha atividade docente, por conta da minha dedicação ao cargo, talvez por falta de experiência minha, talvez por decisões erradas que eu tenha tomada, talvez devesse ter insistido né, não ter desistido, continuar dando aula, continuar orientando os alunos, eu falo isso na entrevista pra todos não acharem que é um preço a ser pago, mas acabou sendo um preço que eu paguei.” (GDC2, l. 172-177)*

*“Eu acho o seguinte, quando você tem uma responsabilidade você deve tentar entender o que é necessário para aquela questão que você tem que atuar sobre ela, pra ela acontecer.” (GDC3, l.78-80) “[...] mas já na própria gestão da ADUR nós tínhamos uma visão **de fazer a coisa pública e coletiva** [ênfaticizou], [...] é uma concepção do que é servir ao coletivo. Que você acredita. Então a maneira, a tua filosofia, a tua maneira de olhar o mundo e a sociedade, tem tudo a ver com a maneira de que você faz a gestão da coisa, ainda que não seja da área, ainda que você não seja da área de gestão.” (GDC3, l. 93-97)*

*“[...] e se eu estava ali sendo convidada é porque algum juízo de valor alguém tinha feito e com meus trabalhos eu teria demonstrado que seria capaz. Porque não vão colocar lá pessoas que não tem um pingão de responsabilidade.” (GCP, l. 168-170)*

*“[...] eu fui conquistando nessa, nessa minha vida administrativa o respeito, as pessoas me respeitam, [...]” (GDC1, l. 360)*

*“[...] eu já era assim como professora de querer resolver tudo, isso eu acho até que aumentou, é uma coisa assim de responsabilidade entendeu, eu tenho muito medo de deixar furo, eu tenho muito medo de não fazer a coisa certa e isso me deixa muitas vezes tensa, então esse é um ponto negativo, né, que a gente sempre tem. Então é, talvez não botar limite nas minhas próprias limitações, quer me superar, entendeu, aí eu trabalho mais do que devo. Em fim, eu não estou tendo muito distração, não estou me dando tempo de me dar uma relaxada, então isso mudou, alterou minha rotina, minha rotina foi alterada, para esse sentido. [...] Não sei se isso é mau do cargo, mas em fim nesse sentido negativo a grande mudança é essa, alteração dos meus hábitos cotidianos, né. De eu não ter mais tempo pra nada.” (GVR, l. 295-303)*

*“Olha, primeiro a responsabilidade, mudou muito, pra cada gestão a responsabilidade cresce mais. Como também cresce...o orgulho, isso também cresceu muito.” (GDC1, l. 365-366)*

*“É na realidade assim, essa coisa de gestão ela vem junto com outras coisas que talvez as pessoas não digam né, ah eu sempre quis ser gestor, mas porque esses cargos são cargos de confiança, são cargos que te dão status, todo mundo quer ser alguma coisa diferente daquilo que já vem sendo, e querer ser uma coisa diferente daquilo que já vem sendo significa que se tem uma capacidade pra aquilo [...] tem aquela coisa da vaidade né, do status né.” (GCP, l. 159-168) “E acho que queira ou não queira, é um avanço, pra minha mãe, por exemplo, que não está mais aqui, com certeza isso teria um valor imenso estar trabalhando aqui..., mas galgar esses espaços que eu galguei né.” (GCP, l, 658-660)*

## **NÍVEL TÁTICO**

Os gestores do nível tático vêem a gestão de seus departamentos como desafiadora e estressante. Declararam que ela exige que sejam bastante responsáveis, tomem decisões rápidas, tenham intuição *‘feeling’* para lidar com as pessoas.

Uma das gestoras destacou que a gestão foi um crescimento para sua vida profissional, outra que cada gestão é uma questão de adaptar-se aos novos estilos de trabalho dos superiores.

O gestor da área de finanças colocou que precisa arregaçar a manga e trabalhar para dar o exemplo à equipe, declarou que logo que assumiu a gestão, deixou claro para equipe que apesar de ter uma noção do todo, não sabia tudo. Vê sua gestão mais como questão mais de

orçamento e planejamento do que de contabilidade visto que no seu departamento tem uma divisão que cuida da contabilidade.

O dirigente da área de compras colocou que a gestão é uma questão de vestir a camisa e gostar do que faz, declarou que essa função lhe exigiu uma mudança de postura. O da área acadêmica afirmou que não enxerga grandes mudanças no seu modo de agir no decorrer da gestão, disse apenas ter vencido algumas dificuldades e superado algumas expectativas. Declarou que divide o trabalho com a diretora substituta, o que lhe dá um alívio. Destacou que as mudanças na forma de prestar informações ao MEC deixaram todos de sua equipe em pânico, mas que com o dia-a-dia habituaram-se e agora agem normalmente. Destacou que no início o trabalho era mais assoberbado, depois com ações de melhorias e com a experiência conseguiu organiza-se e ficar mais tranqüilo. Declarou que odeia a política do ‘jeitinho’, ou seja, aquela pela qual o interessado pedia ao gestor para quebrar regras que foram decididas coletivamente. Os entrevistados declararam que o volume de trabalho aumentou em relação ao início de sua gestão. Declararam que procuram organizar as demandas por prioridade, despacham e analisam de imediato o que for mais urgente. Dois deles declararam que trabalham fora do horário de expediente ou levam serviço pra casa.

A gestora de finanças afirmou que executa várias atividades que não estão na competência da gestão que exerce. Como exemplo citou plano de trabalho de projetos. Disse que assumiu essa atividade após o programa REUNI/EXPANSÃO. Destacou que perde muito tempo atendendo professores que estão com dúvida sobre plano de trabalho de seus projetos, e que às vezes as dúvidas não estão relacionadas com contabilidade, mas como eles sabem que vão ser atendidos a procuram. Afirmou não gostar de reuniões formais e que prefere conversas informais.

Nas suas declarações os gestores apontaram que a interação com a equipe é conduzida por meio de conversas informais e em alguns casos reuniões. Interação também com pessoas externas prestando atendimentos, fazendo contatos para resolver problemas. Dois gestores destacaram o CAD - Conselho Administrativo, como válido para expor problemas e dificuldades. Um deles ressaltou que o conselho não é conclusivo, o outro lembrou que parou de funcionar. Denotando que possuem opiniões divergentes sobre o CAD, um acredita que se o CAD funcionar regularmente pode ser falido para partilha de dificuldades, outro parece enxergar o CAD como um conselho onde se discute problema, mas que não possui força para deliberar uma solução. Dois dirigentes defenderam que gerenciar é agir com imparcialidade política, trabalhar sem defender interesses de grupos políticos. Todos os gestores declararam que suas atividades estão sujeitas as disposições legais, principalmente o da área de compras que citou que a lei está em todas as etapas de um processo licitatório.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

*“Estressante! É estressante da manhã até a hora que eu vou embora.” (GDIR1, l. 331, 332) “É o momento, aquilo que surgiu na hora, você saber como lidar com a pressão, a decisão que você tem que tomar, e você fazer alguma coisa e vai em frente, não ter medo de errar”. (GDIR1, l. 390, 391)*

*“É aquela história é um pouco de ‘feeling’ uma coisa que você vê, você vai sentindo, você vai conversando com as pessoas, aquele olha nos olhos, aquele negócio que você vê.” (GDIR2, l. 102-104)*

*“Dos que mais é desafiador é você trabalhar na comissão de licitação, não quer dizer que a dizer que a responsabilidade seja menor que as outras, só que é muito corrido, é muito exigido, você tem que pensar, os outros exigem que faça conforme a lei mas te dá um fresco, mas a comissão de licitação e a diretoria do departamento não te dão esse fresco, você tem que estar constantemente com a lei e constantemente assim [...]” (GDIR2.1, l. 141-145)*

*“Mas tem muito coisa que é da intuição, de você perceber que tem que ser feito [...]” (GDIR3, l. 149,150)*

“Olha na minha vida profissional eu acho que eu cresci muito. Porque quando a gente é técnico, funcionário, tem uma colega minha que até fala assim ‘normal’ [risos], ‘ah porque chefe é anormal?’, [risos] mas tudo bem. A gente quando é só funcionário, a gente fica naquele mundinho daquele serviço que passam para gente e é aquele serviço até o final. Quando a gente passa para ser chefe é aquele serviço e mais a direção, e assim mais. Porque o que o funcionário faz, o chefe, pelo menos aqui no decanato de graduação é assim, o funcionário faz, o chefe faz, o diretor faz. Então, eu acho que cada vez que eu fui passando por essas etapas na minha vida eu fui crescendo muito mais. Mais conhecimento, mais coisa e eu tenho certeza que ainda falta muito coisa.” (GDIR3.1, l. 41-48)

“Então muda e você tem que se adaptar aos novos estilos de trabalho que eu estou com outros superiores.” (GDIR2, l. 68, 69)

“Olha só, na verdade eu não sou bem gestora de contabilidade pública, porque eu não considero que eu seja diretora de contabilidade. O diretor de contabilidade aqui é o Geraldo, ele que vê lançamento, aquilo ali funciona bem. Mas pra aquilo funcionar bem existe toda uma coisa para trás. Eu trabalho muito mais com orçamento e com planejamento aqui, do que com contabilidade. Porque na realidade eu não mexo com lançamento contábil. Lançamento contábil é a seção do Geraldo que faz. Eu vejo aqui quando tem algum problema, tá aqui quanto inverte alguma conta, então eu entro, porque vem a mensagem no SIAFI, porque é tudo amarrado é on-line [...]” (GDIR2, l. 228-232 “É você arregaçar a manga junto com as pessoas que você trabalha, não comandar, você sozinho resolve, não existe isso [...]” (GDIR2, l. 254, 255)

“Porque pra trabalhar neste setor, a pessoa tem que ter gosto pra trabalhar, tem que ter aptidão e tem que gostar do que faz lá, realmente (GDIR2.1, l. 166, 167)” “Diretor não é como ser chefe. Você tem que ter uma postura de diretor. Então essa postura foi mudando.” (GDIR2.1, l. 305, 306)

“Então eu até poderia dizer isso que comparando ao grau de... [pensando] ... asoberbamento que eu tinha há 3 anos atrás, diminuiu muito. Ele diminuiu muito são vários fatores somados, um porque você vai ficando mais experiente, dominando mais e mais as técnicas do teu cotidiano, pra isso é porque você já implementou algumas ações que você julgava necessário então agora é só uma questão de manutenção.” (GDIR3.1, l. 346-349)

“Porque hoje você pega diversos processos, diversos objetos, diversos tipos de serviços e não vem numa triagem, você pega aleatoriamente. Eu adotei o seguinte sistema, eu pegava os processos de compras e serviços, e as solicitações eu deixava a parte pra pegar. Só que o volume é muito grande de processos. Porque processo, porque já está com andamento de processo, se você atrasar o processo você vai estar contribuindo... como se diz, para um andamento menor, ele já está avançado como processo, aquela solicitação já deixou de ser solicitação. Então eu pegava os processos já pra andar, eu tinha um objetivo, nunca deixar processo parado na minha mesa. Às vezes eu conseguia, às vezes eu não conseguia, porque quando a auditoria da CGU chega, ela te ocupa muito, e a prioridade é você responder à CGU. Aí o volume de processos vai crescendo.” (GDIR2.1, l. 316-324)

“[...] pego todos os processos que deram entrada, olho, tiro os processos que é de pagamento e já despacho, olho e passo pra lá, porque aí processo de pagamento eu passo pro meu diretor substituto que vem a ser o diretor da área de administração financeira, aí ele vai ver se tem financeiro, quando não tem ele vai me dar o retorno e agente vai correr atrás. Mas o que é pra pagamento. O que é pra empenhamento eu vou olhar. Só que no decorrer do dia eu atendo professores, eu faço senhas, eu faço relatórios, eu atendo o MEC, eu escrevo, eu faço todo o meu trabalho, faço milhões de coisas.” (GDIR2, l. 329-334)

“[...] foi criado nessa gestão o CAD-Conselho Administrativo, eu achei um grande passo, porque ali você poderia chegar, era pra você ir e desenvolver as suas dificuldades como intuito de resolver. Ao longo de dois anos o CAD já não tem reunião. Então já se prejudicou. Acho que há um ano e meio parou de ter reunião do CAD. Então com isso fragilizou.” (GDIR2.1, l. 386-389)

“Deveria ter mais, até esse conselho que o Reitor criou, a idéia é boa, mas não é muito conclusiva.” (GDIR1, l. 368, 369)

“Eu felizmente, não é que eu costumo ser apolítico, qual a sua orientação política, mas a partir do momento que aquele processo foi vencido tem que trabalhar, trabalhar é uma coisa, trabalhar não me permite eu dizer assim, vou te atender porque você é da minha chapa, ou não vou te atender porque não é da minha chapa, ou eu não guardo, não tenho uma coisa de guardar muito rancor das pessoas, é uma característica minha, pode fazer uma

*presepada comigo, mas passou. Então eu acho que eu não tive muita dificuldade de ter, de receber pessoas, de dialogar, de dizer um não.” (GDIR3 l. 320-325)*

*“Eu acho que o gestor público ele não tem grupo A e não tem grupo B, ele é pelo trabalho dele e pelo nome da universidade, então quando eu estou aqui dentro, eu sou a diretora do departamento de contabilidade e finanças, eu tenho que fazer um bom trabalho, independentemente da pessoa que está lá [...]” (GDIR2, l.507-510)*

*“E eu gosto muito, quando eu saí daqui, eu nunca saí cedo, às vezes saí 6horas 7horas, porque depois do expediente é o horário que a gente consegue trabalhar mais, que a gente não tem tanto professor, aluno, coordenador a nossa volta. Ai fica eu com eu. E nessa hora que eu pego e trabalho numa coisa que requer mais a minha atenção.” (GDIR3.1, l. 135-138)*

*“Chegaram momentos de eu levar pra casa para poder fazer em casa. Porque às vezes coisa que eu demoraria 3 ou 4 horas aqui no serviço, porque eu também tenho que parar para atender o público, em casa eu fazia com meia hora, porque só me dedicava àquilo.” (GDIR2.1, l. 326-328)*

*“Tem outra parte que eu mexo aqui, e não seria daqui, mas, que até fica um pouco puxado pra mim, que é a parte de projetos, todos os projetos da Rural, desde quando começou ... que o professor Ricardo assumiu, que em 2005 começou o Reuni e a expansão, quando começou Nova Iguaçu, eu que fiz o plano de trabalho de Nova Iguaçu, e dali passei fazer a maioria dos planos de trabalho.” (GDIR2, l. 341-344)*

## **NIVÉL OPERACIONAL**

Os gestores do nível operacional vêm a gestão como forma de assumir mais responsabilidade, principalmente relacionadas a gerenciar pessoas. Dois dos entrevistados consideraram que gestão é gerenciar junto com a equipe. Um deles afirmou que a gestão foi uma forma de reconhecimento por seu comprometimento.

Quatro dos entrevistados alegaram que no início a gestão os deixou inseguros, apreensivos e temerosos. Justificaram que a insegurança deve ter ocorrido pelo peso da responsabilidade ou por falta de experiência na área.

Metade dos gestores entrevistados declarou que não sentiram mudanças ao assumirem a função de gestor porque continuaram desempenhando as mesmas funções que já desempenhavam. Manifestaram que as atividades continuaram as mesmas, o que mudou foi apenas que agora precisavam administrar as pessoas da equipe.

Um gestor comentou que o que mudou foi sua visão de organização que passou de micro para macro, passou a ver as coisas num horizonte mais aberto. Dois gestores declararam que depois que eles se tornaram gestores passaram a ser mais cobrados.

Uma entrevistada declarou que já havia assumido cargo de gestão em outro órgão público da área de ensino, mas que nesta organização universitária sentiu que era diferente. Relatou que no outro órgão as decisões eram mais fechadas, havia um direcionamento, ao contrário do que acontece agora na IFES onde as decisões são abertas e sem direcionamento, ou seja, são tomadas sem planejamento estratégico.

Uma gestora destacou que procura desenvolver sua prática gerencial sempre zelando pela forma de ser servidor público honesto e correto. Outra ressaltou que o trabalho a faz feliz a ponto de mesmo depois de chegar ao fim do dia, exausta, ir pra casa, cuidar dos seus bichinhos de estimação, sai de casa no outro dia com vontade de vir trabalhar.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

*“Realmente pesa uma responsabilidade maior [...]” (GCSI, l. 39, 40)*

*“Então sempre contei com o apoio de todos, não tive essa dificuldade de administrar junto com as pessoas, porque na realidade eles são meus subordinados, mas eu não os coloco assim dentro dessa situação, sempre que a gente precisa chama, conversa e a gente faz de comum acordo.” (GDIV2.2, l. 64-67)*

*“Acho que quando você é responsável, quando você assume uma coisa maior, acho que a mudança é essa. Essa responsabilidade aumenta, a tua visão acho que amplia também, você sai daquele seu mundinho do seu serviço pequenininho e aí você começa a enxergar as coisas num horizonte muito maior, aberto” (GDIV1.1, l. 70-73)*

*“Eu não vejo muita mudança não. Até porque eu era subchefe. O chefe da seção tinha outras atividades, estudava, e eu ali também tinha que comandar. E não estou vendo diferença porque eu estou executando, fazendo exatamente aquilo que eu fazia quando não chefe” (GCS1.2, l. 28-31)*

*“Não, não houve tanta mudança. Na verdade eu já desempenhava aquelas funções, aí eu só passei a ter chefia sobre aquelas pessoas que estavam ali na própria seção [...]” (GCS2, l. 58-60)*

*“Os meus superiores me cobram. Então eu tenho que cobrar alguém [...]” (GDIV3, l. 100, 101)*

*“Modificou não tanto a execução do serviço, modificou a minha abrangência das coisas e na hora dos problemas é o chefe que responde [...]” (GCS1, l. 43, 44)*

*“[...] o CEFET era mais direcionado, mais fechado e Rural eu vejo que é tudo muito mais aberto. As decisões são muitas vezes pessoais. Você ali na hora da situação tem que tomar uma decisão para resolver, então isso tudo me assustou.” (GDIV1, l. 233-235)*

### **4.3 Aprendizagem Gerencial**

#### **NÍVEL ESTRATÉGICO**

##### **Aprendizagem por meio da experiência e vivência**

Os gestores relataram que as experiências e vivências anteriores, tanto com gestões como com atividades desenvolvidas nas áreas específicas contribuíram para atuarem na gestão que ocupam no momento. Aqueles que exerceram outras gestões dentro da universidade destacam que puderam aprender como funcionam os tramites na estrutura hierárquica.

A formação acadêmica também foi colocada como contributiva para gestão. Para três gerentes a contribuição foi direta, pois possuem formação na área que atuam, enquanto que para os demais a formação proporcionou conhecimento de ciência.

Declararam aprender por convencimento, ou seja, mesmo que acreditam em uma solução para determinado problema, deixam ser convencidos por membros da equipe acerca de outra que pode parecer melhor, aprendem também por transferência de conhecimento do chefe anterior, por meio de auto-aprendizagem (leitura individual por iniciativa própria), por meio da diversidade de atividades/de situações que enfrenta no dia-a-dia, tomando decisões e resolvendo problemas, por tentativa e erro, observando e se informando como funcionam as pessoas e a universidade. Pelo fato de não serem da carreira de administração relatam que aprenderam também pela prática gerencial e que a experiência com a atividade de magistério lhes trouxe muitos questionamentos.

Os gestores relataram que questionam, procuram refletir, individualmente ou coletivamente, e tomam atitudes depois de terem percebido as complexidades por trás dos questionamentos. Um deles ressaltou que por meio da observação capta o que as pessoas têm de melhor e a partir destas informações constroem suas estratégias. Dois gerentes ressaltaram que utilizam informações de pessoas mais antigas para decidirem ou para dar andamento em algum processo mais difícil.

Conhecendo a si mesmos e aos outros, administrando pessoas em organizações, foi outra forma que declararam ter servido para aprenderem a lidar com as pessoas no contexto de trabalho.

Questionados acerca de como aprenderam a gerenciar, destacaram que aprendizagem é um processo e que aprendeu conversando com as pessoas, participando de movimentos como

associações de bairros e sindical, aprendeu fazendo, com o chefe e com o acúmulo dos anos na gestão. Exercendo outras experiências de chefia dentro da universidade também contribuiu para aprenderem como funcionam a instituição e as pessoas.

O gestor da área acadêmica declarou que aprendeu com a gestão na associação sindical e discutindo a universidade como conselheira nos órgãos colegiados. Aprendeu com as dificuldades da docência, tentando manter o aluno interessado, dialogando, mudando com ele. Aprendeu com as dificuldades de lidar com os diversos interesses das pessoas. Ao falar sobre seu aprendizado disse que pode perceber que o gestor deve trabalhar com pessoas que se identificam com a área.

O gestor da vice-reitoria afirmou que com experiências de trabalho no MEC, aprendeu acerca de políticas educacionais e a ter uma visão de o que se faz em termos de educação nacional. Com a gestão anterior aprendeu a lidar com desafios de dirigir um setor delicado e a colocar em discussão teorias aprendidas com a formação. Colocando-se no lugar do outro, olhando o outro como ele é, com seus defeitos e suas virtudes, aprendeu a lidar com pessoas.

Na área de pessoal o gestor do nível estratégico manifestou que desenvolveu aprendizagem com as situações diferentes do dia-a-dia, com os erros, com as dificuldades do serviço público, com as experiências de chefias anteriores. Aprendeu também com os pais, com os pais de amigos e com exemplos de outros gestores.

O gestor da coordenação de planejamento destacou que quando foi chefe substituto de um departamento de ensino de graduação aprendeu ser gestora com o chefe titular, ficando sempre próxima dele. Depois, exercendo a chefia do departamento de ensino aprendeu sobre a parte acadêmica, sobre questões burocráticas administrativas e os caminhos dentro da universidade. Por meio de aplicação de dinâmicas em reuniões aprendeu quebrar o gelo e descontrair a equipe. Considera importante reconhecer o trabalho das pessoas da equipe.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

a) Experiência anterior em outros cargos de gestão ou atividades correlatas, vivência profissional e de vida.

*“[...] aprendi fazendo, eu não era chefe, aqui eu entrei como chefe, como Decano, lá eu não era chefe, mas é mais fácil de você aprender, você aprende com seu chefe [...] Ai se perguntar como você aprendi? Com meu chefe.” (GDC2, l. 76-82) “[...] lá, aprendi fazendo, eu não era chefe, aqui eu entrei como chefe, como Decano, lá eu não era chefe, mas é mais fácil de você aprender, você aprende com seu chefe, e esses 03 anos na prefeitura” (GDC2, l. 76-78). “[...] reflete um pouco primeiro a minha formação, segundo, eu já havia esquecido, mas agora é importante, essa experiência que eu tive já no serviço público na área financeira” (GDC2, l.125-127) “[...] então conhecendo melhor as pessoas, conhecendo melhor a universidade, ajudou-me também decidir melhor, sabe. Fazer mais justiça.” (GDC2, l. 446, 447)*

*“[...] aquela experiência da ADUR ela foi educativa para mim, aprendi muito sobre universidade, sobre educação, porque, por exemplo, nesses éee...[pensando]...no GTTE que é a gestão regional, eu convivia com os colegas da educação, nos pensávamos nos problemas [...] (GDC3, l. 372-374) “Eu aprendi a partir da minha experiência de professora” (GDC3, l. 388)*

*“[...] no Conselho Federal de Educação, e aí eu tive a oportunidade de ver um outro lado também, que era o lado da política educacional, da administração vamos dizer assim, olhar do centro para as bases, ter uma visão do que se fazia em termos da organização da educação nacional e como isso repercutia no território nacional.” (GVR, l. 8-11)*

*“[...] eu defendo as minhas posições, mas também quando me convencem do contrário eu levo em frente (GDC1, l. 235,236).*

b) Formação teórica / Leitura

*“[...] o mestrado, mas aquele curso de especialização foi fundamental, porque foi muito prático, o mestrado é sempre mais acadêmico, muito mais de reflexão teórica, a especialização ela foi muito direcionada, a vida do planejamento de administração universitária, então me abriu os olhos para muitas coisas que eu não tinha idéia, e juntou que logo em seguida, eu estava fazendo quase que concomitante o mestrado, as duas coisas foram muito forte pra mim, me deram muito aporte teórico, muita possibilidade de discussão de situações que depois aconteceram e eu pude exercer sobre elas.” (GVR, l. 193-199)*

### **Aprendizagem por meio da solução de problemas e desafios/Aprendizagem coletiva**

Para resolver os problemas e desafios os gestores recorrem às pessoas de sua equipe com maior conhecimento técnico, recorrem a pessoas internas ou externas, procuram o autoconhecimento, fazem auto-análise e, buscam em reuniões e fóruns idéias e soluções. Resolvem alguns problemas negociando com outros gestores interno ou externos e interagindo com pessoas externa da unidade a fim de se obter integração e mudanças na cultura.

O gestor financeiro destacou que para resolver o problema da imprevisibilidade e morosidade de liberação dos recursos financeiros aprendeu a praticar a prevenção. Junto com a equipe estruturou a gestão de forma que pudessem executar os recursos com rapidez, a cada ano de gestão especializou-se mais em lidar com as dificuldades da gestão financeira no setor público.

Uma gestora que atua na área acadêmica afirmou que lidou e resolveu os desafios postos pela expansão dos cursos em virtude do programa REUNI, organização da estrutura física e do sistema informatizado, por meio de discussão de propostas e projetos em fóruns e reuniões, fazendo depois sair do papel e efetuar as decisões tomadas. Declarou buscar mudanças na estrutura para melhorar as condições de trabalho dos servidores a fim de então obter uma resposta positiva com a equipe que ela reconhecia estar desmotivada.

Os gestores entrevistados declararam que agem coletivamente, conversando com as pessoas da equipe, discutindo, planejando e tomando decisões acerca de questões acadêmicas em fóruns informais. Estruturando-se junto com a equipe a fim de conseguir gastar os recursos em tempo hábil. Assim, deram indícios que procuram fazer uma gestão participativa.

Na área de planejamento o gestor declarou discutir coletivamente em reuniões com a equipe, questões ligadas a missão e visão da IFES a fim de conhecer melhor a história e construir a identidade da equipe com a unidade. Por meio de auto-avaliação busca identificar necessidades de melhorias e também construir um instrumento de avaliação para posterior aplicação em outros setores.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

#### **a)Prática do dia-a-dia / Tentativa e erro**

*“[...] eu tenho problemas eu tomo atitudes erradas as vezes e sou chamado atenção então cada dia eu me...surpreendo com minhas atitudes, né. Eu vejo processos antigos na minha mesa, eu procuro então as pessoas antigas pra poder tentar, pra eles me elucidar sobre a situação, é...essa gestão...por eu não ser um administrador de carreira eu acho que a cada dia é um aprendizado, eu gosto desta situação, a cada dia ter uma situação diferente.” (GDC1, l.240-244)*

*“[...] fui dirigente da associação de moradores, fui do conselho federal de economia, fui do conselho regional de economia, o sindicato é um órgão que também dirige pessoas. Então isso tudo certamente me formou, eu tenho uma formação, de lidar com as pessoas desde muito novo.” (GDC2, l.299-301) “[...] assim o que o decano faz são coisa muito diversas, então um outro aprendizado é você lidar com essa diversidade de demandas. Isso é difícil, chega dar nó na cabeça. Mas você tem que parar, estabelecer prioridades, fazer um arranjo do seu tempo.” (GDC2, l. 458-460)*

#### **b)Observação / Interação / Reflexão individual / Reflexão pública**

“Como foi que eu aprendi, aprendi com meu chefe, ele que me ensinava, havia uma pessoa assim que me ensinou [...]” (GDC2, l. 255, 256)

“Vou te dizer que eu aprendi também com algumas outras leituras e buscas pessoais minhas, que eu fiz a partir de um processo terapico que eu fiz que me abriu os olhos para a compreensão do outro, técnicas de relaxamento, de auto-análise, esse processo que eu participei, o teatro me deu muito isso, entendeu porque no teatro a gente também fazia esses exercícios meios reichianos, para se lidar, para se conhecer [...]” (GVR, l. 204-208) “[...] obviamente a parte teórica que eu tive, a minha busca teórica dentro da área, mas muito também a essa minha outra busca de ser humano, de me conhecer, de ver meus limites, minhas falhas, minhas possibilidades [...]” (GVR, l. 213-214)

“Então era um trabalho de ação, pensar-agir, pensar-agir, o tempo inteiro. Pensa age, pensa age, de uma maneira muito dinâmica, porque o processo está sendo construído politicamente. E isso é um aprendizado que você num... em nenhum lugar que você aprende, em nenhuma sala de aula você vai adquirir essa experiência.” (GDC3, l. 376-379) “Acho que uma coisa que contribui muito pra gente aprender, são as reuniões entre os pares, por exemplo, aprendi muito no ForGRAD[Fórum de Pró-Reitores de Graduação] também. Aprendi muito em reuniões que o MEC chamou a gente pra discutir, porque o MEC também esta mudando.” (GDC3, l. 430-435)

### c) Lidando com pessoas

“Então quer dizer esse meu interesse de participar de organizações certamente me ajudou, eu já vim pra cá com uma larga experiência em lidar com as pessoas [...]” (GDC2, l. 296, 297)

“Ao fazer os funcionários participarem você vai vendo como cada um funciona, né, e aí você aprende a lidar com as pessoas [...]” (GCP, l. 438, 439)

### d) Comunidade de prática/ Interações coletivas / Reuniões / Fóruns e encontros

“Então a gente tentou ajustar aquele instrumento e começamos a trabalhar com ele, já fizemos de 8 a 9 reuniões ou 10 reuniões, fazendo uma auto-avaliação” (GCP, l.265-277). “É, então ai a gente tentou construir, não tinha missão, não tinha, a gente começou a construir isso, discutir, discutir, discutir [...] foi a gente que criou aquilo, não foi ninguém que trouxe a missão pronta, foi tirada daqui.” (GCP, l 456-465) “No trabalho o tempo todo trazendo material pra ler, discutindo pra poder ir construindo uma coisa mais sólida [...]” (GCP, l.470,471)

“Então paulatinamente esse processo de planejamento da matrícula vem sendo aprimorado. Como que ele vem sendo aprimorado? No coletivo. Quando o decanato faz um cronograma da matrícula ele submete a um fórum chamado ‘Fórum de Coordenações de Curso’. Isso é uma outra coisa também que nós criamos na nossa gestão. A gente acredita que as pessoas que atuam de forma coletiva só podem desenvolver adequadamente seu trabalho coletivo discutindo num coletivo, esse coletivo se chama fórum de coordenações.” (GDC3, l. 267-271)

### e) Solucionando problemas e desafios, individual e coletivamente.

“[...] eu faço reuniões sempre fiz desde o início com o conjunto. ‘Vem cá isso aqui não está bom, a gente esta insatisfeito, então a gente acha que tem sobrecarga aqui, sobrecarga ali, o que podemos fazer pra melhorar?’ Não sou eu que vou dizer, eu tenho que organizar a equipe para ela avaliar o que esta acontecendo e dizer então qual é a maneira, porque eles estão vivendo o problema.” (GDC3, l. 273-276)

“[...] no momento agora eu tenho 03 processos que são relativos a coisas que aconteceram há muito tempo atrás, eu já detectei as pessoas no processo, ainda estão na ativa, e eu vou convidá-las pra vir conversar comigo e tentar elucidar esses problemas baseados nos relatos daquela época, pra que eu tome posições não conflitantes, não erradas [...]” (GDC1, l.259-262)

“Agora o maior desafio foi a expansão dos cursos, quando veio o REUNI a gente fez um programa de reestruturação e expansão que nós [...]” (GDC3, l. 318, 319) “[...] nós temos que reestruturar as licenciaturas, elas não podem mais funcionar como funcionam, e aí nós, ao longo de 2008, criamos um fórum...intensificamos as reuniões no fórum das licenciaturas [...]” (GDC3, l.325-327)

## NÍVEL TÁTICO

### **Aprendizagem por meio da experiência e vivência**

Os gestores do nível tático também afirmam que aprenderam com as experiências e vivências do dia-a-dia da gestão e com experiências e vivências anteriores.

Declararam que a formação acadêmica lhes trouxe contribuições teóricas. Um deles alegou que sua formação facilitou a comunicação com o programador do sistema de informática, outro que o auxiliou para se desenvolver na área de legislação. Dois deles destacaram ter percebido que a sua formação teórica foi insuficiente para dar conta da realidade na prática, reconhecendo que aprendeu mais com a vida, com as experiências, observando as pessoas e tirando o que elas têm de bom.

Neste nível os gestores declararam ter aprendido também com cursos de capacitação, treinamento, com leituras e com os erros.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

a) Experiência anterior em outros cargos de gestão ou atividades correlatas, vivência profissional e de vida.

*“Contribui, mas aqui é muito mais amplo. Quando eu era chefe de pagamento eu tinha uma chefia com cinco pessoas, quando fui pra legislação eram 10, hoje são 50. Embora que a seção de pagamento e seção de cadastro, elas são tom pesadas quanto o departamento, porque atendem a universidade toda. Então o diretor de departamento é só um grau mais alto (GDIR1, l. 173-176)”* *“Quem me ensinou foi a vida. Eu aprendi mais na vida do que na faculdade. Na faculdade a gente discute coisas teóricas, vamos fazer é tudo muito bonitinho, a gente resolve todos os problemas, conflitos só no papel você resolve, mas na prática é difícil resolver, para você resolver um conflito as duas partes têm que estar favorável, quando as duas partes estão abertas para resolver você consegue resolver.” (GDIR1, l. 190-194)*

*“Mas também aprendi isso na cabeçada, porque quando eu assumi como diretora eu trabalhava com execução suplementar, não era com a contabilidade em si, então foi aqui no dia-a-dia, de curiosa mesmo, autodidata, eu ia lá abria olhava e perguntava, ‘pessoal o que é’ perguntava pra quem trabalhava comigo. Eu não sei, sinto muito, não sou obrigada a saber tudo (GDIR2. l.245-249)”*

b) Formação teórica / Leitura

*“Mas tem coisa que inclusive, no próprio desenvolvimento do sistema, que às vezes eu sento com o Diogo e começo a conversar com o Diogo. É lógico que eu não sei programar, como ele programa, entendeu. Desenvolve as ferramentas. Mas eu digo assim, Diogo a gente esta precisando que ele fizesse isso. E isso eu acho que pode ser assim. Mas lógico que a área que eu trabalhava, de modelagem de sistemas, tem muito isso, você fala assim, ‘como é que você faz para contar quantos alunos’. Fazer um programa de computador, não na linguagem que eles usam, mas numa outra linguagem. Então isso facilita a interlocução com o Diogo. É mais fácil eu chegar pro Diogo e falar assim ‘olha a gente pode fazer isso, que você acha’.” (GDIR3, l. 101-107)*

*“Então, preciso estar sempre estudando, buscando, estudando mais, aprendendo mais, cada tarefa que me passam, cada informação nova que acontece, buscando assunto... tipo internet, imprimindo legislação, buscando aquela coisa todinha.” (GDIR3.1, l. 79-81)* *“Eu acho assim na universidade teve um curso que eu até fiz de secretariado, eu achei que ele fosse muito bom e aquele curso ele foca assim, também liderança, por causa desse curso muitas coisas eu estou praticando hoje [...]” (GDIR3.1, l. 180-182)*

### **Aprendizagem pela solução de problemas e desafios / Aprendizagem coletiva**

Os gestores destacaram que procuram solucionar seus problemas e desafios por meio de reuniões, conversas, recorrendo a pessoas chave interna ou externamente. Dois gestores afirmaram que aprenderam interagindo com a equipe, resolvendo problemas juntos, buscando informação junto da equipe, mostrando como corrigir e explicando as conseqüências dos erros cometidos por eles.

A fim de minimizar problemas de especificação de produtos o gestor de compras declarou ter orientado a equipe para que chame o solicitante do produto para juntos

escolherem no sistema a especificação que melhor atender as necessidades do interessado. Quando há problemas de restrição legal de fornecedores específicos, mas não exclusivos, pede que o solicitante faça justificativa por escrito para submeter à assessoria jurídica, o que, conforme o gestor, nem sempre é atendido pelo solicitante do produto. Relata que os usuários vão ao departamento como que se estivessem indo a um supermercado, querem chegar, pegar e levar. Para tentar esclarecer como funcionam as compras visitou as unidades e explicou nas secretarias de seus usuários como deveria ser feito o processo de compras atendendo os requisitos legais e administrativos, mas ainda não sentiu retorno de sucesso com trabalho.

Dois gestores do nível tático declararam que resolvem problemas do trato com pessoas explicando, pedindo, valorizando o trabalho executado pela pessoa.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

#### a) Prática do dia-a-dia / Tentativa e erro

*“Gestão a gente aprende no dia-a-dia, tá. No dia-a-dia, você indo ali e também você não pode fugir as regras o que o gestor público tem que fazer, para isso existem as legislações. Ele tem que fazer sua gestão dentro da legislação pertinente. (ER) E como você consegue esse conhecimento?” (GDIR2.1) Esse conhecimento a gente consegue através dos cursos de treinamento e capacitação que tem constantemente e da legislação, você tem que pegar a legislação como se fosse sua bíblia do dia-a-dia.” (GDIR2.1, l. 191-196)*

*“Na marra. [risos] Na marra, não tem jeito.” (GDIR3, l. 110, 111) “A vida nos ensina, quando a gente erra, acho que a gente aprende muito mais com os erros do que com os acertos. (GDIR1, l. 54, 55)” “Quando eu erro eu aprendo muito mais do que quando eu acerto.” (GDIR1, l. 309, 310)*

#### b) Observação / Interação / Reflexão individual / Reflexão pública

*“As reuniões que eu tenho participado com as pessoas, tem tido poucas ultimamente, mas é buscando cobrar isso deles. Nós temos primeiro que cumprir nossa parte aí depois cobrar nossos direitos.” (GDIR1, l. 94-96). “Mesma coisa é assim, se tiver uma divergência vamos discutir, sentamos pra conversar, dentro daquele setor.” (GDIR1, l. 363, 364) “Quando eu disse que a vida me ensinou, é porque eu aprendi muito com as pessoas, eu procuro sempre olhar as pessoas e aprender [...] não vou aprender as coisas ruins que ele faz, eu vou aprender coisa boa que ele faz.” (GDIR1, l. 451-455)*

*“Como eu posso te falar isso... [pensando]... Talvez até com as experiências dos meus superiores. Né. Porque eles me passam uma firmeza assim tão grande, tá, até na própria experiência deles, me passa tão grande, só que tipo assim, eu tento tirar, absorver deles, as coisas boas. Porque... o ser humano é falho, você sabe disso né. Então eu tento tirar só as coisas boas. **Pela liderança deles. Pela gestão deles.** [ênfaticizou] Eu acho que é isso que acaba me fazendo ganhar mais experiência.” (GDIR3.1, l. 97-102)*

*“A Marta tem uma vida aqui no decanato, já trabalha um bom tempo aqui no decanato, então alguns processos que eu não conheço ela conhece. Informática, se eu tenho alguma dificuldade, a COINFO, Diogo. Você conhece o ele. (ER) Conheço. (GDIR3) Então, o Diogo. Recorro muito ao Diogo. É... [pensando]... E são as pessoas que eu mais recorro na verdade é o Diogo mesmo.” (GDIR3, l.64-67)*

#### c) Lidando com pessoas

*“Então você tem que valorizar a matéria humana que você tem.” (GDIR2, l. 108) “Não existe serviço pequeno, existe serviço mal reconhecido.” (GDIR2, l. 114, 115)*

*“[...] ai elogio, porque eu acho que precisa, as pessoas precisam de incentivo, elas precisam de estímulo e eu tento passar isso pra cada uma das pessoas que estão ao meu redor, não só os superiores, mas as pessoas que estão a minha volta.” (GDIR3.1, l.72-74)*

#### d) Comunidade de prática/ Interações coletivas / Reuniões / Fóruns e encontros

*“[...] era mais uma questão de precisar interagir mesmo, falar assim ‘olha’ buscar uma informação ‘onde que eu encontro’ até por isso, uma coisa eu não sabia ainda como funcionava. É como a gente falou, é uma imersão,*

*“você está aprendendo e preciso de certas informações, onde eu consigo isso, vou recorrer a quem tem, ‘onde eu consigo isso’ agora já sei, mas ia lá muitas vezes pra consultar uma informação. Às vezes era pra passar uma atribuição, delegar uma função, às vezes era pra dar uma puxada de orelha geral, ‘olha pessoal vamos prestar mais atenção, a gente está cometendo equívocos’ muitas vezes a gente puxava casos e mostrava assim ‘olha, alguém cometeu erro sem precisão aqui’ a gente não fala assim ‘foi você que fez isso errado’ mas assim ‘alguém, tá, isso está no histórico, tá, vou corrigir agora e mostrar pra você como corrige, mas alguém cometeu esse equívoco, então que estamos todos aqui, [...], então olha, é importante que seja feito assim e assim, por causa disso, disso e disso’. Entendeu “A gente teve muitos papos assim, com datashow, mostrando a informação, para poder aprimorar. Ainda tem erros? Tem. Com certeza.” (GDIR3, l. 244-256)*

#### e) Solucionando problemas e desafios, individual e coletivamente.

*“Quando eu não sei, a gente senta junto e vamos descobrir. O pessoal chega diz que não está conseguindo resolver, eu também não sei, então vamos tentar juntos. A gente vai cutuca na internet, a gente liga pra um pra outro, vamos pesquisar junto até descobrir o caminho correto.” (GDIR2, l. 251-254) “Eu se eu tenho algum contato eu passo adiante. Às vezes eu não chego nem ligar, antigamente eu ligava muito, agora ela já liga direto, eu dou essa liberdade de passar. Tem gente que fala assim ‘ não eu quem vou ligar pro MEC, eu que vou ligar pro ministério da fazenda pra resolver, porque eu sou a chefe’ não existe isso. Quem está com problema não sou eu é um subordinado a mim, então porque ele não fala direto, porque às vezes o repasse de informação não sai correto, não cruza, você transmitir, quem conta um conto aumenta um ponto [...]” (GDIR2, l. 260-265) “Eu faço assim bate papo. Eu chamo o Reginaldo que é o meu substituto e falo ‘Reginaldo, isso aqui, assim, assado’ e a gente resolve em comum acordo, ou o Geraldo que é da área de contabilidade ‘Geraldo, está acontecendo isso, como vamos solucionar, vamos ver. Eu primeiro converso com eles, porque abaixo de mim são duas áreas né, o Reginaldo de um lado e o Geraldo do outro, é o meu braço esquerdo e meu braço direito, um da contabilidade o outro da administração e execução orçamentário e financeira.” (GDIR2, l. 375-380)*

*“A gente chega, eu costumo, sempre orientei as pessoas a chamar o professor solicitante, o servidor, vai lá abre o catálogo pra ele e ele vê aquilo que melhor vai aproximar no entendimento dele, aí ele acaba pedindo o determinado bem como está no catálogo.” (GDIR2.1, l. 111-113) “[...] nós temos falado para o técnico que se ele colocar no papel que aquele determinado produto não vai atender a pesquisa dele, você ganha fundamento para remeter aquele processo para jurídica e a jurídica dá uma análise. Se convém ou não comprar diante do parecer da área. Pelo que eu entendo, mediante o parecer da área você consegue comprar algumas coisas, a lei permite. Só que nossos servidores não estão habituados a fazer isso, às vezes você pede pra fazer e eles insistem em não fazer, não querem fazer querem comprar, é aquele negócio estou indo ao supermercado e quero comprar, ele não quer olhar a legislação. (GDIR2.1, l. 126-131)” “Nós fomos às secretarias e explicamos como deveria ser realizado um pedido de compra. Tivemos sucesso? Não tivemos sucesso. “Entrou num ouvido e saiu no outro. A pessoa achar que está certa. É difícil.” (GDIR2.1, l. 136-138)*

## NÍVEL OPERACIONAL

### Aprendizagem por meio da experiência e vivência

Os gestores do nível operacional valorizam as experiências anteriores e a vivência. Declararam que com os anos de trabalho na mesma área, com experiência em chefias anteriores aprenderam a solucionar problemas e também aprenderam como manter as relações interpessoais na IFES. Aqueles que possuem muitos anos no mesmo departamento colocaram que tiveram oportunidade de aprender atividades de outros setores e consideraram que esse aprendizado contribuiu para com sua atual gestão.

De acordo com a maioria dos gestores operacionais o dia-a-dia é uma rotina onde gerenciam processos observando, principalmente, o critério urgência, emitem pareceres, processam solicitações e levantamentos de dados. Para alguns essa rotina não é previsível, para outros é possível fazer um planejamento e trabalhar com prazos e metas que são interrompidas apenas quando surge uma emergência. Por exemplo, um gestor da área contábil/financeira declarou que seu dia-a-dia é acompanhar o trabalho executado e verificar inconsistências no sistema informatizado.

Os gestores deste nível declararam que experiências com cursos de capacitação, e encontros contribuíram para o seu desenvolvimento gerencial porque lhes proporcionaram

conhecimento técnico e oportunidade de estabelecerem contatos externos. Para alguns a formação acadêmica lhes proporcionou um conhecimento teórico que puderam utilizar na gestão pública depois de fazer algumas adequações, declararam que os cursos de graduação em administração e contabilidade estão mais voltados para a área comercial. Cinco gestores formados na área de educação afirmaram que as disciplinas de didática, psicologia e pedagogia contribuíram porque proporcionaram conhecimentos teóricos acerca de lidar com pessoas. Um dos gestores afirmou que a formação no curso técnico em contabilidade serviu para ampliar sua visão.

Neste nível os entrevistados mencionaram ainda que aprenderam por meio de cursos de capacitação, por meio de leitura individual de livros da área de gestão, selecionados por eles mesmos, de leis, manuais, pesquisando na internet, visitando *sites* do governo e de outros órgãos.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

a) Experiência anterior em outros cargos de gestão ou atividades correlatas, vivência profissional e de vida.

*“Ah, no decorrer do tempo né. No decorrer do tempo, vendo algumas colegas de trabalho, né.” (GCS1,1, l. 93, 94)*

*“Acho que pela experiência mesmo, convívio com o povo.” (GDIV3.1, l. 80, 81)*

*“Eu creio assim que desde quando eu entrei, logo no início quando eu entrei na primeira empresa privada, eu tinha a necessidade de alguém passar alguma coisa pra mim, isso não aconteceu, eu tive que aprender sozinho, praticamente, observando as pessoas trabalharem, para poder mais tarde copiar, no caso né. Foi por aí, eu fui notando essas coisas e a necessidade de quando você recebe uma pessoa para trabalhar contigo de passar as informações para que ela possa executar e depois melhorar, entendeu.” (GDIV2.2, l. 95-99)*

*“Porque entrei no serviço público federal em 1983, na área de recursos humanos. Aqui na universidade cheguei em 1991, já entrei no departamento de pessoal. Então eu tenho uma visão, de cada... Eu tenho uma visão de cadastro, trabalhei também na legislação de pessoal. Já trabalhei numa questão de concurso. Então eu tenho uma visão, uma experiência que dá para entender e quando aparece um empecilho conseguir resolver, solucionar.” (GCS1.1, l.79-83)*

*“Contribuí por causa da experiência, apesar de eu ter ficado numa seção só, mas você vê os serviços das outras pessoas. O serviço delas, o final, vem parar na minha mão.” (GDIV2, l. 88, 89)*

*“A experiência esses anos todos no cadastro. Como substituta também a maior parte do tempo respondendo.” (GCS1.2, l. 80, 81)*

*“[...] mais a experiência que eu adquiri anteriormente daqui da universidade do que quando eu entrei aqui. As experiências que eu trouxe como bagagem foram essenciais para eu dar um encaminhamento aqui. As questões de gestão do controle interno da seção.” (GCS2, l. 215-218)*

b) Formação teórica / Leitura

*“A parte contábil tanto do curso de técnico em contabilidade e do curso de administração me abriu os olhos, a gente enxerga mais um pouquinho, tem como fazer críticas em certas situações. Ai já envolve outra coisa, já não vejo só a contabilidade, ai você vê mais coisa, você enxerga pra fora outras coisas que estão por vir, coisas que podem te prejudicar, coisas que podem te auxiliar, então, você passa ter uma visão ampla das coisas, depois que você passa ter conhecimento que te envolver né.” (GDIV2.2, l. 109-114)*

*“Então principalmente a formação acadêmica, eu acho que contribuiu muito, porque eu sempre tento assim implementar teoria na prática, às vezes faço uma movimentação ou outra para adequar mas dá pra seguir aquilo.” (GDIV2.1, l. 165-167)*

*“A questão do não conhecer toda a política que o governo tem de gestão de pessoas, tive que correr atrás, tive que ler muito, tive que sair atrás de cursos, comprar livros, aumentar minha bibliografia, ler para poder compreender e entender qual era o papel do desenvolvimento de pessoas” (GDIV1.1, l. 92-95)*

*“Então a gente tem que usar muita psicologia. No meu curso de serviço social a gente também teve essa disciplina e também no curso normal.” (GCS1.1, l. 102-104)*

### **Aprendizagem pela solução de problemas e desafios/Aprendizagem Coletiva**

A partir das respostas dos gestores de como eles resolvem seus problemas e desafios da prática gerencial, foi possível levantar que eles também aprendem por meio da solução de problemas, aceitando desafios, fazendo no dia-a-dia, e por meio da tentativa e erro.

Durantes as entrevistas destacaram os problemas com estrutura, condições de trabalho, intra-estrutura, padronização de procedimentos, mão-de-obra, entre outros. Relataram que esses problemas fogem do alcance da sua gestão, mas tentam resolvê-los ou minimizar seus efeitos. Eles declararam que conversam com seus superiores sobre os problemas, apontam o que eles estão causando e indicam algumas saídas. Internamente eles procuram modificar a rotina de seu trabalho e criar alternativas. Com estas atitudes os gestores desenvolveram sua aprendizagem na prática gerencial.

Uma gestora afirmou que para resolver problemas de falta de estrutura física e de pessoal usa a criatividade e suas habilidades para negociar. Procura fazer parcerias com pessoas de outras unidades e também com órgãos externos.

Estes gestores também declararam ter problemas com gestão da própria equipe. A maioria destacou que os problemas estão relacionados à falta de responsabilidade dos servidores com as atividades e à falta de assiduidade. Afirmaram que procuram resolvê-los principalmente com conversa informal, orientam, alertam quanto aos erros e explicam as conseqüências que um erro pode causar. Dois gestores afirmaram que às vezes pedem ajuda para outros chefes ou recorrem a sua chefia superior.

Gerentes da área de gestão de pessoas e um da área contábil/financeira (compras) apontaram o aumento de demandas como uma dificuldade que normalmente tentam resolver trabalhando além de suas energias. Procuram dividir o trabalho com equipe, mas alguns afirmaram que isto nem sempre é possível porque contam com um número insuficiente de servidores e precisam recorrer à mão-de-obra terceirizada que trabalha junto com os servidores concursados.

Os desafios citados pelos gestores das áreas de gestão de pessoas e gestão contábil/financeira os levaram a buscar informações, fazer interações, estudar, pesquisar para conseguir solucioná-los.

Os gestores do nível operacional declararam que aprendem principalmente por meio da interação com outras pessoas, conversando, ouvindo, observando posturas de seus chefes e aproveitando as boas idéias, trocando conhecimento com membros da equipe e com outros colegas do seu próprio departamento, resolvendo problemas junto com a equipe e com as experiências e vivências de longos anos no serviço público e na instituição. Uma gestora declarou que aprende muito em reuniões onde pode ouvir sugestões, críticas e aproveitar para melhorar sua gestão. Dois gestores declararam que aprendem interagindo com outras universidades, via telefone ou visitas para troca informações e idéias.

Os coordenadores e chefes declararam recorrer a outras pessoas quando estão com alguma dúvida ou dificuldade. Informaram que às vezes recorrem a pessoas da própria equipe, outras vezes buscam ajuda com colegas ou chefes de outros setores no mesmo departamento. Recorrem também à pessoa de outro departamento ou órgão. Declararam que a interação com outros órgãos surge principalmente depois que participam de um curso de capacitação ou encontro fora da universidade, onde eles tiveram a oportunidade de conhecer pessoas que trabalham com a mesma área e estabeleceram uma relação de amizade ou profissional para

depois trocar idéias e informações. Outras vezes visitam os órgãos da área de ensino para saber como estão resolvendo algum problema ou situação. Duas gestoras destacam que recorrem aos membros da equipe sempre que se deparam com uma demanda além do normal, conversam, dividem o trabalho, estudam como fazer e unem as forças para atender a demanda.

Uma coordenadora da área de gestão de pessoas declarou que no dia-a-dia, quando menos espera, ocorrem momentos de inspiração em que sua equipe pára para discutir uma idéia, debater uma questão levantada por um dos membros.

Os gestores da área contábil/financeira declararam que interagem com a equipe para partilhar conhecimento. Consideram importante prepará-los para o futuro e também para resolver problemas dentro do setor. Os da área acadêmica declararam que mudanças nas práticas de trabalho, pelas quais o trabalho de duas divisões foi redistribuído e as pessoas deixaram de desenvolver uma única atividade para fazer ‘de tudo um pouco’, trouxe alívio para a chefia e também proporcionou melhoria na convivência e amizade entre os membros da equipe.

Duas gestoras deste nível declararam que procuram promover ações para motivar sua equipe. Colocaram que as ações dizem respeito a reuniões com aplicação de vídeos motivacionais, dinâmicas, músicas, auto-avaliação e *feedback*. Uma delas colocou que para motivar a equipe procura demonstrar sua alegria e empolgação sempre que uma etapa ou meta é alcançada.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

#### a) Prática do dia-a-dia / Tentativa e erro

*“Acho que o dia-a-dia te dá esse suporte para você ser um bom gestor ou ser mau gestor” (GDIV2, l. 104, 105)*

*“No caso aí foi a vivência pessoal, as observações, mais a capacitação que algumas vezes a universidade, não a universidade, mas alguns órgãos podem dar para o servidor né. A gente vai aprendendo as aptidões. No caso específico aqui da universidade foi mais algumas vezes tentativa/erro, por fruto de observações, conversas com outros gestores né, captação de informações junto com outros órgãos. Mais desse tipo, porque não tinha cultura organizacional, alguém não chega e passa esse tipo de coisa de suas obrigações. Você vai estudando o dia-a-dia, vendo as necessidades outras necessidades geram necessidades de suprir essa falta, e vai buscando em artigos, nos órgãos que propriamente fazem esse tipo de controle, então vai buscando esse tipo de informações e vai fazendo a gestão das competências ali.” (GSC2, l. 227-234)*

*“Nós estamos assim, apagando incêndio. A gente está apagando incêndio, faz uma coisa que é mais urgente, deixa outro, e vai, está se tornando um ciclo, uma bola de neve, e isso preocupa.” (GDIV1, l. 262-264) “Mas aprendi fazendo mesmo, e com desafios,[...] porque quando eu quero e eu sei que preciso fazer, eu sei onde buscar, eu sei como buscar, e eu me dedico, eu me coloquei, eu vou, eu estudo, faço qualquer negócio para fazer o melhor.” (GDIV1, l. 322-325)*

*“Então eu não sabia nem como montava o processo, como dava pedido, a origem, como iniciava, então foi bem complicado, não tinha muita fonte de pesquisa, foi uma coisa meio que sinceramente a gente teve que aprender na tentativa e erro [...]” (GDIV2.1, l. 147-149)*

*“Aí organizo a minha mesa, vou vendo os processos, vou vendo o que tem de prioridade. A gente trabalha muito com data. Então às vezes a gente está fazendo um serviço e tem que largar aquele para fazer outro, então a gente vai vendo **prioridade** [enfaticamente].” (GCS1.1, l. 122-125)*

#### b) Observação / Interação / Reflexão individual / Reflexão pública

*“A gente vai vivenciando né, vai aprendendo dessa maneira, no convívio com muita gente. Eu tive a oportunidade de conversar com muita gente sabe. Éeee, eu aprendi bastante coisa com o Fernando, aprendi também muita coisa com a Tereza, aprendi, fora daqui da contabilidade aprendi muita coisa com o Walter, com o Delcio, aprendi muita coisa com os professores que alguns ainda estão na casa que é o Paulo,... Com*

*conversa né, a gente vai conversando sobre determinados assuntos e coisas boas a gente vai gravando, isso amanhã ou depois a gente pode fazer um teste e ver se vai dá certo né, envolver as pessoas dessa maneira.” (GDIV2, l. 123-129)*

*“[...] nós temos conversado entre a gente, com o diretor do departamento e tem 15 dias que nós fizemos uma reunião, quem convocou foi o diretor do DP e aí nós fomos e convidamos o decano também para estar presente, e foi discutido isso tudo, e cobrado, aí a primeira ação, que nós chegamos numa conclusão que a gente precisa de um tempo para fazer só trabalho interno, porque ao mesmo tempo em que nós estamos trabalhando no sistema fazendo as coisas, nós estamos atendendo telefone, atendendo as pessoas, e não tem mais condições.” (GDIV1, l. 400-405)*

### c) Lidando com pessoas

*“É ser amiga e eu procuro ajudar ao máximo, faço todo que é possível, e se há confusão se a pessoa está chateada comigo porque eu falei qualquer coisa eu procurar pedir desculpa mesmo que às vezes não ter feito nada. (GDIV3.1, l 70-72)*

### d) Comunidade de prática/ Interações coletivas / Reuniões / Fóruns e encontros

*“Olha, às vezes, quando eu vejo que está ficando meio sério, eu vou faço uma reunião, como eu já fiz várias para pedir para as pessoas procurarem não chegar atrasados, tentar não deixar serviço atrasar [...]” (GDIV3, l .57-59)*

*“Olha, dependendo da situação a gente tem um canal em Brasília, que é da Secretária de Recursos Humanos, da folha de pagamento, então alguma coisa a gente busca e esta sendo atendido. Independente disso, na própria instituição, com os meus colegas, Sandra ensina pra mim, Walter também, não tem nada que eu vá levar que a gente não conversa a gente não discute, Angela, o pessoal da legislação. Então assim a gente está sempre buscando.” (GDIV1, l. 304-308). “[...] então está todo mundo sentado desempenhando suas atividades, de repente, alguém tem uma idéia ou acontece alguma coisa, a gente começa, daí a pouco está todo mundo em pé junto daquela, numa máquina só, e conversam ‘não, é assim, é assado’ e vai, as horas passam, a gente às vezes não percebe [...]” (GDIV1, l.372-375)*

*“[...] algumas capacitações que se tem na área de execução orçamentária e financeira que é feita pelo governo federal, ali se organiza determinado grupo de pessoas né, que todos fazem aquele tipo de gestão, todos fazem esse tipo de atividade né, e nesses encontros que tem a gente consegue identificar pessoas de outras universidades, então a gente conversa com elas ali, pergunta como está sendo feito determinado tipo de coisa, algumas vezes a gente passa contribuição para os outros, outras vezes outras pessoas passam contribuição pra gente, aí a gente passa adotar aquilo ali, porque vê que realmente é o ideal.” (GCS2, l.235-241)*

*“[...] tivemos que fazer curso como multiplicadores e depois tivéssemos que passar para todas as pessoas que executava cada tipo de funções.” (GDIV2.1, l. 77, 78) “[...] não tinha muito onde que buscar isso, aí eu consegui descobrir isso que o CEFET do Rio de Janeiro, estava começando esse trabalho, aí no fizemos uma visita” (GDIV2.1, l. 142, 143) “Fazendo reunião, indo mesmo, não só em horário marcado nem nada, quando acontece alguma dúvida eu vou já direto tentar sanar, já questionar, ‘como vocês estão fazendo isso, porque está acontecendo aquilo.’ Depois vendo o nível de demanda, chamando o pessoal todo inclusive, não só chefes de divisão, mas todo mundo que trabalha diretamente naquilo para expor o seu ponto de vista, dar idéias né.” (GDIV2.1, l. 190-194)*

*“Então, a gente tem que estar sempre buscando né. Tem uma diretora de divisão que de vez em quanto ajuda, aí eu procurar, ao máximo, colher informações.” (GCS1.2, l. 162, 163)*

*“Às vezes eu peço um SOS. Às vezes eu passo um e-mail para Brasília. Entro em contato com colegas que tem um certo conhecimento naquela área. Às vezes eu tenho dificuldade com a parte de informática, peço a essa colega, ajuda aos universitários.” (GCS1.1, l.64-67) “Muitas vezes eu preciso trocar informações com o pessoal da legislação de pessoal, troco com o pessoal do pagamento, às vezes troco experiência com o pessoal do cadastro, então um depende do outro.” (GCS1.1, l. 130-132)*

*“Quer dizer, na realidade a gente interage com a universidade toda, com diretor de instituto, com chefe de departamento, com tudo que você pensar. Eles estão quase todo dia aqui. Eles vêm ou ligam. Todo dia tem gente*

*chegando. [...] ai ele vem aqui eu falo isso, isso ,isso. Quer dizer tem essa interação assim, com a universidade toda.” (GDIV2, l. 185-191)*

*“Nós ficamos mais unidos. Antes pareceu que era dividido, tinha a parte da matricula então eles que vão fazer aquele serviço, agora não é tudo nós, tanto matricula quanto histórico é tudo um setor só. A convivência melhorou um pouco. A gente faz aniversário com os colegas, final do ano a gente faz amigo oculto, faz festinha, acho que ficamos mais unidos, eu acho.” (GDIV3.1, l. 75-79)*

#### e) Solucionando problemas e desafios, individual e coletivamente.

*“Peguei a mensagem, fui lendo passo a passo, discuti com os meus funcionários, e conseguimos obter resultado, conseguimos cumprir a meta. (ER) E como vocês organizaram esse trabalho? (GCS1.1) Dividindo. Nós dividimos em três partes iguais. Estudamos o comunica e fomos fazendo passo a passo. Teve uma hora que houve uma certa dificuldade ai eu liguei para Brasília e eles me deram todas as coordenadas.” (GCS1.1, l.73-77)*

*“Então, o que eu pensei, primeiro a gente tem que ser criativo. No serviço público quando não tem jeito você tem que arrumar um jeito, uma saída para você tentar tapar os buracos, então tem que usar a criatividade [...].” (GDIV1.1, l. 111-113) “Mesmo porque a gente está com um espaço físico de sala de aula fechado, a gente vai ter que pegar, não vai ter como construir outro, e ou a gente vai parar ou a gente vai buscar parceiros. Então eu vou catar a Prefeitura, Pesagro e Embrapa, para gente usar o espaço deles também porque se não a gente vai parar. É a criatividade, tem que correr atrás.” (GDIV1.1, l. 133-136)*

*“E não chega ser um desafio, mas que causa até uma tristeza e um desalento são as condições em que estamos trabalhando. Nós estamos dando mais até, hoje posso dizer que nós estamos dando mais até do que poderíamos. Somos sacrificados, horário de almoço, nossa hora de sair, as nossas férias, porque a grande maioria tira férias parceladas.” (GDIV1, l. 254-257)*

*“Estou com vontade de levar para o diretor pra ver se a gente consegue um funcionário ou um estagiário, até porque o espaço é muito pequeno, **muito pequeno** [ênfatisou], espaço físico.” (GCS1.1. l. 52-54)*

*“Agora mesmo estamos num mutirão, cada um faz um pouco, eu passo uma etapa para cada um fazer e a gente vai levando, de uma forma precária mas vamos.” (GCS1.2, l.111, 112)*

*“Como isso gera retrabalho, tem que ter os arquivos e não se tinha um banco de dados pré definidos, então o que acontece, na maioria das vezes a gente teve que refazer tudo. Então o refazer tudo demanda tempo, buscar informação também demanda tempo. Os dados são todos vinculados ao sistema que a gente trabalho e esse sistema é vinculado à rede, pra acessar ele depende da rede, ai depende de energia, quando tem o material tecnológico não tem material humano, quando tem material tecnológico tem uma infra-estrutura que é precária. A gente vai tentando fazer as atualizações, além do nosso trabalho diário, vai tendo fazer esse retrabalho que é a atualização desses dados. Ai esbarrei com esse problema logo de cara [...]” (GCS2, l.168-174)*

## 4.4 Processo de Construção e Mobilização de Conhecimentos

### NÍVEL ESTRATÉGICO

Por meio de experiências anteriores, participando de associações sindicais onde atuaram administrando para as pessoas e em contato com elas, os gestores do nível estratégico declararam que aprenderam a lidar com pessoas. Este saber eles utilizam na atual gestão para administrar demandas que nem sempre podem ser atendidas. As experiências anteriores dentro da instituição também levaram gestores a desenvolver saberes com relação aos seus contextos organizacionais, conhecimento da estrutura, de como essa estrutura se comunica interna e externamente. Os conhecimentos acerca do funcionamento da universidade, sua estrutura e organização são utilizados por um gestor para decidir melhor e de forma mais justa.

Os gestores afirmaram ainda que precisam saber utilizar o conhecimento técnico de especialista. Assim, por meio de um processo de aprendizagem que ocorre na prática e na

interação com pessoas eles partilham os conhecimentos. A partir destas interações eles desenvolveram também saberes interpessoal.

Os saberes relacionados à teoria/técnica foram desenvolvidos em três gestores por meio da formação acadêmica (graduação/especialização/mestrado/doutorado) e por meio de leitura de leis, livros, literatura sobre assuntos relativos às suas áreas de atuação.

O desenvolvimento de saberes também ocorre por um processo de aprendizagem coletiva quando os gestores procuram estimular reflexão pública em reuniões e fóruns, evidenciando indícios de aprendizagem organizacional.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

#### a) Experiências anteriores/ Vivência / Prática Gerencial / Interações Sociais

*“[...] olha tem muitas coisas que eu preciso de saber, mas essas muitas coisas eu sei que tem muita gente que sabe dessas coisas, então pra eu desenvolver meu trabalho com meu conhecimento eu tenho que ter essas pessoas sempre perto de mim, e que me ajudam a me direcionar [...]” (GDC1, l. 270-273) “[...] então o conhecimento tem que estar ali, eu tenho que ser apenas uma pessoa que utilize esse conhecimento pra tocar pra frente. (GDC1, l. 275, 276)*

*“[...] como é que é essa estrutura universitária, como é que ela se liga e religa com as demais instituições, conhecer o serviço público de uma forma geral nas suas diferentes interfaces [...]” (GVR, l. 222, 223)*

*“[...] conhecendo melhor a universidade, ajudou-me também decidir melhor, sabe. Fazer mais justiça.” (GDC2, l. 446, 447)*

#### b) Formação teórica / Leitura

*“Eu fiz um curso [especialização], que não foi com esse objetivo, mas acabou sendo útil, que foi o curso de gestão em estratégias de recursos humanos, eu passei por essas coisas todas de gestão, toda a história da cultura organizacional, a parte de administração [...]” (GCP, l. 399-401)*

*“[...] um curso de especialização que foi muito interessante, que começou a me dar uma base maior para trabalhar a questão administração universitária [...]” (GVR, l. 13,14)*

*“E essa formação mista, com um pé no negócio na empresa privada e outro pé no planejamento na coisa público, acabou me dando uma...aí eu procurei pegar uma literatura, os livros pra aprender melhor o funcionamento das leis, especialmente a Lei 8666, e o funcionamento das leis aqui do decanato.” (GDC2, l. 42-45)*

#### c) Troca com os colegas no cotidiano

*“Então estamos lendo o material. Todos estão lendo, então a gente vai daqui a pouco sentar para discutir isso aí. Alguns vão vir de um jeito, outros de outro, então a gente vai juntar isso tudo para tirar algumas idéias de indicadores [...]” (GCP, l.496-498)*

*“Por exemplo, nesse fórum de pró-reitores de graduação, criado no âmbito da ANDIFES [Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior], um dos objetivos nosso é esse, fazer circular entre os pró-reitores de graduação as experiências exitosas das universidades federais. Isso é uma escola.” (DGC3, l. 463-465) “Esses fóruns eles são muito [...] eles sabem que o que é discutido ali tem conseqüências. Discutiu vira uma deliberação, discutiu vira uma ação do decanato [...] a discussão é comprometida com coisas que vão acontecer.” (DGC3, l.583-587).*

### NÍVEL TÁTICO

Os gestores do nível tático também destacam que desenvolveram saberes a partir das experiências com outras gestões e por vivências. Com estas experiências declararam que adquiriram conhecimentos que lhes auxiliam na gestão atual, conhecimentos tais que, conforme a gestora de finanças, outra pessoa não teria por que as vivências individuais são diferentes. O gestor acadêmico colocou que no cotidiano da gestão aprendeu como funciona a universidade e o departamento, as atribuições dos funcionários, as diferenças da

administração pública em relação à privada. O dirigente da área de pessoas declarou que passou a ter uma visão maior do todo e maior percepção das coisas com a prática do dia-a-dia. Este mesmo gestor ainda destacou que não é necessário saber tudo, mas genericamente, o que precisa é saber quem faz para saber de quem vai cobrar e a quem vai recorrer para buscar respostas. Considera que precisa saber tirar o máximo de conhecimento das pessoas.

A partir das experiências de vida, observando outras pessoas, o gestor de pessoas declarou que aprendeu que as pessoas são diferentes, que o ser humano é complexo e que não pode cobrar de um o mesmo que cobra de outro. De acordo com os entrevistados, os conhecimentos adquiridos pela vivência são aplicados principalmente na solução de problemas e na hora de extrair conhecimento de uma pessoa.

Um dos gestores da área acadêmica declarou que o conhecimento acerca do funcionamento da universidade, do departamento e das atribuições de cada um, aplica no momento de ensinar aos coordenadores de curso.

A participação em encontros e reuniões externas também foi colocada como meio de aquisição de conhecimento. A gestora de finanças declarou que viagens a serviço para Brasília lhe proporcionam conhecimento de informações importantes para a universidade.

Os gestores destacaram ainda que precisam conhecer leis, normas e regras. Manifestaram que desenvolveram esse conhecimento a partir de leitura e no dia-a-dia do trabalho, e que o utilizam na hora de analisar um processo, prestar uma informação ou tomar uma decisão. O gestor acadêmico defendeu as decisões tomadas no coletivo, disse acreditar que as normas ajudam viver em sociedade, afirmou que trabalhar com o que está na lei e com o que foi decidido no coletivo é uma forma de responsabilidade e também de educar para a vida.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

#### a) Experiências anteriores/ Vivência / Prática Gerencial / Interações Sociais

*“[...] eu tenho uma série de conhecimentos que a minha vivência me proporcionou. Teria que a outra pessoa viver tudo o que eu vivi para fazer igual a mim. [...] São somatórios da sua vivência profissionais e pessoais também. Porque a tua maturidade como ser humano, faz com que você consiga lidar com a questão de gestão de pessoas que é o mais difícil para um gestor.” (GDIR2, l. 275-281)*

*“A maior dificuldade é lidar com ser humano, por causa da complexidade, [...] cada um é diferente do outro. (GDIR1, l. 266, 268)” “Então eu tenho que ter conhecimento superficial, não tenho que saber fazer tudo. Eu não sou maluco de querer fazer tudo. Tenho que saber quem está fazendo, de quem cobrar.” (GDIR1, l. 280-282) “[...] menos experiência também, mas eu tinha menos percepção das coisas, do todo, eu não tinha percepção do todo, eu não tinha aquela percepção de até onde eu poderia chegar né, o que eu poderia fazer para melhorar. Hoje já começo a pensar o que eu posso fazer para melhorar, eu, melhorar eu.” (GDIR1, l. 324-327)*

*“[...] eu acho que o cotidiano, o funcionamento da universidade, então eu fui adquirindo ao longo do tempo, não tem jeito. [...] Porque a forma como se organiza a Rural é diferente de como se organiza o Fundão [UFRJ], e é diferente de como funciona uma organização particular. Então, por exemplo, a função do coordenador de curso aqui da Rural é diferente da função do coordenador de curso de uma instituição da iniciativa privada [...]” (GDIR3, l. 118-123)*

#### b) Formação teórica / Leitura / Cursos / Treinamentos / Pesquisa na Internet

*“Na área do departamento de material, que é área de compras e licitações, os conhecimentos que me ajudaram a ser gestor público, é realmente, eu pegar e ler a lei de cabo a rabo, e as suas alterações, constantemente, ela está sofrendo alterações.” (GDIR2.1, l. 198-201) “[...] não pode deixar de despachar os processos, e não é só despachar, ele tem que ler, se tiver alguma coisa na lei buscar, analisar, sem contar que ele não pode deixar de atender o público que vai lá.” (GDIR2.1, l. 246-248)*

*“Porque o que nós temos aqui dentro, dentro da contabilidade, dentro da gestão pública, não existe você fazer de um jeito porque o fulano quer e de outro jeito porque o sicrano quer. Existe você fazer da forma **legal** [ênfatisou]. Porque nós temos uma legislação pra tudo o que a gente faz. [...] Então, o que a acontece se eu sou um gestor público eu tenho que fazer da forma legal.” (GDIR2, l. 517-521)*

“Existe uma deliberação que é a 128, [...] eu estou sempre buscando nessa deliberação algum ponto que aquele processo está fora, para eu responder os processos, então vou buscando esse tipo de informação.” (GDIR3.1, l. 109-112)

### c) Troca com os colegas no cotidiano

“Porque eu sou muito legalista, quando um aluno vem me procurar eu falo assim ‘oh esses aqui são os seus direitos e deveres, estão aqui, deliberação 128’, ‘ah, mas’ tá fora, tá fora. ‘Ah mas você não acha que é um absurdo?’ ‘Acho, isso eu acho que é um absurdo. Então vamos fazer uma coisa? Vamos juntar no coletivo aqui e vamos pedir pra mudar a lei’. A gente tem que mudar a lei, depois que muda a lei aí a gente pode fazer o que a gente quer, mas enquanto não mudar a gente tem que fazer o que a lei diz. É assim que a gente vive em sociedade, existem normas, as normas são para que a gente possa viver organizadamente em sociedade. (GDIR3, l. 224-230)”

## NÍVEL OPERACIONAL

Os dirigentes do nível operacional, entrevistados, declararam que por meio das interações do dia-a-dia com colegas e com outros chefes, por meio da execução das atividades diárias desenvolveram conhecimentos necessários para operacionalização dos sistemas informatizados, e também passaram a entender o que é feito e como são desenvolvidas as atividades dentro da unidade que gerenciam. Afirmaram que aplicam esses conhecimentos para executar atividades operacionais, para orientar e coordenar pessoas da equipe e também para prestar informações e esclarecimentos ao público externo.

A fim de controlar, acompanhar e executar as atividades diárias da unidade estes gestores também relataram que precisam conhecer as leis, as normas internas, os decretos, portarias e manuais, ou seja, precisam do aparato jurídico que aplicam principalmente para instruir processos, documentos, prestar explicações e orientações ao público. Declararam que buscam esse conhecimento por meio de leituras em livros, artigos, cursos de capacitação, pesquisa na *internet* e por meio da troca de conhecimento com os colegas. Também por meio destes processos cinco gestores declararam que buscam conhecimentos na área de gerenciamento administrativo, de gestão de material e de gestão de pessoas. Dois gestores declararam que não possuem conhecimentos de gestão e que administram no cotidiano, do jeito que acham ser correto.

Três gestores ressaltaram que os conhecimentos adquiridos com a formação na área de educação são aplicados quando precisam lidar com as pessoas. Um gestor declarou que precisa saber construir relatórios para prestar informações e para fazer controle. Este dirigente colocou que a falta de padrões preestabelecidos o levou a criar seus próprios modelos de relatórios.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

### a) Experiências anteriores/ Vivência / Prática Gerencial / Interações Sociais

“Eu acho que primeiro eu tenho que entender o que é o meu trabalho né, como se faz, para que eu consiga quando nada, acompanhar o que é feito. Então, isso é uma coisa que a gente vai buscando, até melhorar.” (GDIV1, l.342-344)

“Isso com o tempo, as próprias pessoas que trabalhavam comigo me ajudou, com o tempo você vai fuçando, você não sabe você vai fuçando e você acha tudo. Com os cursos que eu fiz também tinha as apostilas eu vim fazendo e fui desenvolvendo. Acho que mais ou menos isso.” (GDIV2, l. 120-123)

“Em primeiro lugar eu tenho que saber o serviço em geral ali. Para ser diretora eu tenho que saber tudo que se passa ali, porque sou diretora da seção [...]” (GDIV3, l. 104, 105)

“Acho que são três nesse caso, você tem que ter três visões bastante importantes, na questão de comportamento humano, na questão de gerenciamento administrativo, e na questão da pedagogia que é ligada a educação” (GDIV1.2, l. 225-227)

“Por não ter padrões preestabelecidos aí você que tem que saber o que vai precisar de relatórios, você tem que desenvolver a linguagem própria [...]” (GCS2, l.256, 257)

#### b) Formação teórica / Leitura / Cursos / Treinamentos / Pesquisa na Internet

“[...] quais são as leis para cada seção, até para poder orientar e ver quais direcionamentos que eu vou dar para os processos que chegam pra mim, o que vai ser feito, o enquadramento, então muito conhecimento jurídico.” (GDIV2.1, l.203-205) “Muita leitura, eu leio muito, hoje em dia eu preciso fazer mais cursos [...]” (GDIV2.1, l. 217, 218)

“Tem os decretos e as portarias né, nós temos que ter todos, porque no verso do diploma vai o número de cada decreto. [...] tirava a Xerox, e mandava as portarias para gente, aí tinha que ler e ver se realmente aquele se enquadra em tal portaria.” (GCS3, l. 84-91)

#### c) Troca com os colegas no cotidiano

“Eu acho que seria administrar. Não somente assim a teoria que é muito bonita que é isso, isso, isso. Mas não a gente acaba administrando assim no dia-a-dia, apanhando, aprendendo e respeitando ao próximo que isso é o mais importante, né.” (GCS1.2, l. 113-116)

Segue quadro com resumo das competências desenvolvidas e como os gestores mobilizam estas competências.

### Quadro 6 - Processo de desenvolvimento e mobilização de conhecimentos de acordo com os entrevistados

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO	COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS	MOBILIZAÇÃO
Experiências anteriores Vivência Prática Gerencial Interações Sociais	-Lidar com Pessoas -Lidar com contexto -Saber quem faz -Conhecer estrutura organizacional -Conhecer diferenças administração pública em relação a privada -Visão do todo -Entender a Complexidade do ser humano -Conhecer sistemas informatizados	-Utilizar conhecimento técnico dos especialistas -Buscar ajuda -Administrar demandas -Decidir melhor -Dar encaminhamento -Orientar pessoas externas e internas -Administrar pessoas -Solucionar problemas -Operacionalizar sistemas
Formação acadêmica Leitura Cursos, Treinamentos Pesquisa na Internet Troca com os colegas no cotidiano	-Conhecimento teórico e técnico -Conhecer Leis, Decretos, Normas, Regulamentos, Manuais -Gerenciamento administrativo	-Analisar, instruir processos -Prestar informação -Executar, acompanhar e controlar atividades diárias -Administrar pessoas e materiais -Lidar com pessoas
Interações coletivas Reflexão pública	-Conhecimento partilhado -Discussão em conjunto	-Mudança de atitude -Construção conjunta

Fonte: Elaborado a partir das declarações dos entrevistados.

## 4.5 Processo de Desenvolvimento e Mobilização de Habilidades

### NÍVEL ESTRATÉGICO

Habilidades interpessoais e informacionais, como paciência para saber ouvir, paciência para administrar no serviço público, saber trabalhar em equipe de múltiplas funções, saber conversar com as pessoas, foram apontadas pelos gestores do nível estratégico como necessárias para atuarem na gestão. Declararam que desenvolveram estas habilidades por meio da prática gerencial nas constantes interações com as pessoas, energizando as pessoas que fazem parte da equipe e por meio da prática gerencial em administrações burocráticas.

Eles as utilizam na solução de conflitos a fim de manter o clima organizacional, na tomada de decisão, na administração do dia-a-dia, ao falar e atender as pessoas, e ainda para motivar a equipe e obter sucesso com ela.

Para resolver os problemas relativos à diversidade de demandas e a sobrecarga de trabalho, os gestores declaram que utilizam suas habilidades para agir por meio de discussões coletivas em reuniões internas e externas, ou então assumindo responsabilidades que não podem delegar. Neste momento relataram que utilizam também os saberes conquistados ao longo da gestão.

Os gestores declararam que habilidades pessoais como gestão do tempo, controle da ansiedade e irritação, foram desenvolvidas ao lidarem com diversidade de demandas, sua complexidade e buscando minimizar conflitos. Também as desenvolveram com a vivência, com experiências de gestões anteriores e administrando o tempo. Um gestor afirmou que com a experiência na gestão aprendeu a ser mais rápido e vencer a sobrecarga de trabalho imposta pelo crescimento da instituição, outro relatou que a experiência o ajudou a conhecer e entender as dificuldades de cada unidade e também as das pessoas.

De acordo os gestores, as habilidades pessoais os ajudam a resolver problemas e conciliar situações que lhes são transmitidas com agressividade e a fazer com que o trabalho também seja um fator de alegria.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

*“[...] a paciência de lidar com as pessoas, a paciência de esperar o processo voltar, que pode cobrar...volte rápido, volte rápido” (GDC1, l. 294, 295) “Olha eu sou um cara extremamente amante da vida, amante da amizade, sabe eu acho que todo dia é a coisa mais linda que Deus nos deu, é poder viver mais um dia, então meu dia-a-dia é sempre me divertindo, sempre procurando transformar as aberrações em diversão, sempre tentando fazer com que as pessoas estejam do meu lado estejam animadas pra trabalhar que curtem, o meu dia-a-dia [...]” (GDC1, l. 298, 302)*

*“Agora trabalhar numa equipe múltipla, de múltiplas funções, isso é um aprendizado.” (GDC3, 445) “[...] isso eu aprendi também...você não pode falar ée...[pensando]..como você tivesse falando a mesma coisa com seu amigo, porque a pessoa pode não entender. Então você tem que tomar muito cuidado como você se coloca pras pessoas.” (GDC3, l. 477-479) “Então essa questão de saber lidar com essa complexidade. Da maneira assim das pessoas, como elas encaram a direção, e como você faz o seu trabalho, que é o trabalho do decano, ter um bom andamento juntando tudo isso. Com o mínimo de conflitos.” (GDC3, l.486-489) “[...] então o meu cotidiano tem haver com a dinâmica institucional, por exemplo, teve um período que a minha vida foi projeto pedagógico de curso, quase toda semana eu tinha 2 ou 3 reuniões, com proponentes de novos cursos, que estavam formulando seus projetos pedagógicos.[...] Por exemplo eu faço reuniões periódicas, pelo menos uma vez por semestre a duas, com a DRA, com a secretaria, com o núcleo de apoio pedagógico, os funcionários sempre estão demandando por exemplo da monitoria, da mobilidade acadêmica, dos programas [...]” (GDC3, l. 520-526)*

*“Acho que se fosse outro tinha chorado, mas com eu já estou acostumado, sou também muito otimista, isso é da minha natureza, achar que vai dar certo, eu sento e olho os processos em vez de sentar e chorar. Também entenda uma coisa o fato de estar 5 anos ajuda, porque 5 anos atrás o trabalho acho que era a metade ou menos, (ER) é você falou. (GDC2) a universidade cresceu e o trabalho também dobrou, meu trabalho dobrou. Então hoje eu tenho muito mais rapidez, tenho mais rapidez com responsabilidade. Como é rapidez com responsabilidade? Tem processo eu que vejo rapidamente, despacho rapidamente porque eu já conheço, olho folheio, e posso falar, todos sabem disso, você não precisa olhar exatamente tim-tim por tim-tim, você já vai nas partes chaves, e o resto você olha rapidamente, quem tem experiência sabe fazer isso.” (GDC2, l. 360-368) “[...] quer dizer eles ajudam dentro do possível, agora o processo não adianta eu pedir para pessoa ler, porque eu vou ter que ler de novo. Por que eu vou ter que ler de novo? Porque sou eu quem assina, você também assina as coisas, o responsável é quem assina [...]” (GDC2, l. 377-380) “Eu acho que ajuda muito uma capacidade de respeitar e entender o outro. [...]. Quando você conhece mais a pessoa é mais fácil você pedir certas coisas, e fazer as pessoas entenderem, quando a pessoa é mais simples e eu tenho menos conhecimento eu realmente atendo na hora, essa é uma característica que me ajuda a administrar é não deixar as pessoas insatisfeitas.” (GDC2, l. 420-437)*

*“[...] são reuniões, reuniões pedagógicas, reuniões dos órgãos colegiados [...]” (GVR, l. 257) “[...] tudo bem eu vou fazer, pode ficar tranqüila, amanhã eu vou tomar uma providencia [falou bem calma] e realmente eu tomo mas eu não entro na sua pilha, então né, talvez isso eu absorva inconscientemente eu não fico bem, mas pra pessoa tento baixar aquela situação e dar um outro tom, mais de calma não vou botar fogo naquela situação entendeu, talvez seja a questão conciliadora, eu tento sempre conciliar [...]”. (GVR, l.279, 283) “[...] só que quando está aqui você vê quais são as dificuldades que cada setor passa, quais são as dificuldades que cada pessoa passa [...]” (GVR, l. 305, 306).*

*“[...] acho que a vida né a gente vai ficando velha vai aprendendo alguma coisa [...]” (GCP, l.531) “[...] isso faz com que a gente tenha um clima aqui dentro muito agradável, quando a gente percebe às vezes uma rixinha a gente tenta resolver [...]” (GCP, l. 557, 559)*

## **NÍVEL TÁTICO**

Os gestores do nível tático também declararam ter desenvolvido paciência para ouvir e lidar com pessoas. Conquistaram estas habilidades a partir de experiências de vida, da maturidade, observando como um antigo chefe agia com sua equipe, por meio de leitura e lidando com pessoas na área privada. Colocaram que utilizam suas habilidades de lidar com pessoas nos momentos que precisam fazer um atendimento, dar uma resposta para alguma pessoa (alunos, técnicos, professores, coordenadores de curso), na interação com a equipe, na hora de cobrar responsabilidade ou passar uma atividade para equipe e na hora de dizer não.

A gestora de finanças afirmou que com o tempo desenvolveu a habilidade de ser proativa, pensar com rapidez, ter cabeça fria e não se envolver emocionalmente com um problema. Colocou que aplica essas habilidades no momento de analisar uma questão importante e tomar decisão. Declarou que quando faz uma viagem a serviço posiciona-se como se ela fosse a universidade. Destacou que tem uma característica de falar muito e que isso lhe ajuda, porque gosta de explicar detalhadamente normas de procedimentos às pessoas. Afirmou ainda que a vida, as experiências de trabalho e o teatro, lhe trouxeram rapidez de raciocínio e habilidade de lidar com pessoas, o que ela classificou de *‘feeling’* (sentir, olhar nos olhos e perceber). A maturidade lhe fez perceber que cada pessoa tem seu tempo diferente. Utiliza o *feeling* para resolver problemas interpessoais, perceber necessidade de movimentar um servidor de um setor para outro e também no atendimento ao público. Destacou que algumas pessoas são arrogantes e precisa ter jeitinho e carinho para falar com elas. Colocou que não deixa a pessoa sair sem respostas, mesmo que, quando está ocupada, tenha que pedir para seu substituto atender.

A partir de experiências ruins uma das gestoras afirmou que desenvolveu jogo de cintura ao lidar com pessoas, que aprendeu falar e pedir, e também passou a ser mais carinhosa. A partir das dificuldades do dia-a-dia desenvolveu a habilidade de ser autodidata. Declarou ainda que a experiência profissional lhe proporcionou desenvoltura que aplica no momento de se expor perante um grande público, e que a ansiedade estimula buscar mais conhecimento para resolver uma situação nova.

O gestor acadêmico destacou que situações do dia-a-dia que vão contra o que acredita ser justo, contra a lei e o que foi decidido, lhe deixa angustiado, e que as experiências como coordenador de cursos lhe ajudou a vencer a timidez. Declarou que não tem dificuldades em dizer não quando uma situação infringe a norma ou decisões do coletivo. Respondeu que utiliza a legalidade e impessoalidade no momento de tomar decisões e que conquistou respeito tratando alunos com igualdade.

O gestor de compras destacou que o cotidiano lhe ensinou encontrar na lei pontos de flexibilização. A vida lhe ensinou responsabilidade e honestidade que utiliza no dia-a-dia da gestão para tomada de decisão e análise de processos. Declarou que seu lado humano às vezes o impede de dizer não.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

“Desafio aqui é paciência com o próprio ser humano, porque a gente tem uma renca de gente que vem de fora, são professores, são pessoas que a gente lida, é o nosso público, o nosso cliente, que a gente tem quase sempre é muito difícil. (GDIR1. l.136-138). “Então aquela paciência do Sr. Afonso, me ensinou ser mais paciente com as coisas também. O que eu falo que a vida me ensinou é ser mais paciente, ouvir mais as pessoas, saber o que as pessoas têm pra falar e não na mesma hora ter impulso pra falar, engolir, pensar. Então isso eu aprendi. Tem um livro [...] o Monge e o Executivo, você já leu esse livro? Então qual o ensinamento de livro pra você, é para você ouvir as pessoas, nada mais que isso, é você ouvir as pessoas. (GDIR1, l. 208-212)” “O que o Monge e o Executivo faz, ele deixa de cabeça para baixo. Ele fala que o mais importante são os colaboradores. [...] Meus colaboradores são que fazem o sistema, meu sistema são eles. (GDIR1. l. 249-251)”

“Então são muitos anos de trabalho, eu já dei muita aula, trabalhei muito em empresa, eu sempre lidei com vários ambientes diferentes. Eu já dei aula de teatro, já dei aula de ciências contábeis, já dei aula de... é... terapia entre pessoas. Então são setores diferentes, principalmente o teatro ajudou bastante a mexer com isso, olha uma pessoa que dá aula de teatro e dá também, tem uma diversidade.” (GDIR2, l. 420-424) “Olha eu não sei, talvez falar demais, eu acho que eu falo demais, eu gosto que as coisas fiquem bem entendidas. Eu procuro simplificar, não diminuindo, aumentando, se eu puder explicar para uma pessoa 10 vezes de 10 formas diferentes eu vou explicar pra até eu ter certeza que ela realmente não ficou com dúvida. Eu quero olhar no olho do meu interlocutor e saber que ele entendeu o que eu expliquei. (GDIR2, l. 398-402)”. [...] “Isso foi fazendo com que eu fosse aprendendo a lidar com as pessoas. Aprendendo a lidar com situações. Uma coisa também que é muito importante, é você ter a cabeça fria. Isso é **fundamental** [ênfatisou] [...]. Isso é uma coisa que me lembrei agora, pode estar o furacão que estiver você não pode se envolver emocionalmente no furacão. Deixa o bicho quebrar, o pau ta quebrando, mas você não pode se colocar lá dentro do furacão. (GDIR2, l. 427-432)”

“É gratificante você pegar uma licitação, uma obra de 8 milhões e fazer pra universidade, você ter ... como se diz... o caráter, a honestidade,[...].. A pessoa tem que ter muita honestidade pra fazer. (GDIR2.1, l. 170-174)” [...] “E mesmo você tendo a legislação, para você essa demora da universidade, muitas vezes você tem que ser flexível, mas dentro da legislação. Eu coloco isso como habilidade e um desafio interessante porque você não pode fugir da legislação, mas você não pode deixar de comprar. Então você tem que saber tá (GDIR2.1, l. 233-236)”

“[...] representar a figura do professor, que tem que interagir com o aluno de qualquer forma, não posso ser tímido, se eu for tímido o aluno não vai chegar a mim. [...], porque se eu ficar muito no palco o aluno tem dificuldade porque ele acha que eu estou mais alto né. (GDIR3, l.140-143)” “Obviamente que eu há 30 anos se eu tivesse assumido o cargo, eu estava fulminado, em experiência de vida, de lidar com as pessoas, isso tudo foi coisa que foi amadurecendo. O próprio ser professor foi amadurecendo. (GDIR3, l.157-159)” “O que acontece, as pessoas se habituaram já que a gente vai dando jeitinho. Eu odeio isso. Entendeu. Eu falo assim, quando eu era coordenador de curso os alunos gostavam de mim (entre aspas) porque eu falava assim, ‘acabou a matrícula’, ‘ah não’ não sou eu quem decide isso, quem decide é o órgão máximo, acabou a matrícula. [...] Então eles sabiam que o que eu falava pra você, falava pro meu amigo e falava a mesma coisa para aqueles que eu mal conhecia. (GDIR3, l. 188-194)” “Isso é uma luta você conseguir convencer as pessoas, pra mim ... às vezes eu fico angustiado porque são coisas óbvias. Eu falo pras pessoas, a minha função aqui é exercer o que a maioria definiu.[...] Tem uma reunião em que todos os coordenadores estão presentes e a maioria decidi,[...] (GDIR3, l.200-203)”

“Olha, eu era muito tímida, hoje já não sou tão tímida como eu era. Inclusive teve uma coisa que eu falei assim ‘gente eu não sabia que conseguia fazer isso’, foi quando eu tive que fazer reuniões aqui em Seropédica, fazer reunião lá em Nova Iguaçu, em Três Rios, tá, por conta das matrículas de calouros, documentos que a gente aceita, documento que não aceita, quando eu olhei aquelaimensidão de gente eu teria que passar aquilo, eu falei ‘gente, acho que eu não sou capaz’, quando o Leonardo falou ‘é tua vez’ pensei logo ‘eu não vou conseguir’, mas quando eu olhei assim que eu comecei, aí eu vi que eu sou capaz fazer isso e talvez mais alguma coisa, lógico que buscando sempre conhecimento né, que a gente não vai dar informação, alguma coisa, o que eu tenho experiência faço, o que eu não tenho. (GDIR3.1, l. 149-156) “Em relação às pessoas, em relação... e outra coisa também eu me sinto assim mais carinhosa, talvez por conta de tudo que eu passei, eu fui analisando [...]. Eu acho que pra mim foi o suficiente eu consigo enxergar mais as pessoas, o lado humano das pessoas, então pra mim fez muito bem.” (GDIR3.1, l.160-165)

## NÍVEL OPERACIONAL

Os coordenadores e chefes entrevistado no nível operacional declararam que as habilidades que possuem foram construídas, principalmente por meio da vivência, experiência

profissionais e de vida. O tempo de casa foi destacado como fator importante para aquisição das competências. Afirmam que as suas habilidades também foram desenvolvidas por meio da prática no cotidiano, ou seja, fazendo, executando, coordenando, lidando com pessoas, decidindo e solucionando problemas e desafios.

Dentre as habilidades desenvolvidas os gestores declararam que ao longo dos anos, por meio da experiência, relacionando-se com pessoas desenvolveram habilidades de saber ouvir, paciência, *feeling*, saber como falar, conversar e dar repostas, ou seja, habilidade relacional e intrapessoal. Colocaram que aplicam essas habilidades sempre que precisam fazer um atendimento, chamar atenção de alguém da equipe, nas relações intrapessoais com o público interno e externo, com pessoas que são diferentes e pensam diferentes, com aquelas que às vezes são inacessíveis ou estão insatisfeitas.

Uma gestora colocou que a experiência e o convívio com as pessoas fizeram diminuir sua timidez. Outros gestores consideraram que a vida e o dia-a-dia lhes proporcionaram sensibilidade para saber como agir em cada momento, autocontrole e persistência para lidar com as situações estressantes, habilidade de ouvir, observar e esperar o momento certo para agir, bom senso em não levar serviço para casa e vice e versa. Outra gestora declarou que o tempo de casa lhe proporcionou amizade e compreensão para o trato com as pessoas, afirmou que costuma ser compreensiva, mas firme, que usa a amizade para conquistar a cooperação da equipe, acredita que sozinha não faz gestão.

Com a prática gerencial, fazendo, decidindo, conversando, dialogando, negociando, pesquisando, aceitando desafios, solucionando problemas, estudando, os entrevistados declararam que desenvolveram as suas habilidades tais como autoconfiança, segurança desembaraço e ousadia. Por meio de reuniões, conversas, ouvindo sugestões, fazendo auto-avaliação desenvolveram habilidade de lidar e motivar equipe, saber cobrar, doar-se e ter paciência. Atuando na gestão e interagindo com a equipe passaram a conhecer melhor as pessoas e a ter 'jogo de cintura'. Afirmaram que aplicam essas habilidades no momento de prestar esclarecimento às pessoas, resolver um desafio ou conflito, colocar idéias, emitir opinião, posicionar-se, reclamar, criticar, motivar e trabalhar em equipe. Uma gestora declarou que a relação com a equipe muda no dia a dia, procura agir tentando perceber suas necessidades e procurando minimizar sofrimentos.

Dois gestores reconheceram que a gestão lhe proporcionou uma visão mais macro, mais ampliada da organização e que passou a enxergar melhor as necessidades do departamento.

De acordo com os dirigentes do nível operacional características de personalidade, construídas durante toda a vida, são positivas e contribuem para com a função gerencial que desempenham, tais como: ser questionadora, perseverante, estar aberto ao diálogo, ser alegre, empolgado, honesto, sincero, correto, comunicativo, determinado, gostar de ouvir e ajudar, dar o seu melhor, não se estressar e saber chamar atenção da equipe quando precisar. Eles consideraram que algumas destas características os ajudam na hora de se relacionar com a equipe, outras na hora de zelar pelo interesse público e pelo ser um servidor público, também na hora de negociar e relacionar-se internamente e externamente.

A experiência com comércio no setor privado foi apontado por uma gestora como meio de desenvolvimento de suas características de ser comunicativa, determinada, competitiva, não ser tímida, buscar superação, ter posicionamento no trabalho e saber administrar o seu tempo. A gestora relatou que no comércio precisava atender clientes e empresas, tinha que cumprir metas em busca de melhor salário. Relatou que na atual gestão aplica essas habilidades sempre que precisa lidar com situações urgentes e solucionar desafios.

Duas gestoras reconheceram sua fraqueza quanto à habilidade de liderança. Outras duas apresentaram-se sensíveis e emotivas como evidenciado nos trechos que seguem:

“Eu não sei comandar, não sei liderar, eu não sei assim, sabe, se eu pedir alguém para fazer e está demorando muito me dá vontade de pegar e fazer.” (GCS1.2, l. 91-92)

“Acho que meu jeito, eu não gosto de briga, não gosto de confusão, não gosto de chamar a atenção, não gosto.” (GDIV3, l. 176, 177)

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

*“Esse saber escutar e muitas das vezes decidir situações que até seriam muito difíceis. A humildade, a gente erra a todo o momento, às vezes você é induzido a errar, às vezes é a colega que erra, mas é você que tem que ter a habilidade para dizer, nós erramos, nós fizemos, nós vamos fazer. Eu não faço nada, eu também não acerto a todo tempo”. (GDIV1, l. 353-356) “Eu acredito assim, sou perseverante. [...] ao mesmo tempo em que eu sou muito dura né, muito crítica, eu também procuro ser, eu procuro ser não eu sou assim amorosa, procuro ser atenciosa, mas eu tenho, acho que tenho uma personalidade forte mesmo. E assim, será porque eu já nasci assim e a minha família me educou assim, também. Agora, o meu princípio como servidora pública, também foi assim, antigamente era tudo muito certinho, cumprir tudo certinho. Eu acho que isso. Não sei se é virtude não. (ER) Em que momento que você precisa aplicar essa perseverança? (GDIV1) E Peron são muitas vezes, tem momento que se a gente não perseverar se a gente não tiver determinação, pára. Então são muitas vezes.” (GDIV1, l. 418-426)*

*“Então, nessa coordenação eu aprendi ser um pouco mais ousada, ainda não cheguei onde eu queria ter chegado, mas assim, sinto que eu consigo ser muito mais ousada, talvez por acreditar muito, por saber que pode, e por saber também que tem todo um respaldo político. Então isso contribui. Mas realmente eu estou muito mais ousada nessa situação de gerencia, ousadia de colocar, trazer idéias, de mostrar que precisa, que é importante.” (GDIV1.1, l. 255-259) “Um das coisas que eu tenho, eu gosto muito de ouvir as pessoas, [...]. Ser aberta pra conversa, para diálogo, isso também tem me ajudado. Também saber negociar, no serviço público a gente tem que saber negociar, ‘ah, amanhã eu não venho’, ‘está bem, mas depois se precisar trabalhar depois da hora você vai ficar comigo’, essa coisa de saber negociar é uma coisa que eu consigo realizar bem e que é muito importante pra gente, acho que em qualquer situação, não só no serviço público, saber negociar com seus colaboradores.” (GDIV1.1, l. 276-289)*

*“A questão do outro emprego desse último emprego antes da universidade acho que mais características pessoais. Vamos colocar assim, determinação, [...]. Então eu tive uma formação de busca de superação e de sinceramente assim, querer ser a melhor para poder ganhar. Porque na época eu ganhava realmente em cima disso, meu salário era melhor se eu ganhasse.” (GDIV2.1, l. 167-171) [...] “E sou muito comunicativa, consigo me relacionar muito bem, faço amizade muito rápido. Consigo administrar bem uma situação, não sou nenhum pouco tímida, acho que sou assim, sou cara de pau. Então é assim, uma coisa que já vem assim. A minha família sempre teve comércio. Então eu cresci dentro de um comércio, né. [...] Então eu acho que são coisas típicas do comércio né, você ser comunicativa, você atender ao cliente. Eu trabalhei desde cedo com os meus pais, então você acaba desenvolvendo uma série de coisas que para mim foi muito válido.” (GDIV2.1, l. 323-328) “A experiência no cargo, no dia a dia, o conhecimento técnico da área. Então, por exemplo, uma coisa é você falar com dúvidas do que está falando, então você fica mais inseguro e quando eu sei daquilo, eu sei o que estou falando, eu tenho muito mais segurança para questionar aquilo porque eu sei o que estou dizendo, quando você tem aquela dúvida, com certeza é mais difícil. E fora isso, a parte de relacionamento pessoal também, hoje em dia eu conheço as pessoas, conheço a equipe, sei como cada um é, qual a personalidade de cada um.” (GDIV2.1, l.337-342)*

*“Acho que eu sempre gostei de ouvir primeiro para depois participar. Eu participo quando eu vejo que tenho uma observação boa, quando eu vejo que não tenho uma observação boa eu fico ouvindo e espero a hora de ajudar.” (GDIV2.2, l.204-206)*

*“Precisa ter muita paciência. Mas até que eu tenho, acho que eu tenho. Mas a gente tem que saber lidar com as pessoas, né, porque cada pessoa é diferente, um dia é uma que está estressada, outro dia é outra que tá, outro dia sou eu.” (GDIV3, l.145-147)*

*“Assim, o convívio com as pessoas, porque antes era muito assim tímida, tímida demais. Depois que eu comecei a trabalhar melhorou um pouco. [...] (ER) Em que momento você precisa aplicar? (GDIV3.1) Em vários, convívio com aluno, convívio com professor, com a decana, com todos.” (GDIV3.1, l. 90-94)*

“[...] habilidades assim, de ser paciente, de saber ouvir. Como chefe eu aprendi, vamos dizer assim, você pegar um trabalho e desenvolver sozinha, entendeu. Fazer, despachar, isso eu consegui no decorrer do tempo, de pegar e conseguir resolver até o final. (ER) E como aconteceu isso? (GCS1.1) Ah, eu aprendi assim, quando eu era subordinada, do chefe me deu aquele trabalho e eu ter que executar, mesmo com **medo** [ênfaticou], desafios, passo a passo. Fui aceitando desafios. Tinha vezes que eu pegava e pensava ‘e agora?’ ai eu ia ‘não, vou ler, vou passar e-mail, vou ler a matéria, vou buscar conhecimento, vou estudar, vou trocar informações’.” (GCS1.1, l. 110-116) “Com a equipe a gente trabalha na medida do possível, porque cada ser humano tem uma forma de agir. Ser mais esquentado, ser mais calma. Então a gente tem que ter aquele jogo de cintura, entendeu. Depois de certo tempo você já conhece o teu funcionário, então com um você tem que falar de um jeito, com outro você tem que falar de outra forma.” (GCS1.1, l.125-128)

“Então, já estou numa área totalmente diferente, mas eu procuro desenvolver o meu papel, se eu me prontifiquei a ser uma servidora, a ser uma assistente em administração e eu sei o papel do assistente em administração, então eu procuro dar o máximo de mim.” (GCS1.2, l. 83-86) “Eu sou uma pessoa sincera. Sou uma pessoa correta, sou muito correta no que faço. Sou uma pessoa que não faço nada que seja contra minha pessoa, contra a administração, contra meu trabalho, zelo por isso, zelo pela forma de ser servidor público.” (GCS1.2, l. 136-138) “É de buscar uma forma de se relacionar melhor com as pessoas. Porque se a gente não se relacionar de uma forma mais assim, fica difícil de levar um trabalho. Às vezes você tem que respirar fundo, quando não correspondem, você tem que respirar fundo, contar até três, cuidar com a resposta que você vai dar também.” (GCS1.2, l. 139-142) “(ER) Em que momento que você mais precisa aplicar essa habilidade de saber se relacionar com as pessoas? (GCS1.2) Quando tem que chamar atenção né, de falar. (GCS1.2, l. 149, 150)

“Muitas vezes a gente tem que explicar detalhadamente para eles e muitas vezes eles não são acessíveis a explicações. Ai a gente tem que ter um autocontrole muito grande e às vezes é complicado né. A gente pega um dia estressante, que trabalhou exaustivamente com relatórios, está com a cabeça cheia de números, ai a gente tem que fazer a explicação de tudo que a gente já enviou para o fornecedor, ter que reexplicar aquilo tudo, explicar que tem que corrigir aquilo ali e ele não aceitar, insistir que seja da maneira que ele quer e não da maneira que a legislação diz que tem que ser.” (GCS2, l. 280-285) “Ai tem questões decisivas a gente tem que conversar com o servidor, ele também às vezes não é acessível, muitas vezes está insatisfeito porque não tem uma forma de progressão para ele porque ele está emparedado. Está emparedado porque o plano emparedou ele, não tem mais como progredir e você não tem como criar um sistema de motivação. Então você tem que ter um ‘feeling’ muito grande.” (GCS2, l. 286-289)

“Ah, em todo né, em todo momento você tem que ter o conhecimento, e a cooperação de todos, porque sozinha não dá, né, sozinha nós não vamos a lugar nenhum.” (GCS3, l. 99, 100) “Eu corro atrás dos meus objetivos, aquilo que eu quero eu consigo, se for para o meu bem eu consigo. Sou uma pessoa muito religiosa. (ER) Isso tudo te ajuda na chefia? (GCS 3) Com certeza, com certeza. Me ajuda muito. (ER) Como você acha que ajuda? (GCS 3) Ah, porque eu acho que quando você tem Deus tudo fica mais fácil [emocionou-se].” (GCS3, l. 127-130) [...] “Eu sou emotiva, eu tudo choro, choro de alegria, choro de tristeza, choro por tudo.” (GCS3, l. 146, 147)

Segue quadro com resumo das competências desenvolvidas e como os gestores mobilizam estas competências.

#### **Quadro 7 - Processo de desenvolvimento e mobilização de habilidades de acordo com os entrevistados**

<b>PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO</b>	<b>COMPETENCIAS DESENVOLVIDAS</b>	<b>MOBILIZAÇÃO</b>
Prática gerencial Cotidiano Interações sociais Reuniões internas e externas Conversas Auto-avaliação	-Paciência -Trabalhar em equipe múltipla -Saber conversar com as pessoas -Ação -Vencer timidez -Entender as pessoas	Lidar/Ouvir as pessoas Atender pessoas Energizar equipe Coordenar/administrar equipe Administrar no serviço público Solucionar conflitos Solucionar problema com discussões coletivas
Prática gerencial Cotidiano Interações sociais	-Segurança -Autoconfiança -Ousadia	Tomar decisão Interpretar a lei Colocar idéias

<b>PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO</b>	<b>COMPETENCIAS DESENVOLVIDAS</b>	<b>MOBILIZAÇÃO</b>
Reuniões internas e externas Conversas Aceitando desafios	- <i>Feeling</i> -Visão macro -Ação -Saber ouvir	Emitir opinião Posicionar-se Reclamar Criticar Minimizar sofrimentos Solucionar problemas
Prática Gerencial Interações	-Respeitar e entender o outro -Habilidade para: - Ouvir as pessoas, - Dialogar, -Negociar, -Energizar pessoas -Confiança e segurança em si mesmo	Solucionar problemas Administrar situações
Experiências anteriores Tempo de casa Vivência Maturidade Observação Diversidade de demandas Complexidade da gestão Teatro (atuar)	-Gerenciar o tempo -Controlar ansiedade e irritação -Rapidez de raciocínio -Conhecer unidade e pessoas -Paciência -Entender as pessoas -Desenvoltura -Compreensão -Autocontrole -Agir como conciliador -Ser responsável, honesto e sincero -Ansiedade -Sensibilidade -Persistência -Bom senso -Jogo de cintura -Segurança, autoconfiança, maturidade -Ser questionador -Estar aberto ao diálogo -Alegria e amizade	Vencer a sobrecarga de trabalho Gerenciar pessoas e atividades Solucionar problemas Conciliar situações Lidar com as pessoas Dizer não Cobrar responsabilidade Solucionar conflitos Tomar decisão Buscar conhecimento Lidar com situações estressantes Relacionar-se com a equipe
Experiências anteriores Tempo de casa Vivência Maturidade Observação Diversidade de demandas Complexidade da gestão	-Ser flexível -Ser correto -Sinceridade -Ser Bom ouvinte -Dedicação -Determinação -Comunicação -Proatividade -Falar bastante -Cabeça fria	Resolver desafios Zelar pelo interesse público Zelar pela função pública Negociar interna e externamente Analisar questões Expor-se ao público Conquistar colaboração da equipe. Lidar com pessoas Lidar com situações do dia-a-dia

Fonte: Elaborado a partir das declarações dos entrevistados.

#### **4.6 Frustrações e Dificuldades dos Gestores Públicos**

##### **NÍVEL ESTRATÉGICO**

As frustrações e dificuldades no trabalho foram citadas pelos gestores do nível estratégico como pontos que deixam a gestão mais complexa.

Um gestor declarou que se frustrou por ter que deixar seu trabalho docente para conseguir atuar na gestão que toma todo o seu tempo. Outro manifestou que se frustra com pessoas que se recusam a colaborar e com aquelas pessoas que abandonam um grupo de discussão quando não é formado diretamente por convocação da reitoria.

No que tange a dificuldades que enfrentam citaram falta de autonomia, morosidade administrativa, ter de administrar sem ser da carreira administrativa e tentar gerenciar órgão

público com uma visão voltada para administração privada. Declararam que a morosidade e a falta de autonomia impedem agilidade na sua gestão. Um gestor ressaltou a morosidade e dificuldades presentes na forma como funcionam as finanças na administração pública, considerou que isto torna difícil o planejamento na universidade.

A sobrecarga de trabalho também foi citada pelos entrevistados como fator que dificulta a gestão. Destacaram também dificuldades para entender como funciona o processo de compras, para delegar funções, para dizer não e para punir.

No que tange a delegar funções explicaram que está relacionada com o grau de responsabilidade da função gerencial visto que por terem assumido responsabilidades perante a sociedade e os órgãos de controle, respondem pelos erros que por ventura cometerem.

Quando um dos gestores falou sobre sua dificuldade para dizer não e para punir, explicou que, em virtude da lei que rege o serviço público, às vezes, precisa dizer não e também precisa punir. Mas, esse gestor declarou que prefere educar a punir.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

*“[...] mas eu comecei a perceber que não era o mesmo, eu não conseguia ter a mesma dedicação como docente, como orientador, aos alunos, que eu tinha antes de ser decano. Isso frustrou um pouco. Talvez seja até uma atitude errada minha, mas ao fazer mal feito eu prefiro não fazer.” (GDC2, l. 165-167) “A forma como funciona...[pensando]...a...as finanças na área pública. A forma como funciona. Então vamos lá, hoje eu já sei lidar com isso, como enfrentar e como resolver, não que eu tenha errado, desde o início, desde o primeiro ano eu aprendi, mas cada vez mais me especializei nisso. Os recursos às vezes demoram de chegar no ano porque tem que ser aprovado no congresso e depois sancionado pelo Presidente. Isso da uma variação de orçamento, eu já peguei orçamento sendo aprovado no final de janeiro, final de fevereiro, final de março, **final de abril e final de maio** [ênfatisou]. Então a gente tem um planejamento isso é uma dificuldade.” (DGC2, l. 179-185)*

*“[...] o crescimento da universidade é uma emoção, por um lado, por outro lado, trabalhamos muito, a estrutura é a mesmo, eu realmente cada vez me canso mais, trabalho mais.” (GDC2, l. 357, 358) “[...] agora o processo não adianta eu pedir para pessoa ler, porque eu vou ter que ler de novo, por que eu vou ter que ler de novo? Porque sou eu quem assina, você também assina as coisas, o responsável é quem assina, não adianta você dizer ‘ah o estagiário ou secretária ele não viu’ essa resposta não pode ser dada, quem assina é que é obrigado a ler e autorizar ou não.” (GDC2, l. 378-381)*

*“Isso é uma coisa que frustra, você começar um movimento e não continuar acaba por si só entendeu. Esse é uma coisa frustrante. A outra coisa que é frustrante a gente estar caminhando na outra vertente [...]” (GCP, l. 587-589)*

*“[...] e foi um aprendizado e tem sido um aprendizado meu, que eu acho que é o mais difícil de todos, é como você lidar com as pessoas, com seus problemas, com os conflitos, e fazer as coisas funcionarem com todas essas dificuldades, pra mim isso é a coisa mais difícil.” (GDC3, l. 407-410)*

*“[...] eu não sei dizer não com facilidade, então nesse cargo que a gente ocupa você tem que saber dizer não.” (GVR, l. 117-118) “[...] outra coisa é gerenciar uma instituição pública que é do público, e lidar com o dinheiro público, sou ordenadora de despesa, então tem que ter muito cuidado, porque é o dinheiro da **nação** que está em jogo, é dinheiro do **povo** brasileiro [ênfatisou], [...]” (GVR, l. 121-123)*

*“[...] eu prefiro me levar de educador, eu prefiro tentar reeducar essa pessoa do que tomar atitudes drásticas.” (GDC1, l. 203,204)*

## NÍVEL TÁTICO

No nível tático os gestores não relataram frustrações, mas relataram muitas dificuldades que também complicam a gestão.

Os gestores da área de pessoas e da área de compras declararam que problemas de estrutura física, de pessoal, de planejamento, de falta de normas internas, dificultam a gestão. A falta de condições de trabalho e a sobrecarga, impedem que exijam maior eficiência dos servidores. Colocaram que alguns funcionários são terceirizados e não tem poder de decisão. Declararam ainda que a demanda de trabalho cresceu, mas a estrutura continuou a mesma. Reclamaram que passam muito tempo executando atividades operacionais (lendo processo,

despachando, analisando), o que os impede de fazer um trabalho de acompanhamento, orientador e facilitador junto à equipe.

Os entrevistados do nível tático declararam também que possuem dificuldades em lidar com servidores que priorizam seus próprios interesses pessoais, que não tem boa vontade para o trabalho, que não se interessam em colaborar com informações e também em entender como funcionam as normas relativas às áreas financeiras, compras e pessoal. O diretor de pessoas declarou que em seu departamento a maioria dos servidores é do sexo feminino, acredita que isto contribua para aumentar a dificuldade no que tange a lidar com pessoas, considera que as mulheres tendem a ter mais problemas que os homens.

Dois gestores declararam que as atividades de seus departamentos estão sujeitas a decisões e suporte de órgãos externos e internos, e que esse suporte nem sempre funciona de forma eficiente. No que tange aos internos, declararam não haver colaboração satisfatória.

O gerente da área financeira fez críticas aos cursos de ciências contábeis no Brasil, manifestou que os mesmos estão fora da realidade prática. Este gestor também declarou que perde muito tempo explicando para as pessoas como funciona o orçamento público. O da área de compras declarou dificuldades para realizar as especificações de produtos solicitados pelos usuários internos.

O dirigente da área acadêmica destacou o problema de professores que não levam os técnicos administrativos a sério. Assim como alguns gestores do nível estratégico este diretor destacou sua dificuldade em delegar e justificou que isto ocorre porque sabe que delegação vai gerar retrabalho.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

*“Desafio aqui é paciência com o próprio ser humano, porque a gente tem uma renca de gente que vem de fora, são professores, são pessoas que a gente lida, é o nosso público, o nosso cliente, que a gente tem quase sempre é muito difícil. Há professores que chegam aqui pisando nos cascos porque tem informação processada, não fazem, não conhecem orçamento, não conhecem como funciona nada, aí chegam com muita arrogância, tem muito disso. [...] Só que chegam aqui e eu explico. Eu começo explicar para eles como o orçamento doméstico deles, eu digo assim olha ‘você tem 3 bolsos na sua calça, um você guarda moedinhas, outra talão de cheque, outro dinheiro’ aí começo dar aula pra eles assim, explicando, aí vou informar pra eles como é que funciona o orçamento da universidade, como é que chega esse orçamento pra gente, como é que gasta, eu explico pra eles o programa, fonte, tudo como vai ser utilizado, como ele tem acesso a informação que pertence a ele, tudo, então eles saem daqui calmos que é uma beleza [...] (GDIR2, l. 136-145)” “A faculdade de ciências contábeis no Brasil, eu já vi em vários lugares isso, já dei aula de ciências contábeis, a pessoa não aprende contabilidade. Eles aprendem uma máscara, uma...uma coisa que eles acham que é contabilidade. Mas está muito fora da realidade. (GDIR2, l. 201-204)”*

*“[...] mas tinha gente que ele peitava, dizia assim, ‘oh eu sou professor, quero que você faça isso. Né. [diretora substituta concordou com um ‘é’]. Entendeu? Ficam assim, aí...Acho que eles tem essa dificuldade de ter essa humildade de perceber que a pessoa está ali porque... [...] (GDIR3, l.91-94)” “Uma coisa é certa, eu tenho dificuldade de delegar funções, eu tenho dificuldade, mas muito até por uma questão de você perceber que vai gerar retrabalho, em algumas... não adianta, eu vou delegar, depois eu vou ter que checar, e vai acabar dando mais trabalho eu checar e desfazer o que estiver errado e fazer o correto. Algumas coisas são complicadas. (GDIR3, l.169-172)”*

*“Os piores são a falta de estrutura física, é o pior pra mim. Você quer ter condição de trabalhar e você não consegue. A gente é favorável que a pessoa trabalhe, produza e você não poder cobrar a eficiência da pessoa por causa da estrutura física. O pior desafio é esse, conseguir dar uma estrutura física. O segundo é conseguir o comprometimento de 100% das pessoas. As pessoas hoje no serviço muitas vezes estão voltadas para o seu interior, voltadas para o seu interesse particular, a maioria deles estão preocupados com o que pode melhorar para lá e não pra cá. (GDIR1, l. 79-84)” “Então a dificuldade maior trabalhar nisso é que lida com o ser humano. Então a gente tem que ver hoje as pessoas, não sei se é bom ou ruim, a maioria do departamento de pessoal é mulher. E as mulheres elas tem uma situação, quer queira quer não, é diferenciado. Mulher tem mais problemas que homem, ainda mais mulher casada que tem filho pequeno. (GDIR1, l. 105-108)” “[...] depende do SERPRO, dependemos aqui da COINFO, depende da OI, tanto que ficamos dois dias sem internet, então*

*depende da Oi é um fator externo, SERPRO fator externo, o SERPRO que atende a SRH, fator externo. Então às vezes você não consegue trabalhar [...] (GDIR1, l. 385-387)”*

*“Então ocorre o seguinte, a universidade cresceu a demanda de trabalho cresceu, a demanda de compras, e a demanda de pessoal não acompanhou essa estrutura, dessa demanda, por outro lado o departamento de material também não acompanhou a estrutura física. Ele continua na mesma localização de décadas atrás. (GDIR2.1, l. 39-42)” “Têm terceirizado que determinado serviço ele não pode fazer. Determinadas situações que ele não pode tomar... como se diz...é.. ele não pode ter ação, poder de decisão. Então isso atrapalha no andamento do serviço. (GDIR2.1, l. 49-51)” “Com isso deu uma freada, porque os setores tinham suas necessidades mas nunca se voltaram para o planejamento. Eu costumo dizer que até os dias de hoje, mesmo tendo o cronograma, muitos setores de nossa universidade se dirigem ao departamento de material pensando que estão se dirigindo á um grande depósito onde eles vão conseguir realizar suas compras, ou um grande supermercado.” (GDIR2.1, l. 62-66) “Então você entra no catálogo hoje, você quer comprar uma caneta, você tem de bic até a caneta do Paraguai, você não sabe qual é a especificação correta. Cadeira, você encontra mais de 15 mil itens de cadeira. Computador, tem gente que fala... O ministério do planejamento andou esses dias enxugando. Mas não é aquela situação ideal. Se você tiver um determinado bem, e você tem que mandar pra lá a especificação dele, você tem que mandar um comunica, esperar a boa vontade deles de incluir, achar que deve incluir no catálogo pra você poder comprar, porque se não você não compra. (GDIR2.1, l. 98-103)*

## **NÍVEL OPERACIONAL**

Os gestores deste nível destacaram dificuldades que segundo eles estressam, frustram, causam erro e retrabalho. Complementando o que afirmaram os gestores do nível tático, os chefes, diretores de divisão e coordenadores entrevistados declararam que suas principais dificuldades dizem respeito à falta de estrutura, aumento de demanda, mão-de-obra insuficiente, ausência de qualidade de vida e relações com pessoas desinteressadas e as descreveram:

- Falta de estrutura: Declararam que tem problemas com espaço físico, falta de pessoal, ausência de padrões estabelecidos e normas internas para determinadas situações, ausência de uma cultura organizacional clara de objetivos, finalidade, ausência de planejamento na área de compras. Expressaram que sentem falta de ferramentas tecnológicas adequadas, falta de um sistema paralelo para gerenciar RH, compras e finanças. Reclamaram das más condições de trabalho e infra-estrutura inadequada.

-Aumento da demanda: Cinco gestores destacaram que houve aumento da demanda em virtude de aumento do numero de servidores na instituição e do aumento do orçamento público. De acordo com eles, estes fatores, combinados com outros, dificultam a gestão.

-Mão de obra insuficiente: Declararam que o numero de funcionários é insuficiente para atender a demanda. Alguns servidores se aposentaram e outros estão desmotivados porque já chegaram ao fim da carreira e não enxergam crescimento financeiro. Reclamaram que contam com mão de obra terceirizada (contratado terceirizado e estagiários) para executar atividade que exige autonomia.

-Ausência de qualidade de vida: Uma coordenadora e um chefe de seção relataram falta qualidade de vida no trabalho, e ausência de investimento em saúde ocupacional.

- Dificuldades na relação com pessoas: Duas gestoras declararam possuir grandes dificuldades em chamar a atenção da equipe para cobrar responsabilidade. Outros dois destacaram dificuldades em motivar aqueles servidores que estão no fim de carreira e estão desinteressados. Vale lembrar que também os gestores do nível tático destacaram dificuldades em lidar com esta situação. Um dirigente colocou que sua equipe demonstra cansaço e não se interessam em buscar capacitações. A gestora que atua no desenvolvimento de pessoas destacou que encontra dificuldade em motivar aos servidores para participarem dos cursos de capacitação, colocou que procura usar algumas estratégias, mas o interesse dos servidores ocorre somente quando o curso proporciona alguma promoção na carreira que melhora salário.

Conforme os gestores entrevistados, as dificuldades apresentadas acima os impossibilitam fazer planejamento adequado, pesquisar e estudar as leis, o que os levam a trabalhar como se estivessem apagando incêndio e gerenciando as emergências. Eles reclamaram que não encontram tempo para buscar conhecimento, para fazer reuniões com a equipe e para participar de atividades externas na universidade.

No que tange as ausências de normas e de padrões estabelecidos, dois gestores apontaram que isto leva a decisões imaturas. Decidem conforme o caso é colocado e com aquilo que pensam ou acham ser o correto.

As dificuldades apontadas foram citadas principalmente pelos gestores da área de pessoas e da área contábil/financeira, incluindo departamento de compras.

Seguem trechos das falas dos entrevistados para ilustrar:

*“A universidade como você no início colocou até pela questão do REUNI, do aumento do número de alunos, a universidade cresceu muito, o volume de compras cresceu muito, de compras, contratações de serviço, tudo passa pelo departamento, e o DMSA não cresceu. Hoje a gente tem uma modalidade nova de licitação, como eu já coloquei, o registro de preços que exige uma série de outras ferramentas que é a pesquisa de preços, depois o gerenciamento dessas áreas, duas seções novas que foram criadas, mas que não tem estrutura física para serem alocadas, o departamento continua tendo as mesmas proporções, tanto de espaço físico quanto de pessoal que tinha antes de termos tudo isso.” (GDIV2.1, l. 239-244)*

*“[...] ainda não parei para falar sobre isso, até porque a gente nem teve tempo pra discutir sobre isso” (GCSI.2, l. 107, 108)*

*“Eu sinto que eu executando tanta coisa como estou executando no momento, eu não estou com aquele tempo que eu gostaria de ter, para eu pesquisar as leis, para eu estudar as coisas. Às vezes surgiu uma dúvida coisa e tal e eu tento que me atualizar mais na correria. Não é como eu gostaria de estudar com mais calma.” (GCSI, l. 30-33) “[...] nós estamos no limite, não tem lugar para botar pasta de servidor, não tem lugar para botar processos que agente tem lá e está manuseando, então gente, aí não tem isso, aí não tem uma limpeza da sala. A menina não limpa? Não, não é a menina, ela não tem como limpar, porque ela não vai tirar aquele monte de coisas que a gente tem pelos cantos pra limpar.” (GDIV1, l. 393-397)*

*“Os dados são todos vinculados ao sistema que a gente trabalho e esse sistema é vinculado à rede, pra acessar ele depende da rede, aí depende de energia, quando tem o material tecnológico não tem material humano, quando tem material tecnológico tem uma infra-estrutura que é precária.” (GCS2, l.170-173)*

*“A falta de condições de trabalho. Tem uns problemas aqui que deixa a gente **descabelando** [ênfatisou]. [...] Mas o principal problema mesmo é a condição de trabalho, isso a gente não tem nenhuma.” (GCSI.2, l. 33-37)*

*“Então, hoje em dia a gente tem muito mais orçamento, [...] então o volume de aquisições cresceu muito e o departamento não cresceu. Infelizmente a gente conta muito com terceirizado. Setores assim vitais no departamento 75% são terceirizados, o que limita muito, porque eles não têm autonomia para uma série de coisas que o servidor tem, eles não têm senha para processar no sistema do governo, né então, é um dificultador muito grande.” (GDIV2.1, l.244-249)*

*“A gente também não ter um tempo pra planejar melhor como gostaria. A gente aqui na universidade, não só na nossa seção como em termos da universidade toda, um trabalho de prevenção da saúde do trabalhador,[...] alguma coisa que a gente relaxe para depois continuar o trabalho.” (GCSI, l. 47-51)*

De acordo com as declarações dos gestores, segue quadro com resumo das frustrações e dificuldades vivenciadas, e suas implicações na gestão.

#### **Quadro 8 – Frustrações/Dificuldades vivenciadas pelos gestores entrevistados**

<b>FRUSTRAÇÕES/DIFICULDADE</b>	<b>IMPLICAÇÕES</b>
Recusa de outras pessoas em colaborar Pessoas que abandonam um processo de discussão inacabado	Interrupção de um projeto ou idéia

<b>FRUSTRAÇÕES/DIFICULDADE</b>	<b>IMPLICAÇÕES</b>
Deixar a docência para atuar na gestão	Estresses
Desinformação das pessoas Dizer não Punir	Perda de tempo Cumprir a lei
Administrar órgão público depois de ter experiência em empresa privada Administrar sem ser da carreira administrativa Falta de autonomia Buscar apoio Dependência de órgãos internos e externos	Morosidade Falta colaboração Dificuldade em desenvolver atividades que exige parceria
Forma como funciona as finanças públicas Entender processo de compras	Dificulta planejamento
Delegar	Responsabilidade do gestor público Retrabalho
Lidar com problemas e conflitos das pessoas	Administrar, fazer as coisas funcionar
Lidar com pessoas que priorizam interesse particular e com pessoas desinteressadas	Estresse
Sobrecarga de trabalho Aumento da demanda	Desgaste físico Dificulta gestão Apagar incêndio
Falta estrutura: física, normas, planejamento, procedimentos, mão-de-obra, condições de trabalho, Ferramentas tecnológicas Ausência de qualidade de vida	Apagar incêndio Terceirização Falta tempo para gerenciar e buscar conhecimento Ausência de planejamento Decisões imaturas

Fonte: Elaborado a partir das declarações dos entrevistados.

#### **4.7 Competências Gerenciais para um Gestor Público sob a Ótica dos Gestores**

Questionados sobre quais competências gerenciais são essenciais para um gestor obter bons resultados com sua equipe os gerentes idealizaram um gestor até um pouco parecidos com eles próprios com a diferença que esse possuía competências equilibradas.

O quadro que segue representa as competências, segundo os entrevistados, necessárias para um gestor público.

#### **Quadro 9 – Resumo das Competências necessárias para um gestor público sob a ótica dos entrevistados.**

<b>NÍVEL ESTRATÉGICO</b>	<b>NÍVEL TÁTICO</b>	<b>NÍVEL OPERACIONAL</b>
Respeitar as pessoas, entender e respeitar suas diferenças, sentimentos e aspirações. Ter senso de liderança.	Paciência, para lidar com as pessoas, ansiedade e objetivo de ser honesto e responsável, estar aberto à equipe. Valorizar o capital humano.	Liderança, habilidades humanas para lidar com as pessoas. Amizade e <i>feeling</i> para com as pessoas. Saber impor limites entre amizade e responsabilidade. Saber administrar os problemas dos membros da equipe e manter um bom clima de trabalho.
Saber ouvir. Saber falar em público.	Saber dizer não. Ter bom relacionamento político.	Percepção, empatia, bom senso, sensibilidade, criatividade, flexibilidade, sinceridade.
Mais humildade e menos	Ansiedade e objetivo de ser	Honestidade e responsabilidade

NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
arrogância, a fim de errar menos. Persistência, coragem para falar e se posicionar em público e para encarar desafios. Responsabilidade e ética com o trabalho. Reflexão individual.	honesto e responsável. Não ter medo de errar, mas manter o princípio da legalidade. Agir com imparcialidade. Ter consciência que não é nada sem a equipe. Questionar-se. Vestir a camisa.	Postura firme
Curiosidade para perguntar e refletir com a prática gerencial. Saber agarrar oportunidades sem perder a autonomia.	Saber como se reportar aos superiores e à equipe. Saber lidar com políticas externas.	Dialogar, negociar e saber usar a criatividade para buscar caminhos e saídas
Conhecimentos técnicos. Ter proposta e compromisso com o projeto de educação e conhecer administração educacional.	Ter conhecimento genérico do que vai fazer, saber aonde quer chegar	Conhecimento teórico e técnico Conhecimento estratégico. Buscar conhecimento, saber planejar-se, organizar-se e equilibrar teoria e prática. Conhecer o cotidiano da prática do trabalho, ter uma visão holística e sistêmica
Administrar as pessoas observando seus conhecimentos, habilidades e atitudes de forma que elas se identifiquem e se desenvolvam com as atividades que desempenham.		Saber partilhar o conhecimento com a sua equipe, enxergar as necessidades e buscar o desenvolvimento para a equipe. Fazer reuniões periódicas para passar informação

Fonte: Elaborado a partir das declarações dos entrevistados.

Seguem na seqüência trechos das falas dos gestores entrevistados para ilustrar:

### NÍVEL ESTRATÉGICO

*“Perseverança, senso de liderança, paciência, respeito ao outro, saber ouvir, isso tudo que eu falei antes, acho que são fundamentais. E uma certa..[pensando]..como é que eu diria, **coragem** [ênfatisou], entendeu” (GVR, l. 310-312)*

*“Respeito pra mim é fundamental. Tá. Entender que cada pessoa tem um problema, as pessoas não são iguais tá, isso também é fundamental.” (GDC1, l. 374, 375)*

*“[...] quando eu vejo pessoas em certos casos que tem um certo grau de arrogância, esses erros mais, então tem que ter competência por um lado, mas tem que ter humildade por outro.” (GDC2, l. 481-483)*

*“Bom, primeiro firmeza de propósito, acho que você tem que ter propósito. Tem que ser firme e tem que dividir com as pessoas, se não você não caminha. Outra coisa é habilidade pra ouvir as pessoas, tem que perceber que são pessoas que trabalham com você, né. Outra coisa responsabilidade, ética,[...]” (GCP, l.669-671)*

*“A gente manter a integridade da instituição, crescer, pegar as oportunidades, mas sem perde a sua autonomia, sem perder o ideal maior de uma instituição pública. Eu acho que esse é o grande desafio para os gestores de universidades.” (GVR, l. 329-321)*

*“O gestor primeiro ele tem que ter uma proposta de trabalho. Primeiro uma proposta de trabalho. Dois, ele tem que procurar compreender como é que aquele setor para o qual ele foi designado, onde ele foi colocado, como que aquele setor funciona, ele tem que ter a capacidade de fazer um diagnóstico, de como funciona, e aí sim ele trabalhar, a proposta dele, o que é, como é, pra poder desenvolver. Eu acho que a priori...e o gestor tem que ter conhecimentos técnicos também, porque aí ó [fez sinal com as mãos] é apanhando que se aprende. Como é que é aquilo? Como é que faz aquilo outro? Isso são as coisas do funcionamento. A questão da Lei.” (GDC3, l. 492-498)*

“Porque o que acontece com o gestor de universidade ele não tem que saber fazer administração na acepção da palavra administração, ele tem que conhecer administração acadêmica, ele tem que conhecer o que se pensa e o que se faz em termo da construção dos cursos, da construção pedagógica, dos caminhos que podem ser trilhados, das interfaces do ensino de nível superior com o ensino médio, com o ensino básico. (GVR, l. 229-233)

“[...] você tem que trabalhar com as pessoas que tem identidade com o que fazem.” (GDC3, l. 417, 418)

“Se ele for Reitor, Pró-Reitor, motorista, seja o que for, não pode ser um motorista que toda hora bate, toda hora leva multa, é melhor fazer outra coisa que não dirigir carros, arranjar uma outra função para esse servidor. Então, ou seja, qualquer um, na função que estiver, tem que ter **competência naquela função** [ênfaticizou].” (GDC2, l. 462-465)

## NÍVEL TÁTICO

“Além ter paciência para lidar com as pessoas, ter conhecimento genérico do que ele vai fazer, tem que, principalmente, ele tem que saber aonde ele quer chegar. Qual caminho ele tem que chegar. Com a administração pública isso é mais difícil porque a gente depende de políticas externas. (GDIR1, l. 378-380)”

“O gestor ele tem que ser correto. Ele não tem que ser pessoal, principalmente, ainda mais, na gestão pública. A impessoalidade na gestão pública é um princípio, então você jamais pode tender as coisas pro seu lado porque é pro seu lado, você tem que sempre tender as coisas pro lado correto, o lado legal. (GDIR2, l. 446-449)”

“Conhecimento do meio onde ele está, não adianta ele ‘ah vou ser diretor do DAARG, só porque eu quero ser diretor do DAARG’ ele tem que saber como funciona, como funcionam os cursos, matrículas, quer dizer, tem que conhecer a coisa. Tem que ter... dominar relações humanas. Então nessa função por que, porque tem que interagir do aluno ao técnico administrativo ao professor. E também tem que se reportar ao decano, se reportar reitor, então você tem que dosar o fluxo de informações, como passar as informações, e como convencer as pessoas das obrigações, em função disso, das necessidades do cargo. (GDIR3, l. 333-338)”

“Então o que você tem que fazer, tem que tomar a decisão sem medo de errar. Não pode pensar muito, tem que decidir. (GDIR1, l. 397, 398)” “A empresa privada não tem a chance de você dizer, o cara fez quando eu vi, eu parei, nessa parte no serviço público é até melhor do que a empresa privada, no serviço público você tem como provar que foi inocente. É o direito de defesa, então as pessoas falam do serviço público, mas nessa questão de errar ele é mais flexível. Você não é mandado embora, errou é mandado embora, você é afastado, mas tem direito de defesa. (GDIR1, l. 409-413)”

“O gestor especificamente ele não sabe **nada** [ênfaticizou] ele está refém de uma série de pessoas. O gestor que chegar, quando você chega ao cargo de gestor, você tem que ter a plena consciência que você é uma peça que uni outras pessoas. É assim, você ali é a peça chave de um tabuleiro, de um quebra cabeça, na realidade se você não tiver essa... essa noção, você não é um gestor. Você é uma peça a mais do tabuleiro descartável a qualquer hora. Então você sendo um gestor que você congregue, você tem que saber que você é uma peça do tabuleiro. (GDIR2, l. 289-294)” “Isso é outra coisa que o gestor tem que botar em mente, ele não tem nome, ele tem a sigla da sua instituição. Então você vai, aonde o gestor vai ele tem que falar assim ‘como é que eu estou sendo visto, como é que a Rural está sendo vista através de mim’ entendeu. É outra coisa fundamental. Porque você vende a imagem da sua empresa lá fora. Isso tanto na privada quanto na pública. (GDIR2, l. 319-322)”

“Você tem que ter um bom relacionamento político pra conseguir mais benefício para o seu setor junto à administração. Então, aquele cara que está mais perto do gestor principal, que convence aquele gestor, consegue mais benefício. Aquele cara que consegue ter mais tempo de correr atrás dessa situação. (GDIR1, l. 196-198)”

“Então você tem que ter essa facilidade com gestão com pessoas, conhecimento, óbvio, e se você tiver conhecimento técnico que viabilize essas ações que amenize o sofrimento diário nas ações. Acho que basicamente isso. A gente tem que ter conhecimento do dia-a-dia, o quanto mais profundo for o conhecimento melhor. Se cercar de pessoas que tenham esse comprometimento também [...]” (GDIR3, l. 338-342)

## NÍVEL OPERACIONAL

“Indispensável realmente é a relação com a equipe, estreitar os laços com a equipe. Cada indivíduo tem suas necessidades, a gente não pode ver só o lado institucional da coisa, pegar no bom sentido o material humano, e ver as necessidades que a equipe tem, ter esse ‘feeling’ na hora do tratamento com a equipe né. Nem todos da equipe são iguais, tem gente que está à frente fazendo algumas coisas mais importantes que os outros, tem que ter esse critério de estreitamento de relacionamento com eles. Manter amizade, não só critério de chefia de imposição, mas um critério de relação interpessoal, manter um bom ambiente de trabalho. Relação interpessoal e humana.” (GCS2, l.350-356)

“Ah, ter a sensibilidade. Fora o conhecimento que tem que ter né, e mesmo que o gestor ele pegue esse departamento aqui que é muito complexo, é muito assunto, tudo gira aqui em torno do departamento, mesmo que ele assuma um cargo e que não tenho conhecimento e que busque, que tenha interesse em aprender, interesse me buscar as informações, seja sensível com os problemas, seja sensível com o indivíduo em si.” (GCS1.2, l. 171-175)

“Acho que além do conhecimento técnico tem que ter sim habilidade de liderança, de relacionamento, de confiança mesmo, não sei, é difícil de mensurar em palavras essa habilidades, mas assim, basicamente isso, liderança, de relacionamento que sai em uma base de certa forma de liderança, de é.. não sei como colocar assim, de direção, de gestão, não estou conseguindo mensurar, de clareza, você ter foco, conseguir enxergar as coisas num todo e aplicar aquilo em partes, ter a visão holística e conseguir traduzir aquilo.” (GDIV2.1, l. 363-368)

“Ele tem que cobrar, mas ele tem que dar também. Ele tem que perceber. Ele tem que se tornar culto. Ele tem que entender aquilo que ele quer, aquilo que é exigido. O que ele exige de um colega ele tem que ter pelo menos uma noção, percepção, então ele saber, porque ninguém vai pedir e cobrar aquilo que não sabe. Então tem que, eu acho que na atual conjuntura que a gente está vivendo, tem que estudar muito mesmo. Tem que estudar. Tem que pesquisar. Tem que organizar. Tem que buscar caminhos. Acho que um bom gestor tem que fazer isso mesmo, se não fica difícil.” (GDIV1, l. 469-474)

“Sabe, ele tem que ter o conhecimento, pode saber tudo, ser o ‘bam-bam-bam’ na área, mas se não for criativo e flexível para conversar, para negociar, para buscar saídas ele já começa ruim. E na instituição pública pior ainda porque a gente tem que buscar saída para tudo. Acho que são duas coisas assim importantes. A outra é buscar conhecimento sempre, não tem jeito, o gestor tem que estar... E dentro do ser criativo e flexível, acho que está a questão do diálogo, tem que ter diálogo. Tem que ser ousado também, aquela história que eu falei que falta pra mim muito sabe.” (GDIV1.1, l. 319-324)

“Ele ser amigo daquelas pessoas, saber tratar aquelas pessoas, conviver com elas. Saber passar as coisas, tentar oferecer o que ele tem para aquelas pessoas aprender também. Fazer essa interação [...]” (GDIV2, l. 193-195)

“Acho que a pessoa fazer mais reuniões e orientar mais os funcionários, se houve uma coisa nova, chegar para os funcionários e expor, explicar, às vezes tem várias coisas que a gente nem sabe, aí chega as pessoas ‘ah, você não sabe isso?’ é chato.” (GDIV3.1, l. 129-131)

#### 4.8 Comentários/Sugestões sobre a Questão ‘aprender a ser gestor’ pela Vivência dos Gestores

Foi solicitado aos gestores que tecessem sugestões e/ou fizessem comentários acerca da questão ‘aprender a ser gestor’. Tomando como base a própria vivência e experiência gerencial, os entrevistados dos três níveis colocaram o que segue no quadro abaixo.

#### Quadro 10 – Resumo do significado de Aprender a ser gestor: comentários e sugestões dos entrevistados.

NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
Curso de capacitação (que estimule o interesse e esteja	Organizar curso de treinamento para todos aqueles que iniciassem em	Cursos de capacitação para gestores.

NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
associado a prática) para gestores.	chefia, para que aprendessem a gerenciar equipe, que desenvolvessem a liderança	
Programações dinâmicas que levem aprendizagem aos chefes.	Preparar o servidor para uma futura gestão. Durante o estágio probatório ele deveria ter oportunidade de conhecer um pouco de toda universidade.	Por meio de reuniões os gestores poderão aprender mais. Terá oportunidade de praticar o diálogo e de ouvir opiniões e sugestões. Poderá desenvolver uma visão mais ampla de sua função e trabalhar em sintonia com as demais unidades. Poderá captar ferramentas de gestão, aprenderá a ouvir e desenvolver liderança.
Formalização das experiências. Socializar aquelas exitosas (Ex. Fórum de pró-reitores de graduação). Partilhar as dificuldades. Transmitir os conhecimentos aprendidos com a gestão.	Criar oportunidades para os gestores colocarem dificuldades e problemas e buscarem juntos uma solução. O Conselho de Administração foi um grande passo onde os diretores podiam colocar suas dificuldades e tentar resolvê-las	Que sejam promovidas reuniões para discutirem problemas da instituição e da unidade.
Estar aberto ao aprendizado que ocorre no cotidiano, ser um eterno curioso na solução de problemas e na busca por soluções. Ter formação teórica e também prática.	Para ser gestor deve-se primeiro desejar ser. A pessoa não nasce pronta, ela pode ter uma iniciativa, mas precisa ser trabalhada. Quando a pessoa não quer melhorar e não quer assumir responsabilidade deve ser substituída	Busca contínua de conhecimentos e que essa busca ocorre por meio de leituras, formação teórica, interagindo com seus superiores e questionando o dia-a-dia. Aprendizagem está na associação de teoria à prática.
Exercer cargos de chefia é importante para formação do gestor.	Atribuir responsabilidade para estimular o desenvolvimento. Para ser diretor de instituto seria bom o servidor passar antes pela chefia de departamento de ensino para aprender sobre questões acadêmicas.	Observar as pessoas e verificar as predisposições delas para função gerencial, buscar sanar as deficiências que elas possuem e convidá-las para atuar na gestão independente de questões políticas. Está na hora de se usar um caminho diferente para escolher um gestor, normalmente coloca-se na gestão quem aceitou, mesmo se a pessoa não tiver competência para exercê-la.
	Votar pela melhor proposta e não pelo grupo político. Que o gestor pense no melhor trabalho sempre e esqueça grupo político. O gestor público não deve fazer do jeito que o outro quer, deve fazer conforme a lei. Fazer política não é ficar criticando é trabalhar pelo ensino, pesquisa e extensão de qualidade, para isso o gestor deve proporcionar condições para que os professores dêem boas aulas, que tudo funcione bem. O melhor gestor é aquele que tem melhores propostas e que tenha disposição e capacidade de executá-las. Os chefes têm poder, mas não agem. Será que quem tem formação na área de administração administra melhor?	O gestor deve saber qual o rumo a ser seguido, qual é o objetivo e propósito da organização. Todo servidor deve conhecer o que a organização e o setor onde ele vai trabalhar faz. Habilidades psicológicas a fim de lidar com as pessoas. Sabendo lidar com as pessoas o gestor crescerá porque terá o apoio da equipe.

NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
	Percebe-se que alguns podiam administrar melhor, mas não o fazem por questões políticas.	
	Melhorar estrutura dos departamentos. Oferecer assessoramento para os diretores e decanos	Criar uma cultura organizacional para toda a organização.
Oficinas de como fazer as coisas. Como comprar. Como contratar.	Cartilha do chefe, onde constasse o que fazer, porque fazer, onde fazer isso ou aquilo e como fazer.	

Fonte: Elaborado a partir das declarações dos entrevistados

Seguem na seqüência trechos das falas dos gestores entrevistados para ilustrar.

## NÍVEL ESTRATÉGICO

*“Eu acho que haveria necessidade de se trabalhar com os gestores, inclusive com idéia de um destes meus colaboradores, que a gente fizesse cursos de capacitação de gestores [...]” (GDC1, l. 387, 388) “Eu acho que isso é que falta pra...cursos preparatórios pra quem vai administrar. Por isso que falo que quem tem que administrar são pessoas ligadas a área, porque um cara formado em administração, ele já teve na sua graduação alguma coisa que levou a isso, mais um curso rápido de como funciona a instituição, pronto você tem um gestor que pode colocar as coisas pra frente. E não um médico veterinário que foi galgando as coisas aos pouquinhos.” (GDC1, l. 410-415)*

*“[...] ele vai ter que ter, vai ter que buscar, embasamento teórico que ele não tem, que ele não teve no curso da área, e ele vai ter que usar essa ferramenta para ir descobrindo as coisas do cotidiano, tem que ser um eterno curioso, de como resolver problemas, como buscar soluções, eu acho que isso é o grande aprendizado do administrador, é a curiosidade científica e a curiosidade administrativa.” (GVR, l.342-345) “Porque eu acho que as pessoas não gostam muito dessa **capacitação** [ênfatisou]. Acho que teria que ser uma coisa obrigatória, você entrou para ser gestor você tem que fazer esse curso de capacitação. Agora tem que ser um curso de capacitação adequado.” (GVR, l. 412-414)*

*“Olha, eu acho que a universidade não é pedagógica com suas próprias experiências, às vezes tem pessoas que fazem trabalhos incríveis e isso não é passado pra diante, então eu acho que nós temos que formalizar essa experiência. Primeira coisa, o que os gestores têm que fazer? Formalizar suas experiências, escrever suas dificuldades..então é socializar a experiência e o que foi feito. E acho também que a universidade tem que organizar pequenas formações, não fazer coisa assim, fazer oficinas para ensinar as pessoas a serem gestores. Então, por exemplo, como se compra? Como que se pede? Isso já foi...como faz concurso? Ééé. Como se..[pensando] como se atende a legislação, pra fazer determinado tipo de tarefa? Então, existem algumas coisas que a universidade ela tem que estar voltada pra ter assim, alguns tipos de programações de aprendizagem, dinâmicas.” (GDC3, l. 548-556) “Então eu acho que é isso, passar a experiência adquirida e principalmente, divulgar, as atividades exitosas, aquilo que deu certo, aquilo que funciona, porque isso dá uma idéia boa pra outra pessoa. Por exemplo, nesse fórum de pró-reitores de graduação, criado no âmbito da ANDIFES [Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior], um dos objetivos nosso é esse, fazer circular entre os pró-reitores de graduação as experiências exitosas das universidades federais. Isso é uma escola. (GDC3, l. 561-565)*

*“[...] como você aprende determinados conhecimentos que você passa isso pra frente, isso se transmite, é assim que acontece o aprendizado [...]” (GCP, l. 753, 754)*

*“[...] por um lado você tem que ter a formação teórica, por outro tem que ter a prática, e isso leva tempo, você exercer outros cargos também ajuda.” (GDC2, l. 490, 491)*

## NÍVEL TÁTICO

*“Na verdade a pessoa pode ser trabalhada pra ser gestor, gerente, ele pode ser trabalhado. Melhorar, buscar, você tem que buscar na pessoa o que ela tem de bom, tem de melhor, quando você consegue pegar isso da pessoa, tanto pra ser líder quanto para ser um colaborador qualquer mesmo, tem que pegar aquilo que ele tem*

de melhor, 'que você vai fazer de melhor para mim', mas às vezes a pessoa não consegue fazer isso, aí vai do gestor também, ele não consegue fazer aquela pessoa melhorar, porque ele não consegue? Porque aquela pessoa às vezes não quer melhorar. (GDIR1, l. 424-429)" "Acho que atribuindo mais responsabilidade pra pessoa, a pessoa aprende mais quando ele tem mais responsabilidade. (GDIR1, l. 435, 436)"

"Não era questão de dizer que se iria resolver, mas era uma forma, uma maneira aonde todos os chefes de unidade chegar e expor suas dificuldades. Hoje em dia não tem e isso eu acho fundamental. Você tem um decanato que às vezes também não faz isso. Você poderia expor com o decanato. Olha, hoje nós vamos botar aqui e vamos dizer todas as dificuldades. Vamos ver se vamos conseguir acertar esses problemas. Mas não tem isso, eu acho isso fundamental. (GDIR2.1, l. 389-393)"

[...] eu acho que os gestores ele tinham que passar por um curso assim também, 'Como saber gerenciar uma equipe'. Porque eu acho que esta faltando muito disso aqui na universidade. Eu falo isso de experiência própria, eu acho que não só os gestores, eu acho que professores, os coordenadores, precisam de capacitação também. (GDIR3.1, l.182-185)"

"O servidor concursado, ele deveria passar, como se diz, ele entra e tem o estágio probatório, e o estágio probatório, na minha opinião, a área destinada a fazer isso, ele deveria pegar, eu sei que é difícil pela falta de servidores que temos, mas deveria criar uma área específica, onde aquele servidor em estágio probatório ele se interessasse de toda a universidade, ele passa por, nem que fosse 15 dias, em cada local, conhecendo aonde ele vai trabalhar, conhecendo um pouquinho do trabalho, porque ele não vai conhecer totalmente. Com isso nós teríamos assim, aonde o servidor iria melhor se adaptar e aonde a instituição poderia melhor localizá-lo. (GDIR2.1, l. 365-371)"

"Você fazer política não é ficar fazendo crítica, ficar fazendo crítica a um ou a outro, é você contribuir dentro da universidade, acho que todos têm que trabalhar pelo ensino, pesquisa e extensão de qualidade. E para isso acontecer, para o professor dar uma boa aula, tem que funcionar bem aqui, o material tem que funcionar bem, o DP tem que funcionar bem. A prefeitura tem que funcionar bem, o hotel, todo mundo tem que funcionar bem. Para o professor tem que ter o ferramental para ele dar uma boa aula e para formar aluno, o aluno tem que estar aqui bem para ele produzir, pra ele aprender a pensar. Então eu acho que uma das coisas, sugestão, é as pessoas parar com picuinha política, qual é o melhor reitor, é aquele um que está mais disposto a fazer, que tenha uma proposta melhor de trabalho [...] (GDIR2, l. 535-543)" "Então eu acho que isso é uma coisa pro gestor pensar, pensar no melhor trabalho sempre. Esquece partido político, pra gente não importa isso, ele tem que fazer um bom trabalho, é isso que vai levar o bom gestor a ser reconhecido. (GDIR2, l. 555-557)"

"Como eu nunca trabalhei na iniciativa privada não sei lhe dizer, mas se existisse um manual, um treinamento, uma capacitação, então você foi galgando essa posição, então você vai fazer um treinamentozinho, pra ser mais bem capacitado. (GDIR3, l. 394-397)" "[...] são professores que estão administrando e salvo algumas exceções pequenas, estou aqui pensando, o chefe do departamento de administração de ciências contábeis, é um administrador, por formação, ele fez o curso de administração, então será que ele administra melhor? Então, agora eu estou até aqui pensando né, entendeu. Fica realmente uma interrogação, porque o administrar para mim, não é só o saber como administrar, porque olhando as coisas, eu veja que tem pessoas que tem até a formação, mas que não administram bem por uma questão mais de postura. Tem o know-how, uma coisa é você saber como, outra coisa é se você vai fazer aquilo como você sabe que tem que ser feito né. Essa é questão de postura. Não estou falando exatamente dessa pessoa que chefia lá não. Porque tem pessoas que deveriam administrar melhor, mas por motivos políticos muitas vezes até fazem essa separação, então não administram tão bem apesar de ter a formação. (GDIR3, l. 399-408)"

## **NÍVEL OPERACIONAL**

"Eu acho assim, é importante você pesquisar, você ler, você ter uma formação teórica e tudo, até porque eu não posso deixar de falar isso, senão meu curso de administração, eu tenho que favorecer meu curso também, é importante sim, mas eu acho que a formação de um gestor ela é na prática, ela é no dia a dia. Eu acho que nenhum gestor é formado em escola nenhuma, é o dia a dia, as situações que vão acontecendo e o posicionamento que ele vai tendo diante dessas situações e o perfil dele também." (GDIV2.1, l. 374-378)

"Então é isso, eu sei, eu sei, 'ah, porque fulano é PhD nessa área', ele estudou, mas a prática e a vivência ele tem? Se ele conseguir contornar a vivência com a experiência dele do papel, do que ele estudou, é muito bom né. (ER) Como você acha que ele poderia juntar essas duas coisas? (GCS1.1) É no dia-a-dia, e fazendo e

*aprendendo, é vivenciando, é tentando um aproveitamento de alguma coisa, sei lá. Se aquilo que eu fiz foi bom, se aquele resultado foi bom então vamos caminhar por essa linha. Eu acho que é assim, é o dia-a-dia, é a vivência. Porque não basta chegar aqui 'ah, vocês estão errados, vocês não estão administrando certo, isso não poderia ser dessa forma'. Tá, mas você está ali executando? Você está fazendo? Você está vivenciando o problema daquele que está fazendo? Não é" (GCS1.2, l.182-189)*

*"Então quando mais pergunta mais conhecimento tem. Claro que envolve outras coisas, conhecimento de como você envolve as outras pessoas, o fator psicológico, tudo que eu falei esta nessa parte de saber lidar com outras pessoas, de saber com que tipos de problemas estou lidando dessas pessoas, eeee... a parte técnica né, associada a parte prática. Seria no meu ponto de vista essencial, juntar todo esse material." (GDIV2.2, l. 230-233)*

*"Com certeza o principal acho que é criar uma cultura organizacional, uma cultura não só setorial, mas organizacional, dizer a organização está a rumo dessa atividade aqui. Então todo mundo estar sabendo qual é o rumo principal da instituição, e o setor ter essa cultura né. O servidor chegar aqui e saber o que é a instituição, o que ela faz, qual é o principal objetivo dela, onde ele vai ser locado, o que aquele local fornece, o que aquele local faz, onde vai ser a atuação da pessoal naquele local ali, dar uma visão realmente estruturada pra pessoal. Realmente trabalhar essa questão de cultura pra pessoa estar vestindo a camisa, saber que ela é a universidade e porque ela é a universidade." (GCS2, l. 358-364)*

*"Essas reuniões, encontros, momentos em que se discute a tua instituição. Ai você vai relacionar o seu trabalho de gerente num todo. Ai esse diálogo tem que acontecer num nível de colaboradores também, obviamente né. Então acho que esse diálogo que poderia ser feito por reuniões ou por 'n' formas. Isso é fundamental. O que mais? Acho também que os gerentes, uma coisa que eu também quero fazer, ele tem que saber administrar conflitos. Porque onde tem várias pessoas naturalmente os conflitos vão acontecer." (GDIV1.1, l. 360-364)*

*"Poderia ser através de reuniões freqüentes, para ele poder ouvir nossas opiniões. Aceitar também sugestões." (GSC1.1, l. 158, 159)*

*"É um curso de gestão para orientar os chefes, a pessoa com cargo de gestão para orientar a pessoa como ela deve agir. Eu acho que isso às vezes faz falta. Porque às vezes a gente tem uma idéia, age de uma maneira, mas a gente pode até estar agindo errado. Então se você faz um curso que te oriente nesse sentido, isso pode até te ajudar." (GDIV3, l.203-206)*

*"Eu acho que tem pessoas que são líderes natos, como eu falei, mesmo não sendo chefe eles tem isso. Eu acho que deveria se detectar essas pessoas e colocar na chefia independente de ter votado em um ou outro reitor. Eu acho que as pessoas têm que ter treinamento mesmo, capacitar sempre, estar sempre informado de tudo." (GCS1, l. 244-247)*

*"[...] eu acho que nós estamos é... [pensando]... Recebendo pessoas altamente qualificadas, assim, com boa vontade de fazer, né, e com um potencial muito grande. Então eu acho que a gente tem que investir mais nessas pessoas, e, por exemplo, essa parte, para que a gente também tenha condições, de quando precisar transformar uma pessoa em gestor, que a gente tenha um ou outro caminho, que não seja aquilo de você olhar, achar, convidar um, não quer, convidar outro, também não quer, e você pega aquele que aceitou, que nem sempre é o mais qualificado" (GDIV1, l. 478-483)*

Ainda acerca de comentários e sugestões segue a próxima categoria. O objetivo da questão foi enriquecer o processo de entrevista para uma próxima pesquisa, seja para fim acadêmico ou profissional, e também identificar como os gestores enxergam a pesquisa.

#### **4.9 Comentários/Sugestões sobre o Processo de Entrevista e as Contribuições que a Pesquisa Pode Trazer para Instituição**

Os gestores entrevistados foram questionados acerca do processo de entrevistas, das respostas surgiram comentários e sugestões conforme quadro abaixo.

**Quadro 11 – Resumo dos comentários e sugestões dos entrevistados sobre o processo de entrevista e as contribuições da pesquisa.**

NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
<p>“Eu espero que seu trabalho seja muito bem trabalhado, bem terminado porque isso vai trazer uma contribuição boa pra instituição também.” (GVR, l.377, 378)</p>	<p>“É interessante, tem muito coisa que realmente pode ser melhorada em termos da administração da universidade [...]. (GDIR3, l. 398, 399)”</p>	<p>“Eu espero que esse trabalho que você está fazendo, que é um trabalho que sei que vai trazer grandes frutos dentro da nossa instituição, que ele seja observado, que ele seja colocado em prática, a gente não tem pretensão que seja 100% mas umas boas iniciativas vão sair desse trabalho [...].” (GDVII, l. 493-497)</p>
<p>“As pessoas passam por aqui e às vezes fazem excelente trabalho, mas não fica. Levam com elas, se apropriam das coisas que fazem aqui, não deixam, não que a pessoa não queira deixar, mas é que ela não tem instrumento para deixar aqui. Então ao ler sobre gestão pública ou sobre o emprego da qualidade, tem um item sobre aprendizado em que talvez tivesse que ler um pouco mais sobre isso, mas criar instrumentos para que o que se aprende fique, faça parte da história.” (GCP, l. 757-761)</p> <p>“[...] porque você vai saber coisas que eu não estou conseguindo saber, de repente do seu resultado eu posso traçar metas pra melhoria de alguma coisa dentro da instituição [...]” (GDC1, l. 419-421)</p>	<p>“Até porque, independente disso contribuir, tá, pro seu estudo, pra sua formação, eu acho que isso vem contribuir mais pra o entrevistado. Isso que você fez hoje, a administração superior deveria fazer constantemente e eles deixam de fazer. [...] Porque, a contribuição que eu digo é o seguinte, a administração superior ele não tem assim... é... não sei se é por falta de tempo, não sei nem se a administração, mas a administração superior ter uma área pra fazer isso, cada unidade, cada chefe de setor, foi criado nessa gestão o CAD Conselho Administrativo, eu achei um grande passo, porque ali você poderia chegar, era pra você ir e desenvolver as suas dificuldades como intuito de resolver. (GDIR2.1, l. 381-388)”</p>	<p>“Eu estou até achando interessante esse trabalho, espero que a gente tenha algum retorno sobre isso aí né. O que se espera. Eu realmente espero que alguém dê mais atenção, principalmente aqui para a nossa área. Entendeu. E não que seja só projeto no papel, tal e tal, levantar só os problemas e não executar.” (GCS1.2, l. 198-201)</p> <p>“Como critério de associação de contribuição, realmente espero que esse trabalho vá refletir muitas coisas boas, e que os administradores vêm coisas para serem implementadas na instituição. Realmente ela precisa de muita abordagem desse tipo” (GCS2, l.366-368)</p>
<p>“[...] me pareceu bem feito, você me deixou a vontade, fez perguntas importantes [...]” (GDC2, l. 500)</p> <p>“Uma coisa é você dizer estou feliz porque estou no cargo, mas o que esta função administrativa de acrescentou como pessoa humana? Entendeu, no teu aprendizado como pessoa humana. Eu acho que isso é uma pergunta que você poderia acrescentar na tua pesquisa.” (GVR, l. 350-352)</p>	<p>“Porque talvez você me fez enxergar algumas coisas que estavam escondidinhas assim dentro de mim que eu nem sabia que eu tinha essa visão tão ampla do que é essa vivência aqui dentro da universidade. Eu sinceramente eu estou assim surpresa. Né. Porque a gente vai fazendo, vai fazendo, vai fazendo e nunca pára pra refletir no que já fez. E para mim isso foi ótimo. (GDIR3.1, l. 187-190)”</p>	<p>“Eu achei bem elencada assim, tudo numa ordem que foi fácil de colocar, não foi uma coisa muito engessada que fosse difícil de responder. Eu me senti a vontade para responder, não tive nenhuma dificuldade para responder achei bem claro. E parece que dá para sentir com as perguntas assim o que você quer tirar com isso.” (GDIV2.1, l. 382-384)</p> <p>“Achei legal, bacana. É bom que a gente também vai relembando e contando as histórias.” (GDIV2.2, l. 242)</p> <p>“O seu foi mais sucinto, com perguntas inteligentes.” (GCS1, l. 268)</p> <p>“Deveria fazer mais. (ER) Gostou? É bom a gente falar um pouco da gente né? (GDIV3.1) É. O que você perguntou é o dia-a-dia de todo mundo, da seção.” (GDIV3.1, l. 133, 134)</p> <p>“Eu não sei se eu fui repetitiva, ou as perguntas aí, não sei, é uma coisa que você tem analisar. Porque eu falei muita coisa que no final tudo se resume, [...] Mas achei super abrangente, você perguntou tudo e mais um pouquinho.” (GDIV1.1, l. 371-374)</p>
<p>“Eu não teria nenhum comentário porque eu acho que se você bolou essas perguntas você tem uma concepção teórica por detrás delas.”</p>		<p>“Bom, acho que está dentro daquilo que realmente tem quer ser para sua tese. Não tenho assim nenhuma pergunta. Acho que talvez se tivesse</p>

NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
<i>Então eu não faria nenhuma sugestão porque eu acho que elas são abrangentes, estão voltadas pra uma problemática que você colocou [...]” (GCD3, l. 566-569)</i>		<i>assim uma pergunta sobre valorização das pessoas.” (GDIV2, l. 215, 216)</i>

Fonte: Elaborado a partir das declarações dos entrevistados

A categoria seguinte foi construída visando ressaltar algumas palavras e frases ditas pelos gestores entrevistados e que contribuem para compor o perfil desses gestores públicos.

#### 4.10 O que os Gestores Valorizam

A partir das declarações dos gestores foi possível extrair informações que representam o que eles valorizam em termos de pessoas, interação, aprendizagem e prática gerencial, que são apresentadas nos quadros que seguem.

#### Quadro 12 - O que os gestores do nível estratégico valorizam

No que tange a pessoas	No que tange a interação	No que tange a aprendizado	No que tange a prática gerencial
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ter boa relação interpessoal, respeitar e conhecer o outro;</li> <li>-Saber lidar com as pessoas, não agir friamente;</li> <li>-Saber lidar com as diferenças das pessoas, saber falar com elas;</li> <li>-Olhar o outro com seus defeitos e virtudes;</li> <li>-Saber ouvir, saber interpretar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Respeito, manter bom clima no ambiente de trabalho;</li> <li>-Conversar, fazer reuniões, fóruns de discussão;</li> <li>-Equipe andar junto;</li> <li>-Amizade e proximidade com o superior;</li> <li>-Valorizar o empenho e atuação da equipe, reconhecer o trabalho;</li> <li>-Agir no coletivo, fazer planejamento coletivo;</li> <li>-Saber delegar;</li> <li>-Refletir com outras pessoas;</li> <li>-Conciliar e mediar conflitos;</li> <li>-Conhecer o trabalho do outro, gerenciar equipe pequena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sabe extrair o conhecimento dos especialistas;</li> <li>-Observar e tirar o que o outro tem de bom;</li> <li>-Prática, vivência, experiência;</li> <li>-Formação teórica, ler leis e teorias da área afim;</li> <li>-Participar de associações;</li> <li>-Ocupar outros cargos para adquirir prática;</li> <li>-Ser questionador, fazer reflexão individual e coletiva, auto-análise, auto-avaliação (pessoal e da unidade);</li> <li>-Conhecimento técnico;</li> <li>-Trocar experiências exitosas, partilhar dificuldades;</li> <li>-Buscar autoconhecimento;</li> <li>-Busca espiritual;</li> <li>-Formação administrativa para gestor;</li> <li>-Criar missão e visão, divulgar o trabalho da unidade;</li> <li>-Aprender com outras pessoas;</li> <li>-Participar de reuniões externas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Paciência com a morosidade da administração pública, saber lidar com a ansiedade;</li> <li>-Coordenar, lidar com a complexidade;</li> <li>-Autonomia no trabalho, autonomia universitária;</li> <li>-Compromisso, força de postura;</li> <li>-Ser adaptável, corajoso, curioso, agarrar oportunidades;</li> <li>-Agilidade, responsabilidade;</li> <li>-Ser organizado, prevenir, planejar;</li> <li>-Conhecer a universidade e as pessoas, o serviço público;</li> <li>-Decidir com justiça, ter humildade;</li> <li>-Mostrar resultado;</li> <li>-Agradecer a Deus, buscar sabedoria de Deus;</li> <li>-Saber lidar com diversidades de demandas;</li> <li>-Buscar informações;</li> <li>-Ter compromisso com projeto de educação, conhecer legislação educacional;</li> <li>-Saber colocar-se;</li> <li>-Estrutura e boas condições de trabalho.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir das declarações dos gestores durante a entrevista no mês de outubro de 2010.

#### Quadro 13 - O que os gestores do nível tático valorizam

No que tange a pessoas	No que tange a interação	No que tange a aprendizagem	No que tange a prática gerencial
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Saber lidar com as pessoas, manter amizade, saber pedir, elogiar, manter respeito;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conversar, fazer reuniões com pequenos grupos,</li> <li>-Não deixar as pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tirar das pessoas o que elas tem de bom, tirar conhecimento das pessoas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estimular o comprometimento das pessoas;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Saber quem sabe o que;</li> <li>-Valorizar o capital humano e colaboradores;</li> <li>-Deixar as pessoas encontrar o próprio caminho;</li> <li>-Ser paciente, ser carinhoso,</li> <li>-Capacitar o servidor, identificar habilidades,</li> <li>-Saber dizer não.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>saírem de mãos vazias;</li> <li>-Maior interação entre os departamentos administrativos;</li> <li>-Condições de trabalho;</li> <li>-Conhecer o trabalho da unidade;</li> <li>-Manter equipe unida, manter espírito de equipe;</li> <li>-Não atribuir metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Discordâncias de opiniões;</li> <li>-Vivência do cotidiano;</li> <li>-Formação na área, conhecimento técnico;</li> <li>-Exercer outras chefias antes;</li> <li>-Aprendizagem contínua, cursos, treinamentos, manuais, estudo, leituras, busca por conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Primeiro deveres, depois os direitos;</li> <li>-Saber onde quer chegar, saber o caminho, saber como funciona a universidade;</li> <li>-Não ter medo de errar;</li> <li>-Rapidez de raciocínio, cabeça fria, imparcialidade;</li> <li>-Arregaçar as mangas, adaptar-se a novos estilos;</li> <li>-Explicar bem;</li> <li>-Ser gestor após a maturidade;</li> <li>-Fazer reflexão individual;</li> <li>-Agir com honestidade, responsabilidade, e perante a lei.</li> </ul>
---	---	--	---

Fonte: Elaborado a partir das declarações dos gestores durante a entrevista no mês de outubro de 2010.

#### Quadro 14 - O que os gestores do nível operacional valorizam

No que tange a pessoas	No que tange a interação	No que tange a aprendizagem	No que tange a prática gerencial
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Saber lidar com as pessoas;</li> <li>-Ser amoroso, atencioso, paciente, simpático, calmo;</li> <li>-Saber ouvir, compreender;</li> <li>-Estar com os colegas;</li> <li>-Ter sensibilidade;</li> <li>-Ajudar, prestar assistência;</li> <li>-Não magoar;</li> <li>-Ter liderança, pulso firme;</li> <li>-Ter habilidade intrapessoal e humana;</li> <li>Atender bem as pessoas;</li> <li>-Tratar como gosta de ser tratado, tratar bem;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipe coesa;</li> <li>-Manter espírito de equipe;</li> <li>-Companheirismo;</li> <li>-Colaboração;</li> <li>-Condições de trabalho;</li> <li>-Doar-se;</li> <li>-Fazer reuniões, juntar as pessoas pra conversar;</li> <li>-Motivar equipe;</li> <li>-Proteger a equipe;</li> <li>-Transmitir/partilhar conhecimento;</li> <li>-Boa comunicação;</li> <li>-Ajudar as pessoas;</li> <li>-Decidir junto;</li> <li>-Crescimento da equipe;</li> <li>-Estimular amizade;</li> <li>-União;</li> <li>-Melhorar vivencia entre as pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ensinar responsabilidade;</li> <li>-Preparar futuros chefes;</li> <li>-Preparar novos servidores;</li> <li>-Pedir ajuda, questionar;</li> <li>-Estudar, pesquisar, ler, aprender sozinho, certificado;</li> <li>-Vivência, experiência, mudanças;</li> <li>-Aproveitar oportunidades;</li> <li>-Participar de encontros e eventos;</li> <li>-Buscar conhecimento, capacitar-se;</li> <li>-Vivenciar os problemas;</li> <li>-Manter contatos externos;</li> <li>-Auto-avaliação;</li> <li>-Conhecimento na área;</li> <li>-Conhecimento teórico;</li> <li>-Buscar informações com outros órgãos;</li> <li>-Prática, dia-a-dia;</li> <li>-Enxergar para fora, observar, ouvir;</li> <li>-Copiar coisas boas;</li> <li>-Manuais, normas;</li> <li>-Correr atrás dos objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Agir com humildade, transparência, responsabilidade, honestidade, zelo pelo papel do servidor público;</li> <li>-Gostar do que faz, gostar da organização;</li> <li>-Manter estrutura funcional;</li> <li>-Firmeza de postura, segurança de atitudes, chefe qualificado;</li> <li>-Ter percepção, saber cobrar, dialogar, conversar, negociar, organizar-se, buscar caminhos e saídas, planejamento;</li> <li>-Aproveitar melhor as pessoas, aproveitar conhecimento dos outros, aproveitar idéias;</li> <li>-Ousadia, criatividade, flexibilidade;</li> <li>-Conhecimento pedagógico, conhecimento de gestão, conhecimento técnico, conhecimento humano, conhecimento do sistema, conhecimento das normas e leis;</li> <li>-Fazer auto-avaliação, enxergar além do que se apresenta;</li> <li>-Buscar parcerias, agir com bom sendo</li> <li>-Projeto político, ter apoio da administração, estímulo dos superiores;</li> <li>-Sistema informatizado, ferramentas tecnológicas, estrutura, infra-estrutura;</li> <li>-Equilibrar teoria e prática;</li> <li>-Respeitar cronogramas;</li> <li>-Reconhecimento financeiro;</li> <li>-Estrutura, regras, leis,</li> </ul>

No que tange a pessoas	No que tange a interação	No que tange a aprendizagem	No que tange a prática gerencial
			manual de procedimentos, padrões preestabelecidos, cultura organizacional; -Planejamento, controle, planejamento estratégico; -Proatividade, superação, determinação, autocontrole; -Questionar;-Esclarecer objetivos da organização, esclarecer rumos, esclarecer o que faz; -Vestir a camisa; -Fazer relatórios, controle dos prazos, meta; -Equipe conhecer seus deveres; -Conhecer setor.

Fonte: Elaborado a partir das declarações dos gestores durante as entrevistas no mês de outubro de 2010.

Os quadros 12, 13 e 14 além de contribuir para compor o perfil dos gestores entrevistados, também reforçam as características que eles consideram importante à prática gerencial.

#### 4.11 Observações da Pesquisadora

Ao longo da pesquisa e durante o processo de pesquisa a pesquisadora procurou observar no campo aspectos que indicassem como os gestores agem ao desempenhar suas atividades de gestor, sua interação com a equipe e outras pessoas, e ainda o ambiente físico, procurando indícios, principalmente de interação coletiva.

As observações encontram-se resumidas nos quadros 15, 16 e 17.

#### Quadro 15 - O gestor e sua função - observação

CATEGORIA	NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
<b>O gestor e a função de gestor (interesse por, como se sente ou vê)</b>	<p>O decano de gestão de pessoas exerce múltiplas funções, atua como gestor, professor e representante político. Demonstrou durante o processo de entrevista apaixonado pela docência e pelas relações humanas, vê a função de gestor como um cargo político e passageiro.</p> <p>O gestor da área acadêmica demonstrou ter fortes ideais quanto à questão acadêmica e proposta de trabalho na área. Parece trabalhar focado na área acadêmica</p> <p>O gestor da área financeira apesar de não estar atuando mais na docência, assume outras funções gerenciais junto à reitoria que parece ocupá-lo tanto quanto os muitos processos que tem para despachar. Seu trabalho no decano parece estar mais voltado a analisar e despachar os processos. O gestor não demonstra ansiedade em</p>	<p>O gestor da área de pessoas parece estar sempre muito ocupado com reuniões com os superiores e com grande volume de processos para despachar e documentos para responder. Executa atividade operacional. Viaja a serviço principalmente para Brasília.</p> <p>O gestor da área acadêmica traz um ar de descontraído, talvez pelo fato de lidar muito com estudantes. Demonstra preocupação com seus compromissos. Mantém-se numa postura de legalista, afirmou na entrevista não gostar da política do jeitinho e isso também foi possível identificar no atendimento que fez de um caso de descumprimento de prazo de matrícula. O gestor divide o trabalho da gestão com a diretora substituta.</p> <p>O gestor da área financeira executa trabalho operacional. Demonstra boa vontade em atender as pessoas e em não deixar ninguém sair sem</p>	<p>Os gestores do nível operacional, normalmente, são os servidores mais antigos de cada departamento. Percebe-se uma tradição em manter o mais antigo mesmo que ele não esteja atendendo plenamente. Percebe-se também uma possibilidade de crescimento dentro dessa função de ser gestor, visto que, normalmente, um chefe já foi chefe substituto, um diretor de divisão já foi chefe. Todos os diretores de departamento já exercem algum cargo de chefia dentro do mesmo departamento.</p> <p>Apesar dos gestores terem reclamado do valor da gratificação de chefia em virtude do grau de responsabilidade, parece que a maioria deles considera a gestão como uma forma de melhorar salário, alguns como status, mesmo que não assumam isso verbalmente, outros declararam que não gostam de estar no cargo, mas que ficam para colaborar com os colegas ou com a direção. Todos os gestores do nível operacional desempenham atividades operacionais e ficam absorvidos com elas. Também atuam no atendimento ao público. Percebe-se uma falta de tempo para os gestores discutirem planejamento e idéias. Eles ficam preocupados quando</p>

CATEGORIA	NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
	relação ao volume de processos.	reposta. Procura manter-se atualizada com as informações importantes para o seu departamento viajando constantemente para Brasília.	param para uma reunião ou outra atividade não operacional e porque vêm os processos acumulando sobre as mesas. Os gestores possuem autonomia de decisão sobre as atividades de sua equipe, mas quando a decisão envolve alguma medida que vai sair do departamento precisam do aval do superior. Os gestores se responsabilizam por decisões, orientações, informações que prestam em processos e documentos que circulam nas seções, dividem essa responsabilidade com cada servidor que executa uma atividade, presta uma informação, que dá andamento por escrito em um processo ou que opera o sistema. O gestor também responde pelas ações de seu subordinado.

Fonte: Elaborado a partir das observações da pesquisadora durante o período de outubro a novembro de 2010.

### Quadro 16 - O gestor, a equipe e outras pessoas - observação

CATEGORIA	NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
<b>O gestor e a equipe e outras pessoas</b>	<p>O gestor da área de pessoas parece ser aberto ao diálogo, interage principalmente com aqueles que são seus subordinados diretamente, há uma intenção em interagir com os demais servidores da equipe. Já que procura se socializar com a equipe fazendo visitas no ambiente de trabalho e participando de festividades.</p> <p>Parece que o gestor da área acadêmica está sempre disposto a interagir, por meio de reuniões, com outros gestores e professores para discutir projetos de educação. A interação com a equipe ocorre mais informalmente.</p> <p>O gestor da área financeira/contábil parece não interagir com a equipe num todo, mas apenas com os diretores diretamente subordinados. Demonstra atenção para com as pessoas externas que o procuram e parece ter boa vontade em cumprir sua agenda.</p>	<p>O gestor da área de pessoas mantém um amplo círculo de interações. Possui boas relações com outros diretores de pessoal de outras universidades, mantém amizade com pessoas de alto conhecimento na área de legislação de pessoal. Apesar de não fazer muitas reuniões, interage com a equipe informalmente circulando pelas seções, perguntando, buscando um dado, passando uma atribuição. Parece estar sempre disposto a ouvir as pessoas, mas o grande volume de trabalho operacional que ele executa o impede de estar sempre disponível.</p> <p>O diretor da área acadêmica interage com coordenadores de curso para discutir e decidir procedimentos e medidas acadêmicas. A interação com a equipe interna parece ficar mais a cargo da diretora substituta. O gestor interage com servidores de outras unidades para resolver problema do sistema acadêmico.</p> <p>A gestora da área</p>	<p>Os gestores possuem oportunidades de interagir com a equipe, principalmente porque trabalham na mesma sala, juntos e misturados.</p> <p>Percebe-se que na área de gestão de pessoas a interação ocorre constantemente. Os gestores se comunicam com a equipe a todo o momento, há uma interação também com chefes das outras seções. As pessoas circulam pelas salas para consultar um documento, buscar uma orientação, prestar um auxílio ou mesmo para bater um papo amigável. Discutem solução para algum problema e combinam formas de fazer o serviço de modo que um facilite o serviço do outro. Alguns gestores ou membros de equipes reclamam de muito barulho que os fazem perder a concentração e errar.</p> <p>O fato de os gestores estarem muito absorvidos com as atividades operacionais parece prejudicar um pouco a interação intencional. Quando precisam fazer uma reunião ficam preocupados com as atividades operacionais que ficam pendentes. A comunicação dos gestores da área acadêmica e contábil com suas equipes e com os outros chefes do mesmo departamento parece meio tímida ou menos constante como se observou na</p>

CATEGORIA	NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
		financeira e contábil (contabilidade) comentou durante a entrevista que não gosta de fazer reuniões com todos os servidores, procurar conversar informalmente apenas com os diretores das divisões. Parece manter uma relação de confiança com a equipe, já que servidores entram e pegam sua assinatura em documentos que a gestora não lê.	área de pessoas. Os gestores da área acadêmica interagem bastante com alunos e professores. Os da área de pessoas interagem bastante com outros servidores da instituição. Sempre que um novato chega e é inserido em uma das seções do departamento da área de pessoas, observa-se que ele é absorvido pela equipe e logo parece que sempre esteve ali. As atividades são ensinadas por todos, até aquele que entrou há poucos meses já ensina o recém chegado.

Fonte: Elaborado a partir das observações da pesquisadora durante o período de outubro a novembro de 2010.

### Quadro 17 - Ambiente físico de trabalho (*layout*) - observação

CATEGORIA	NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
<b>Ambiente de trabalho (físico – layout)</b>	<p>O ambiente do gestor de pessoas não parece propício para interações com toda a equipe, a mesa de reuniões é pequena, parte da equipe fica em outro andar, reuniões com toda equipe requer reserva de uma sala maior. A copa é usada somente por aquele pequeno grupo.</p> <p>O ambiente do gestor da área acadêmica parece propício para reuniões, é amplo e possui mesa grande.</p> <p>O ambiente do gestor da área contábil/financeira parece não ser propício para interações com toda a equipe, apesar da grande mesa a mesma fica constantemente cheia de processos empilhados, a sensação é de muito trabalho.</p>	<p>O ambiente físico do gestor de pessoas apresenta-se impróprio para uma boa interação com a equipe, não existe sala para reuniões e as salas existentes estão super apertadas. A estrutura física apresenta paredes danificadas impróprias para o bem estar dos servidores. Uma das coordenações fica no segundo andar, o que dificulta a comunicação com as pessoas daquela equipe.</p> <p>A sala do gestor da área acadêmica possui facilidade de acesso as demais salas do departamento, mas não possui espaço para reuniões. O ambiente é barulhento o que dificulta a comunicação.</p> <p>O ambiente físico da diretora da área contábil financeira proporciona condições para interações, já que no departamento existe uma sala ampla para reuniões. A sala da diretora parece retratar o que ela comentou na entrevista como medidas importantes para esfriar a cabeça antes de tomar uma decisão, pois no ambiente existe uma televisão que permanece sempre ligada.</p> <p>A sala do diretor de compras possui um ar de sofisticação, mas a demais estruturas não aparentam fornecer boas</p>	<p>O ambiente físico dos gestores da área de pessoas não parece propício a interação formal, visto que não possui sala para reuniões e os espaços são apertados. O que não impede que as pessoas interajam informalmente, como foi possível observar.</p> <p>Os espaços dos departamentos de compras e do departamento de pessoal não apresentam boas condições de trabalho, transmitem uma sensação de desorganização e desconforto.</p> <p>Uma das salas do departamento de contabilidade pareceu ficar muito exposta a todos que entram no departamento, o que deixa os servidores que ali trabalham passíveis de cometer erros.</p> <p>As recepções dos departamentos, exceto a de uma divisão da área acadêmica, não transmitem aconchego para quem chega para ser atendido. A da área contábil e financeira transmite uma frieza e distanciamento. A da área de pessoas transmite desconforto e estresse.</p> <p>Toda estrutura física do departamento de pessoal e departamento de material emite um sensação de desordem e estresse.</p>

<b>CATEGORIA</b>	<b>NÍVEL ESTRATÉGICO</b>	<b>NÍVEL TÁTICO</b>	<b>NÍVEL OPERACIONAL</b>
		condições para interações.	

Fonte: Elaborado a partir das observações da pesquisadora durante o período de outubro a novembro de 2010.

Assim, de acordo com o resultado de campo, a resposta para a questão “como os gestores públicos de uma IFES desenvolveram suas competências gerenciais?” sob a perspectiva dos gestores entrevistados está representada principalmente na categoria 4.3 a 4.5, ou seja, desenvolveram suas competências gerenciais principalmente pela prática gerencial cotidiana quando solucionaram problemas e aceitaram desafios, por meio da troca de idéias e experiência em reuniões, fóruns e dia-a-dia, por meio das experiências e vivências anteriores, fazendo, por tentativa e erro, observando outros gestores ou colega e perguntando. Aprenderam e desenvolveram competências também com as dificuldades. Os gestores trilharam um caminho gerencial que no início era frágil e imaturo, ao longo dos anos tornaram-se gerentes de suas respectivas áreas. Algumas competências gerenciais começaram ser desenvolvidas antes mesmo de assumirem cargos oficiais de gestão, ou seja, ocupando posturas que os destacavam de alguma forma no grupo, ou ainda interagindo com as pessoas no ambiente de trabalho. Apesar de as declarações apontarem principalmente processos informais de desenvolvimento de competências, os gestores não deixaram de relatar processos formais como cursos, treinamentos e formação teórica.

No relatório de campo, os sujeitos da pesquisa falaram, agora, a luz do referencial teórico, seguem as reflexões do próximo capítulo.

## **5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS EMPÍRICOS À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO**

Tomando o que os gestores declararam e o que dizem os estudiosos inicia-se este tópico discutindo na mesma sequência das onze categorias apresentadas no relatório de campo, os resultados empíricos. Para facilitar as reflexões optou-se por agrupar algumas categorias, portanto, a discussão se dá em torno das cinco categorias que seguem.

### **5.1 O gestor Público no Contexto da IFES / O que a Gestão Trouxe ao Gestor e o que Mudou na Carreira do Servidor que Agora é Gestor.**

A partir dos dados de campo, alguns pontos relativos ao perfil dos gestores entrevistados foram percebidos. O regimento interno da instituição aponta que um dos critérios para nomeação de decanos é que o servidor pertença à carreira do magistério, o que foi confirmado a partir das entrevistas com os gestores do nível estratégico das áreas pesquisadas. Outro ponto foi o fato de a maioria dos gestores entrevistados possuir mais de 20 anos de serviço público federal, isso indica que estes servidores tiveram oportunidade de vivenciar mudanças ocorridas na administração pública a partir da década de 90, ou seja, a reforma gerencial, uma nova fase da administração pública que segundo Lima (2007), traz um pensamento novo para a gestão pública, caracterizado pela desburocratização, descentralização, e conforme Bresser Pereira (2008) fortalecimento do núcleo estratégico, e ainda, de acordo com Nicolini (2007), profissionalização, desenvolvimento gerencial, avaliação de desempenho, qualidade e eficiência.

Os gestores do nível estratégico declararam preocupações voltadas principalmente para questões sociais, para o papel da educação, para o bom relacionamento interpessoal e para o papel do administrar público ante as perspectivas humanas, o que os aproxima em parte com o apontado por Nicolini (2007) quanto ao perfil exigido para o novo dirigente público ante ao contexto de uma administração pública gerencial, que é de um gestor técnico e político, um planejador que precisa estar atento às questões, às contradições, na dinâmica não controlável permeada de pressões políticas e cidadãs.

Ainda no que se refere aos critérios para chegar à gestão, a escolha dos gestores no nível estratégico ocorreu, segundo as declarações dos mesmos, por um processo coletivo e participativo, com debate de propostas e objetivos, onde servidores foram eleitos gestores pela comunidade de servidores e alunos. Neste sentido, parece uma tentativa de iniciar, conforme sugerido por Siqueira e Mendes (2009), a construção de um modelo alternativo de gestão, em que haja participação dos servidores, e neste caso, também da comunidade escolar. Esta escolha participativa não tem ocorrido, ao que se pode levantar, no nível tático e operacional das áreas pesquisadas, com algumas exceções para o nível tático onde houve participação da comunidade interna. No geral, nestes níveis, o servidor chega ao cargo de gestor por um convite do superior hierárquico, normalmente leva-se em conta o tempo de casa e a experiência no setor. No nível operacional ainda hoje um servidor é designado gestor até mesmo por falta de opção. Então, aquele perfil de gestão público técnico e político defendido por Nicolini (2007) parece não ser levado em conta pela organização no momento da escolha de seus gestores.

Siqueira e Mendes (2009) propõem que a gestão de pessoas no setor público revise os processos de trabalho, a atitude e comportamento de todos os membros da organização, e ainda, que sejam revistos os processos de seleção de pessoal para saber se o método vigente de seleção e contratação está recrutando pessoas com real vocação para trabalhar no setor público. Assim, no processo de escolha dos gestores onde há participação da comunidade, os membros da organização têm a oportunidade de verificar aspectos como vocação para gestão

e outros critérios quanto à competência para gestão pública no momento de decidir em quem votar.

A visão dos gestores entrevistados quanto ao significado da gestão, de acordo com os depoimentos, é de ser um cargo carregado de desafios, responsabilidades e formalidades, onde o papel do gestor é lidar com estes desafios, respeitando as formalidades impostas pela lei e visando ao interesse público e coletivo. Desse modo se evidencia a diferença que estes gestores percebem entre a administração pública com a privada já admitida por Bresser Pereira (2008), ou seja, que os princípios que orientam a gestão pública diferem daqueles que orientam a administração privada, fluem da teoria política e da ciência política, visam ao interesse público e não o lucro.

Na IFES pesquisada os servidores, professores ou técnicos administrativos passaram a exercer a função gerencial no momento em que foram nomeados ou designados para aquela função, sem antes terem passado por um processo de desenvolvimento de suas competências gerenciais. Essa mudança de trajetória, principalmente para aqueles que trocaram a carreira de magistério pela gestão, trouxe para alguns gestores entrevistados, além dos desafios e responsabilidades já citados, também frustração por terem que abrir mão de suas atividades docentes. Os desafios, dificuldade e frustrações relatadas reforçam ao que afirmara Silva (2009) acerca da complexidade da atividade gerencial, depois de nomeados ou designados, os servidores públicos passam exercer mais uma função, a de gestor, então, agora precisam se preocupar também com questões estratégicas, social e comportamental.

No nível tático e operacional o mesmo não ocorreu visto que a maioria dos gestores não pertencia à carreira do magistério. Os gestores do nível tático vêem a gestão como desafiadora e estressante, os do nível operacional vêem principalmente como uma forma de assumir mais uma responsabilidade porque agora também precisam gerenciar as pessoas. Todos eles relataram que a gestão está carregada de desafios. Mintzberg (2010) em seus estudos com gerentes identificou que eles trabalham num ritmo frenético. De acordo com Silva (2009), os gestores inseridos no atual contexto de administração pública voltada para eficiência, qualidade e inovação, estão às voltas com uma gestão pública mais complexa.

## 5.2 Aprendizagem Gerencial

As declarações dos gestores apontaram para uma aprendizagem por meio das experiências e vivências anteriores e por meio da prática cotidiana da gestão. Nos termos de Kolb (1976) a experiência desempenha um papel importante no processo de aprendizagem. No processo a pessoa observa, reflete, cria conceitos e os relaciona com a teoria, depois usa esta teoria para tomar decisão e resolver problemas.

Alguns gestores afirmaram que ao tomarem uma decisão errada aprendem com o erro, aprendem fazendo e observando o que funcionou ou não funcionou, refletindo no dia-a-dia da prática gerencial, o que nos remete ao afirmado por Holman *et al.* (1997) que a reflexão sobre experiências anteriores podem ajudar a vencer barreiras para a aprendizagem, e também podem resultar em novas aprendizagens.

No cotidiano da gestão os entrevistados também declararam aprender por meio das interações, conversando com outras pessoas, recorrendo a pessoas chave para ajudar a solucionar um problema. Neste sentido, Elkjaer (2001) afirmara que a aprendizagem parte de uma prática social da vida organizacional, está carregada de ações, interações, emoções e pensamentos de indivíduos que se relacionam num contexto configurado socialmente, o que ele chama de aprendizagem situada.

Além das interações no cotidiano, alguns gestores declararam ter aprendido por meio de interações em fóruns, cursos de capacitação e encontros com outros gestores que atuam na mesma área. Um deles inclusive comentou que em fóruns de gestores de sua área apresentam

dificuldades, discutem soluções e compartilham idéias. Outros dois declararam que nos cursos de capacitação e encontros vão além do que está sendo ministrado, ou seja, aproveitam para interagir com colegas da mesma área para trocar idéias e buscar solução para alguma situação desafiadora. Internamente gestores do nível estratégico e gerencial da área acadêmica, discutem e tomam decisão em fóruns coletivos com outros gestores da área acadêmica. Estas interações de aprendizagem construída pela troca de conhecimento em grupos informais, como no caso dos fóruns mencionados pelos gestores, remetem ao que Gherardi e Nicolini (2002), Tsoukas (2002), Brown e Duguid (2001), Gropp e Tavares (2007), chamam de comunidades de práticas. Os gestores utilizam o canal de contatos que construíram nos encontros, cursos e fóruns para trocar conhecimento tácito, aquele que como definem Nonaka e Takeuchi (2008) reflete a experiência do indivíduo.

De acordo com Antonello (2005), Villardi (2004), Easterby-Smith e Araujo (2001) a partir de um processo de interações sociais permanente pode ocorrer a aprendizagem organizacional.

A interação coletiva também está presente quando os gestores participam de reuniões formais organizadas pela instituição. A maioria dos gestores declarou que nestas reuniões também aprenderam, citaram inclusive que elas contribuem para condução de medidas e decisões coletivas. Conforme Tsoukas (2002) reuniões formais também podem ser usadas como mecanismos de partilha de conhecimento.

A partir de interações entre servidor e chefe ou entre chefe e chefe superior, os gestores declararam aprender por um processo de observação e imitação. Vários gestores do nível estratégico e gerencial declararam que em gestão anteriores quando foram chefes de algum departamento ou unidade, aprenderam observando seus superiores. Os gestores do nível operacional, quase na sua maioria, declararam que aprenderam observando seus chefes e colegas de trabalho, isto é, observam e tiram o que eles têm de bom, depois aplicam em situações específicas. Estudiosos como Alberto Brandura, segundo Godoi e Freitas (2008) desenvolveu uma teoria de aprendizagem social, que é a aprendizagem que ocorre via experiência, observação e imitação de resultados e ações próprias ou de outros, denominando-a de aprendizagem vicária, ou seja, o indivíduo aprende vicariamente.

As declarações apontaram que além de observar os gestores também questionam, fazem reflexão individual e pública, procuram tomar atitudes depois de conhecerem as complexidades por trás dos questionamentos. Este tipo de aprendizagem sinaliza na direção do afirmado por Silva (2009) de que o processo de aprendizagem é contínuo e se baseia no relacionamento entre reflexão e ação. Individualmente alguns gestores declararam fazer reflexão por meio da meditação. A reflexão pública está presente quando os gestores discutem no coletivo as decisões que serão tomadas.

Os gestores também declararam utilizar meios formais de aprendizagem como leituras, cursos, pesquisas na *internet* e formação acadêmica. Esses mecanismos formais de aprendizagem indicam como afirmado por Silva (2009) que a aprendizagem gerencial ocorre por meios de duas dimensões, uma formal e outra informal, ou seja, para ele o processo de aprendizagem seria multidimensional.

A aprendizagem por meio de cursos foi mencionada principalmente pelos gestores do nível operacional, eles colocaram que por meios dos cursos adquirem conhecimentos técnicos da área que atuam. Entretanto, Nicolini (2007) utiliza os estudos de Nogueira (1998) e Newcomer (1999) para defender que o desenvolvimento do gestor não se trata apenas de curso de treinamento, uma formação mais completa pode ser alcançada quando se combina teoria e prática.

A partir das declarações foi possível levantar uma tendência de aprendizagem gerencial pela prática. Os cursos de treinamento são utilizados pelos gestores como fonte de

aquisição de competências técnicas e também para ampliar contatos com outros gestores públicos da mesma área.

Os gestores no nível operacional declararam que transmitem os conhecimentos adquiridos nos cursos e também pela experiência às pessoas de sua equipe, no dia-a-dia, sentando do lado, ensinando e acompanhando-as. Declararam que os membros da equipe também trocam conhecimento entre si, e que quando chega um novato ele é inserido no ambiente e instruído pelos próprios membros da comunidade, isto também foi possível observar durante o processo de observação participante.

Lave e Wenger (1991) segundo Nicolini (2007) consideram que a aquisição de conhecimento via relação entre os novos e os antigos é denominada de Participação Periférica Legítima (PPL), ou seja, o aprendizado ocorre por aprendizagem periférica, inicialmente o aprendiz participa de forma periférica, a legitimidade do processo é garantida com o comprometimento, por parte do mestre e aprendiz. A aprendizagem segundo Nicolini (2007) neste caso não está isolada do contexto, aprende na comunidade, praticando, fazendo e entendendo os significados da atividade.

### **5.3 Processo de Construção e Mobilização dos Conhecimentos e Habilidades**

Os gestores declararam que a partir das experiências anteriores com outras gestões e vivências, adquiriram conhecimentos de estrutura e funcionamento da universidade e da unidade que gerenciam, aprenderam como a organização se comunica interna e externamente. Colocaram que passaram a ter uma visão maior do todo, saber quem faz o que, a quem precisam recorrer e de quem vão cobrar. Declararam que aplicam esses saberes quando precisam orientar alguém, tomar uma decisão e buscar ajuda para solução de um problema. Estas declarações coadunam com Sandberg (1996) *apud* Bitencourt (2004), ele critica o conceito tradicional de competências que trata de aquisição de atributos, o estudioso propõe a compreensão do significado do trabalho como a primeira fase para se definir competências, observar como elas são desenvolvidas e não apenas o que constitui as competências.

Por meio da prática gerencial, experiência profissional e de vida, interagindo com as pessoas, decidindo, solucionando problemas, aceitando desafios, os gestores declararam que desenvolveram habilidades interpessoais, como saber lidar com as pessoas que são diferentes e pensam diferente, habilidades para ação como saber negociar e encontrar saídas, habilidades pessoais, como autoconfiança, segurança, desembaraço e paciência. Mobilizam essas habilidades quando precisam prestar um esclarecimento, resolver um problema ou desafio, colocar idéias, posicionar-se perante uma questão, analisar uma situação importante e energizar as pessoas. Neste sentido, pode-se perceber tal como Ruas (2005a, 2005b) que o conceito de competência caminha junto com a ação. A aplicação/atualização destes saberes num contexto específico é o que vai caracterizar a passagem para a ‘competência’, se não ocorrer essa passagem não ocorre o desenvolvimento de competência.

Outros gestores disseram que com a experiência e aceitando desafios, adquiriram conhecimentos e segurança para solucionar outros desafios sozinhos, aprenderam quais os caminhos e procedimentos que precisam para solucionar o problema. Isso também nos remete ao apontado por Ruas (2005a), no sentido que a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação onde o individuo mobiliza os conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma tarefa ou responsabilidade numa situação específica.

As reuniões, interações informais com as pessoas, também foram apontadas pelos gestores como forma de desenvolvimento de conhecimento e habilidade. No dia-a-dia eles trocam conhecimentos com pessoas internas e externas, essas trocas lhes proporcionaram conhecimentos técnicos e também habilidades como respeito e amizade, que os gestores declararam utilizar para coordenar atividades de suas equipes, conquistar confiança e

colaboração da equipe e de outras pessoas. Segundo Oderich (2005) o papel gerencial é constituído pelo exercício de habilidades técnicas, humanas e conceituais. Os atributos relacionados ao saber fazer se aprendem pela experiência, os relacionados ao saber ser e agir, estão no implícito e no subentendido, ou seja, os atributos profissionais, que são tácitos são construídos a partir das experiências profissionais e os atributos pessoais podem ser intrínsecos (saber ouvir, iniciativa, autoconfiança) e relacionais (atuar em grupo, relacionar, comunicar). Para Bitencourt (2004) a competência pode ser explicada com base na concepção dos gestores, suas redes de trabalhos e seus recursos.

A forma de interação com pessoas de unidades externas também foi citada por Mintzberg (2010) em uma pesquisa com gestores, o estudioso atribuiu a esse tipo de interação o termo 'ligação', ou seja, os gestores fazem conexões com o mundo exterior, enquanto que para interações internas ele usou o termo 'liderança', ou seja, liderar pessoas dentro da unidade.

Além do processo interacional, os dados também apontaram para o desenvolvimento de competências por meio de busca pessoal. Dois gestores declaram que por meio da terapia, meditação e teatro, desenvolveram habilidades para lidar com situações estressantes e paciência para lidar com o ser humano. Um gestor do nível operacional declarou que para lidar com situações de falta de estrutura e recurso ele usa a criatividade. Assim sendo, de acordo com Ruas (2005b) as artes cênicas podem ser experimentadas como alternativas pedagógicas para o desenvolvimento de competências voláteis, ou seja, aquelas exigidas dos gestores para lidar com contextos de baixa previsibilidade e instabilidade, como capacidade de adaptação, flexibilidade, improvisação, percepção, criatividade e outras semelhantes.

No cotidiano destes gestores também está presente a aplicação de conhecimentos relativos a normas, leis, regras e teorias. Os gestores declaram que utilizam esses conhecimentos para analisar e autorizar um processo, emitir um parecer, dar encaminhamento correto e tomar uma decisão sem ferir o princípio da legalidade. Colocaram que buscam esses conhecimentos por meio de processos formais como os cursos, a formação teórica, leitura e pesquisa. De acordo com Oderich (2005) os recursos associados à categoria conhecimento podem ser divididos em conhecimentos do ambiente, conhecimentos gerais e específicos, e conhecimentos operacionais. A autora considera que aprendizagem operacional ocorre no processo de aquisição de habilidades físicas para produzir ações e, se o indivíduo conseguir articular conhecimento sobre uma experiência ele terá desenvolvido aprendizagem conceitual. Esta autora identifica habilidades técnicas como conhecimentos específicos de um cargo gerencial. Mas reforça que o papel gerencial é constituído também de habilidades humanas e conceituais. Entretanto, de acordo com Dutra (2009) conhecimentos, habilidades e atitudes não são garantia de agregação de valor para a organização, a competência organizacional ocorre quando se considera a capacidade de entrega do indivíduo, ou seja, aquilo que eles provêm, produzem e/ou entregam.

Além de gerenciar processos, documentos, os gestores também gerenciam pessoas. Ao desempenhar esse papel alguns declaram que procuraram ver as afinidades da pessoa com o trabalho que lhe foi designado, procuram movimentá-las para outro setor quando percebem que elas não se adaptaram com aquela atividade. Essas declarações sugerem uma tentativa em fazer gestão por competência. Diante desta forma de gestão, Finch-Lees, Mabey e Liefoghe (2005) alertaram que há que se ter cuidado para não usar a gestão por competências apenas para governar as pessoas, usá-la para atender apenas interesses produtivos, ou ainda usá-la como forma de repressão. Carvalho *et al.* (2009) reforça que para fazer gestão por competências é necessário estar atento a diversos aspectos tais como que no serviço público os servidores exercem diversas ocupações, por isso preliminarmente é preciso conhecer as atividades realizadas por eles.

Ainda no que tange a gerenciar pessoas, os gestores do nível operacional demonstraram preocupação em partilhar com membros da equipe o conhecimento que adquiriram ao longo da experiência ou em cursos de capacitação, comentaram que procuram passar esse conhecimento no dia-a-dia de trabalho. Neste sentido, estes gestores parecem gerentes aprendizes como definido por Antonacopoulou (2001) ou seja, aqueles que despolitizam a aprendizagem para si próprios e para aqueles a seu redor.

Assim, quando os gestores partilham conhecimento técnico aprendido, eles estão produzindo interações. Nonaka e Takeuchi (2008), destacam a importância das interações para partilhar conhecimento tácito e explícito, e também do diálogo e da reflexão coletiva para que o conhecimento seja externalizado. Leite e Porsse (2001) afirmam que por meio da resolução de problemas, individual ou coletivamente, os indivíduos constroem seu conhecimento.

A seguir, o quadro 18 apresenta, resumidamente, algumas competências que os gestores públicos entrevistados desenvolveram e por quais processos. E ainda, como os gestores mobilizam essas competências.

### Quadro 18 – Processo de construção e mobilização de competências

Processo	Competências	Aplicação	Literatura
Experiência com gestão anterior	Conhecimentos de estrutura organizacional	Orientar pessoas, tomar decisão, buscar ajuda	Compreensão do significado do trabalho (Bitencurt, 2004)
Prática gerencial, experiência profissional e de vida	Habilidades interpessoais (lidar com pessoas), habilidades para ação (negociar, buscar saída), habilidades pessoais (autoconfiança, paciência)	Prestar esclarecimento, resolver problemas, colocar idéias, energizar pessoas	Conceito de competência caminha junto com a ação. Aplicação é que vai caracterizar a passagem para a competência (Ruas, 2007)
Interações em reuniões, fóruns e com pessoas de outros órgãos	Conhecimento técnico, habilidades como respeito, amizade	Coordenar atividades da equipe, conquistar confiança e colaboração	Oderich (2005)- Papel gerencial – exercícios de habilidades. Bitencourt (2004)- Comp. Explicada com base na concepção, redes, recursos. Mintzberg (2010)-ligação, liderança.
Busca pessoal (teatro, terapia, reflexão individual)	Habilidades para lidar com situações estressante e paciência, criatividade, improvisação	Lidar com pessoas, lidar com falta de estrutura	Ruas (2005 b) – artes cênicas =>competências voláteis
Processos formais como cursos, leitura, pesquisa.	Conhecimentos sobre leis, normas, regras, teorias	Analisar processos, emitir parecer, tomar decisão correta.	Oderich (2005) os recursos associados à categoria conhecimento (saber) podem ser divididos em conhecimentos do ambiente, conhecimentos gerais e teóricos e conhecimentos operacionais. Dutra (2009)-capacidade de entrega do indivíduo
Gerentes Aprendizes Gestão do conhecimento	Conhecimentos adquiridos em cursos e por meio da experiência	Partilham com membros da equipe	Antonacopoulou (2001)-gerentes aprendizes. Finch-Lees, Mabey e Liefoghe (2005) - cuidado para não usar a gestão por competências apenas para governar as pessoas, usá-la para atender apenas interesses produtivos, ou como forma de repressão.

Fonte: Elaborado a partir dos dados levantados e do referencial teórico.

#### **5.4 Competências Gerenciais para um Gestor Público sob a Ótica dos Próprios Gestores**

As características apontadas pelos gestores como necessárias a um gestor público a fim de obter sucesso com a equipe dizem respeito a competências pessoais, interpessoais, informacionais e competências para ação. Dentre elas destacaram saber lidar com as pessoas, respeitar as pessoas, ter liderança, ter responsabilidade e ética, estar aberto ao diálogo, saber aonde quer chegar, saber lidar com as políticas externas, não ter medo de errar, saber dizer não, cercar-se de pessoas comprometidas, ser criativo e flexível, saber negociar, saber buscar e partilhar conhecimento, ter conhecimento técnico geral da área, saber equilibrar teoria e prática, entre outras. Todos eles ressaltaram a importância das habilidades humanas para um gestor.

Neste sentido, Frost (2003) destacou a importância do papel que os líderes desempenham atuando como “manipuladores de toxinas” a fim de contribuir para com desenvolvimento organizacional.

As competências ressaltadas pelos entrevistados como necessárias a um gestor, reforçam o que afirmara Nicolini (2007) acerca do perfil do novo gestor público ante a reforma gerencial, ou seja, um gestor que atua em atividades tipicamente políticas e atividades rotineiramente administrativas.

A idéia de um gestor que saiba equilibrar suas competências, assim como idealizaram os entrevistados, foi abordada na pesquisa de Mintzberg (2010), que colocou os papéis da gestão em três planos, o da informação, das pessoas e da ação, e destacou que deve haver um equilíbrio entre eles. Considera que o gerente não precisa estar orientado somente para as pessoas, para informação ou para ação, precisa atuar em todos os três planos.

#### **5.5 Dificuldades e Frustrações Encontradas ou Vividas pelos Gestores no Desempenho da Prática Gerencial**

As dificuldades apontadas pelos gestores e as frustrações que algumas dificuldades causam em alguns deles, diferem um pouco de acordo com o nível de gestão.

No nível estratégico os gestores apontaram dificuldades relativas à: conciliar carreira docente com gestão; tomar decisões punitivas; lidar com os entraves da lei; delegar as funções; falta de autonomia; e aumento da demanda. No nível tático gerencial declararam possuir dificuldades em relação a: lidar com as pessoas que priorizam seus interesses pessoais; lidar com a falta de estrutura, normas e planejamento; exigir eficiência de um servidor quando ele não tem boas condições de trabalho; lidar com mão de obra terceirizada; e conseguir colaboração dos órgãos internos. Os gestores do nível operacional apontaram dificuldades como: falta de estrutura, normas, regras, padrões, planejamento e meios tecnológicos; aumento da demanda; mão de obra insuficiente para atender a demanda; ausência de qualidade de vida no trabalho; e lidar com pessoas desinteressadas. No entanto os gestores dos diferentes níveis apontaram que as dificuldades os estressam, frustram, levam a erros e retrabalho.

Entende-se como Frost (2003) que a toxicidade está presente como subproduto da vida organizacional normal, visto que todo trabalho da organização parece estar envolvido em algum tipo de dor emocional provocado, por exemplo, pelas frustrações e dificuldades enfrentadas. Desse modo, recomenda que as organizações que querem continuar saudáveis precisam aprender a manipular ou prevenir essas toxidades de maneira eficiente.

Tsivacou (1997) explica que uma organização é uma entidade estrutural construída por rotinas formais e opera com o auxílio de elementos culturais que mantém a legitimidade da rotina formal. As características estruturais ou formalidades definem tipos e padrões de ações, divisão de trabalho e tarefas, redes formais de comunicação, especificação do trabalho, etc. As características culturais ou regularidades definem símbolos culturais com regularização de propriedade. Estes símbolos quando usados dentro de processo rotinizados são

institucionalizados e adquirem propriedade regularizada, tais como regras, modo de conduta comum, prática de rituais, entre outros. Características estruturais, culturais símbolos rotinas constituem o conhecimento armazenado de uma organização como a IFES examinada.

Segue, representado no quadro 19, um resumo das dificuldades da prática gerencial apontados pelos gestores dos diferentes níveis.

#### Quadro 19 - Dificuldades da prática gerencial

Nível	Dificuldades
Estratégico	Conciliar carreira docente com gestão; tomar decisões punitivas; lidar com os entraves da lei; delegar as funções; falta de autonomia; e aumento da demanda.
Tático	Lidar com as pessoas que priorizam seus interesses pessoais; lidar com a falta de estrutura, normas e planejamento; exigir eficiência de um servidor quando ele não tem boas condições de trabalho; lidar com mão de obra terceirizada; e conseguir colaboração dos órgãos internos.
Operacional	Falta de estrutura, normas, regras, padrões, planejamento e meios tecnológicos; aumento da demanda; mão de obra insuficiente para atender a demanda; ausência de qualidade de vida no trabalho; e lidar com pessoas desinteressadas.
Os gestores de diferentes níveis apontaram que as dificuldades os estressam, frustram, levam a erros e retrabalho.	

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados levantados e do referencial teórico.

Então, de acordo com o resultado de campo e referencial teórico discutido, pode se dizer que a resposta para a questão **“como os gestores públicos de uma IFES desenvolveram suas competências gerenciais?”** esta no processo de desenvolvimento das competências gerenciais dos gestores públicos entrevistados, que ocorreu principalmente por meio dos processos informais como experiência e vivência, prática gerencial, interações sociais do dia-a-dia e também em fóruns, reuniões, encontros, observação e imitação, reflexão e ação individual e coletiva, e ainda buscas pessoal como meditação e teatro. Processos estes, conceituados, segundo a teoria, em aprendizagem experiencial, aprendizagem situada, aprendizagem vicária, aprendizagem em comunidades de prática, aprendizagem individual e coletiva. Por meio destes processos eles desenvolveram competências profissionais que lhes permitiram compreender o significado do trabalho, competências para ação que lhes permitiram negociar e buscar saída para situações problemas, competências interpessoais que lhes auxiliaram na gestão com as pessoas, competências pessoais que lhes garantiram maior autoconfiança e ainda competências voláteis como criatividade e improvisação que utilizam principalmente no momento de lidar com as dificuldades estruturais. Identificou-se também desenvolvimento de competências por meio de processos formais como cursos, treinamentos e leituras, ou seja, quando os gestores adquirem conhecimento por meio destes processos, eles conseguem transmiti-los para os membros de sua equipe, transformando-os em competência efetiva. Essas competências técnicas também lhes permitem gerenciar atividades e pessoas com maior segurança.

Neste sentido, a resposta para a questão de pesquisa pode ser melhor entendida com as conclusões e recomendações para o presente estudo apresentadas no capítulo seguinte.

## 6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

### 6.1 Conclusões do Estudo

Os gestores das áreas pesquisadas são servidores públicos que ingressaram na carreira em busca de estabilidade e segurança, principalmente aqueles que atuam no nível operacional. Procurando estabilidade eles também enxergaram uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento, principalmente para aqueles que são da carreira de magistério. Observou-se que muitos deles possuem fortes raízes com a instituição, estudaram, viveram, tiveram familiares trabalhando na universidade, motivos que os levaram a desejar trabalhar na organização.

A partir das declarações dos gestores pode-se concluir que eles consideram a oportunidade de exercer função gerencial uma forma de crescimento dentro da instituição, mesmo porque alguns declararam que se sentem orgulhosos com a trajetória profissional ou que vêem o cargo de gestão como uma forma de reconhecimento pela dedicação e responsabilidade.

No que diz respeito ao seu desenvolvimento como gestores, foi possível constatar que não existe na instituição um plano estruturado para desenvolvimento gerencial. Alguns gestores do nível operacional procuram formalmente sua formação profissional em cursos de capacitações oferecidos pelas escolas de governo como a ENAP – Escola de Administração Pública. Os cursos que os gestores buscam nestas escolas são voltados principalmente para aquisição de conhecimento técnico e os gestores apontaram em suas entrevistas necessidades de habilidades humanas e também habilidade gerencial.

O ingresso na gestão difere em cada nível pesquisado. No nível estratégico o processo é participativo, a comunidade participa da escolha do grupo de gestão, enquanto que no nível operacional ocorre por convite de um superior que normalmente leva em conta a questão como tempo de casa e experiência na unidade onde vai atuar. Naquele nível em que há participação da comunidade, por força do regimento, esse gestor deve ser da carreira do magistério. A partir dos dados constatou-se que para cada mandato de um reitor a equipe que atua no nível estratégico é composta por professores que possuem afinidade de posturas e idéias, não necessariamente se exige que esse gestor possua competências gerenciais, mas todos os gestores entrevistados já haviam exercido cargo de gestão anteriormente. Alguns possuíam formação na área que atuam, mas esse critério também não foi colocado como uma questão relevante no momento de composição da chapa. O que ficou evidente foi a aproximação de idéias e posturas entre os gestores entrevistados.

Neste sentido cabe destacar acerca das características necessárias aos gestores públicos a fim de atender a nova forma de administrar que se iniciou nos anos 90, a reforma gerencial. As características dizem respeito a um equilíbrio entre a dimensão política e técnica. Apesar de os gestores declararem possuir características que os aproxima desse perfil, observou-se que não existe um equilíbrio entre político e técnico na maioria dos entrevistados, alguns são mais políticos outros são mais técnicos. Ao que parece eles tentam compensar suas deficiências apoiando-se nas características das pessoas que estão a sua volta. Ou seja, um gestor do nível estratégico que não possui competência técnica procura junto ao gestor do nível tático ou operacional a complementação desta necessidade.

Os gestores estão inseridos no contexto de uma instituição que está passando por mudanças estruturais em função do programa de expansão e reestruturação. Diante das declarações dos entrevistados quanto às dificuldades e desafios em lidar com o aumento de demanda e com a falta de estrutura, foi possível perceber que não houve um planejamento

adequado para enfrentamento dessa mudança, e que a prática gerencial está limitada pelo contexto do trabalho no setor público e pelas relações de poder e conflitos de interesses.

Nas áreas pesquisadas os gestores declaram perceber que estas dificuldades e desafios estão consumindo minutos de suas vidas, e os levam ao estresse físico e mental. Alguns dos gestores comentaram que a sobrecarga de trabalho e em alguns casos as ‘*multi*’ funções – gestor, professor, orientador, assessor, planejador - os impedem de manter em equilíbrio a questão trabalho/família/lazer. Gestores do nível tático e operacional declararam-se cansados e estressados.

Os gestores enxergam a gestão como uma função de muita responsabilidade. Mesmo cansados e estressados, a maioria declarou gostar do que faz. Os aspectos de satisfação pessoais e também o empenho e dedicação parecem contribuir para minimizar as frustrações e também os sacrifícios. Consideraram que a gestão lhes trouxe respeito, orgulho, satisfação, assim, há indícios de que a gestão proporcionou a estes gestores agregação de valor social, que nos termos de Fleury e Fleury (2001) caracteriza desenvolvimento de competências individuais.

A partir das declarações acerca do dia-a-dia de cada gestor foi possível identificar como ocorre o processo de aprendizagem das competências gerenciais que possuem. Os dados apontaram para conclusão de que o processo de aprendizagem é multidimensional, abrange a dimensão subjetiva e técnica, mais a subjetiva do que a técnica. Há presença de aprendizagem individual, coletiva, situada, vicária, experiencial e por interações em comunidades de práticas. Esta última foi identificada na área acadêmica, onde os gestores do nível estratégico e gerencial se organizam em fórum para discutir propostas e tomar decisão coletiva.

Os dados apontaram para outras tentativas de formação de comunidade de prática, que não seguiram adiante por falta de clareza nos objetivos ou por sobrecarga de trabalho das pessoas envolvidas. No fórum de coordenadores de cursos, uma comunidade informal, além de ser usada pelos gestores do nível estratégico e tático da área acadêmica como forma de fazer gestão participativa, também serve para o aprendizado coletivo e periférico dos coordenadores de cursos. O aprendizado periférico do gestor parece ocorrer quando coordenadores de cursos novatos ingressam na comunidade e vão aprendendo juntos com os outros mais experientes. Além de gestores novatos também servidores recém-admitidos aprendem por meio dessa interação com os servidores mais experientes no próprio ambiente e contexto do trabalho, este tipo de aprendizagem foi percebida durante a observação participante nas áreas pesquisadas.

De certa forma também se pode concluir que grupos informais de partilha de idéias e dificuldades contribuem para aprendizagem coletiva dos gestores do nível operacional. Eles afirmaram partilhar dificuldades e conhecimentos adquiridos por meio da experiência com outros gestores da mesma área e de outros órgãos de ensino. O canal foi desenvolvido a partir da participação em encontros ou cursos de capacitação, onde tiveram oportunidade de conhecer essas pessoas e estabelecer contatos.

Interagindo com as pessoas e por meio de reflexão pública em reuniões e fóruns (internos e externos), onde os gestores discutiram dificuldades e partilharam idéias que muitas vezes geraram mudança de atitude, de regras e procedimentos, por meio de um processo coletivo de aprendizagem, os gestores desenvolveram competências profissionais na ação gerencial, tal como discutido por Bitencourt (2001), Antonello (2000), Easterby-Smith e Araujo (2001), Villardi (2004).

A aprendizagem gerencial dos gestores públicos entrevistados também ocorre por meio da aprendizagem experiencial. A partir de uma experiência concreta onde os gestores tiveram que captar a informação, observar, refletir, compreender e agir solucionando problemas eles desenvolveram aprendizagem. Como exemplo, vale lembrar a experiência de

uma gestora do nível operacional que teve que implantar um novo modelo de compras, essa missão exigiu da gestora busca de informação, observar e refletir sobre as experiências sua e de outros órgãos, construir um conceito próprio, já que a gestora possuía deficiências no aspecto de ferramentas tecnológicas, e agir. As etapas não foram independentes, já que essa gestora reconhece que aprendeu por tentativa e erro, ou seja, fazendo, observando o resultado e repensando medidas de melhoria. Outros gestores também relataram experiências desse tipo.

Além de observar e refletir sobre suas experiências, alguns gestores, principalmente aqueles do nível operacional, também aprenderam observando o chefe superior e aplicando em outras situações de sua prática gerencial as boas idéias e as boas posturas. Processo denominado por alguns estudiosos de aprendizagem vicária.

O quadro 20 apresenta como ocorrem os principais processos de aprendizagem identificados.

### Quadro 20 - Processos de aprendizagem

Processo	Meios
Aprendizagem coletiva	Interagindo com as pessoas e por meio de reflexão pública em reuniões, encontros e fóruns (internos e externos) os gestores discutiram dificuldades e compartilharam idéias que muitas vezes geraram mudança de atitude, de regras e procedimentos. (prática social-contexto configurado socialmente-aprendizagem situada)
Aprendizagem vicária	Principalmente aqueles gestores do nível operacional, também aprenderam observando o chefe superior e aplicando em outras situações de sua prática gerencial as boas idéias e as boas posturas.
Aprendizagem por meio da experiência	A partir de uma experiência concreta onde os gestores tiveram que captar a informação, observar, refletir, compreender e agir solucionando problemas eles desenvolveram aprendizagem.
Aprendizagem em comunidades de prática	Foi identificada na área acadêmica, onde os gestores do nível estratégico e gerencial se organizam em fórum para discutir proposta e tomar decisão coletiva.

Fonte: Elaborado a partir dos dados levantados no campo.

Competências profissionais também foram desenvolvidas a partir da experiência/vivência do gestor dentro da instituição exercendo outras funções gerenciais, anteriores a que atualmente ocupam passaram a compreender o significado do trabalho, passaram a conhecer como funcionam os tramites dentro da organização, como as instâncias se comunicam interna e externamente, passaram a conhecer melhor as pessoas e a ter uma visão mais próxima do macro acerca da instituição. Isto lhes ajudou a agir com mais rapidez, decidir melhor e buscar caminhos.

Enfrentando problemas e desafios no cotidiano da prática gerencial, os gestores desenvolveram competências para ação. Eles aprenderam a negociar, a usar a criatividade e a ter mais autoconfiança. Foi possível identificar atitudes que comprovaram essa capacidade de entrega, como um gestor que aprendeu a fazer parcerias para resolver uma dificuldade de estrutura física e de pessoal, outro que aprendeu os caminhos para buscar solução para suas dificuldades técnicas e passou a ter mais autoconfiança para conduzir uma atividade, orientar pessoas e dar andamento em situações do cotidiano.

Os gestores também desenvolveram suas competências individuais por meio de cursos de capacitação, leitura, pesquisa, formação acadêmica e por meio da interação com as pessoas. Os meios formais proporcionaram aos gestores conhecimentos técnicos que eles utilizam para gerenciar processos, orientar sua equipe, prestar informações e esclarecimentos as pessoas e aos órgãos de controle. Estes conhecimentos também foram desenvolvidos por meio da prática gerencial no dia-a-dia.

Os meios informais proporcionaram aos gestores principalmente competências interpessoais, pessoais e para ação.

Competências interpessoais foram desenvolvidas a partir do gerenciamento das pessoas. Os gestores declararam que as experiências profissionais e de vida onde tiveram que lidar com pessoas, ouvi-las, orientá-las, prestar-lhes informações e esclarecimentos contribuíram para com o desenvolvimento da habilidade de lidar com as pessoas. Aprenderam reconhecer que os indivíduos são diferentes, que pensam diferentes, e assim aprenderam respeitar essas diferenças. Apesar de possuírem a habilidade, parece que os gestores encontram dificuldades em aplicá-la em todos os momentos. Fatores como desmotivação de servidor que já está no final de carreira e se sente cansado e desanimado, problemas de estrutura física que levam servidores atuar em espaços sem boas condições de trabalho são os que mais contribuem para dificultar aplicação das habilidades humanas dos gestores, visto que os gerentes também se estressam e também sofrem com esses problemas.

Ao mesmo tempo em que essas dificuldades aparecem como empecilho para a efetivação das competências interpessoais elas servem como recurso para o desenvolvimento de competências pessoais. A fim de minimizar as dificuldades de suas equipes os gestores procuram energizá-las e motivá-las. Fazem isto utilizando artifícios como: conversas informais, festividades, elogios, auto-avaliação e reuniões motivacionais. Alguns gestores desenvolveram competências pessoais a partir de reflexões individuais que buscam por meio de terapia, meditação e artes cênicas. Afirmaram que esses recursos lhes ajudam compreender a si mesmos para também compreender o outro.

As principais competências desenvolvidas e os meios que os gestores utilizaram para desenvolvê-las estão representados, resumidamente, no quadro 21.

### Quadro 21 - Principais competências desenvolvidas

Competências	Meios
Competência para ação	Enfrentando problemas e desafios no cotidiano da prática gerencial. Aprenderam negociar, aprenderam usar a criatividade e a ter mais autoconfiança.
Competências interpessoais	A partir do gerenciamento das pessoas durante as experiências profissionais e de vida.
Competências pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processos formais (conhecimentos técnicos)</li> <li>▪ Interações com as pessoas (habilidades para energizar e motivar equipe, minimizar efeitos do estresse – repositórios de toxinas)</li> <li>▪ Prática gerencial no dia-a-dia (conhecimentos técnicos)</li> <li>▪ Reflexões individuais (compreender a si mesmo para compreender o outro)</li> </ul>
Competências individuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos, treinamentos, formação, interações coletivas</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir dos dados levantados no campo.

Constatou-se que alguns gestores procuram minimizar os efeitos do estresse proporcionados pela sua atuação em meio a falta de estrutura, condições de trabalho e sobrecarga de demandas que os transformam em “manipuladores das toxinas”, nos termos de Frost (2003), ou seja, eles ouvem, procuram manter uma conexão humana com a equipe, tentam amortecer ou transformar a dor fazendo as pessoas enxergarem o problema sob outra ótica. Talvez esse seja o motivo pelo qual mesmo com essas dificuldades os gestores ainda conseguem aprender e fazer gestão. A união e a interação com a equipe apresentam-se de forma muito intensa principalmente na área de gestão de pessoas, um dos lugares onde os gestores do nível operacional mais reclamaram da estrutura física, condições de trabalho e sobrecarga.

O gestor idealizado pelos entrevistados das áreas pesquisadas deve possuir em equilíbrio as competências que nos termos de Mintzberg (2010), correspondem a, competências

personais, interpessoais, informacionais e para ação. Observou-se que à medida que cada gestor apontava as competências necessárias para um gestor obter bons resultados com sua equipe, a maioria daquelas que ele indicava dizia respeito as suas próprias competências, ou seja, aqueles conhecimentos, habilidades e características de personalidade que ele já havia declarado possuir.

Foi possível identificar que nem todas as competências desenvolvidas conforme detalhadas nos parágrafos anteriores estão presentes em todos os gestores. Alguns possuem mais de uma e menos de outra. Tomando como exemplo o triângulo da arte-habilidade prática-ciência proposto por Mintzberg (2010), alguns estão mais próximos do vértice da arte, outros do da ciência e outros do vértice da habilidade prática. Parece que eles tentam um equilíbrio, mas as dificuldades como falta de estrutura, planejamento, meios tecnológicos, padrões, procedimentos, cultura organizacional, ausência de um programa de desenvolvimento gerencial os impedem de buscar desenvolver as competências gerenciais que requerem aprimoramento e se apresentam como uma fraqueza.

Diante disso elaboraram-se as recomendações que seguem para uma gestão do desenvolvimento gerencial na IFES.

## **6.2 Recomendações para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais por meio da Aprendizagem Coletiva dos Gestores na IFES**

No intuito de ativar e sistematizar o desenvolvimento de competências gerenciais por meio da aprendizagem coletiva na prática dos gestores recomenda-se primeiramente que seja investido em melhorias estruturais tais como: ampliação de instalações físicas em layouts que propiciem aproximação para compartilhamento regular e dar *feedback* entre as equipes, ferramentas tecnológicas de informação, dimensionamento de recursos humanos considerando a expansão iniciada, estabelecimento de normas internas e de procedimentos que auxiliem os gestores na tomada de decisão e minimizem o estresse que exercer o cargo nessas condições lhes traz.

As instalações físicas devem ser pensadas em conjunto com mecanismos de compartilhamento para que haja possibilidade de os gestores interagirem coletivamente e possam desenvolver sua aprendizagem coletiva. Por exemplo, o layout físico deve ser organizado de forma que permita essa interação, a tecnologia da informação poderia estimular uso de conferências de grupo. O dimensionamento da mão-de-obra efetuado paralelamente a um programa de gestão por competências serviria para considerar integralmente os processos administrativos com a estrutura organizacional existente.

Foi possível perceber a partir dos dados uma intenção por parte dos gestores de fazer uma gestão por competências. Recomenda-se que este tipo de gestão seja debatido e amadurecido visto que um programa de gestão por competências deve proporcionar além de melhoria na qualidade dos serviços prestados, desenvolvimento profissional aos servidores. Por meio de um programa estruturado de gestão por competências, previsto inclusive na legislação federal, poderá ser possível identificar e desenvolver, além de outras, as competências gerenciais dos servidores. Assim, o ingresso na função gerencial pode ser repensado para que se valorizem também essas competências, indo ao encontro do que foi sugerido por alguns gestores durante as entrevistas, ou seja, que a pessoa chegue à gestão por suas qualidades gerenciais e não apenas por falta de opção ou por interesse político.

Considerando que por meio do exercício de outras experiências de gestão dentro da universidade os gestores desenvolveram competências gerenciais, sugere-se que seja estimulado o gestor iniciar em cargos de gestão nos níveis operacionais e de suporte para depois passar para cargos mais gerenciais ou estratégicos. Sugere-se ainda que para acelerar o processo de aquisição de conhecimento acerca da estrutura organizacional, da forma como ela se comunica interna e externamente, dos trâmites internos, da cultura, dos objetivos, da

missão, sejam organizados encontros e oficinas onde os servidores possam interagir com os mais experientes e esses saberes serem transmitidos, assim, quando este servidor chegar a um cargo de gestão ele já terá essas competências desenvolvidas. Essas medidas também contribuirão para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para aprendizagem contínua.

Ainda procurando ativar a aprendizagem coletiva, conforme mencionado no primeiro parágrafo, outra sugestão diz respeito a estimular a partilha/troca de dificuldades, idéias e conhecimentos por meio de reuniões, encontros, fóruns, oficinas de estudo coletivo ou ainda comunidades de prática. O restabelecimento do Conselho Administrativo também poderia ser uma opção, desde que ele seja organizado de forma que permita a partilha de dificuldades e construção de soluções conjuntas.

Por outro lado, os gestores reclamaram de sobrecarga de trabalho que os impede de buscar conhecimento, fazer planejamento, participar de reuniões ou atividades extras, para administrar como gostariam de administrar. Consideraram que perdem muito tempo explicando pessoalmente aos servidores (técnicos e professores) como funcionam as coisas dentro da universidade, como funciona orçamento, compras, plano de carreira, concurso, em fim, entre outros. Visando diminuir a sobrecarga de trabalho dos gestores recomenda-se que oficinas e reuniões regulares sejam utilizadas para esclarecer estes pontos aos servidores. A sobrecarga também poderia ser diminuída com estudo e gestão de processo e dimensionamento de recursos humanos considerando a expansão iniciada nessa IFES.

Os conhecimentos técnicos na área da gestão podem ser desenvolvidos também por meio de mini-cursos em forma de oficinas e por meio da interação dos diversos níveis de gestão. As habilidades humanas podem ser estimuladas com cursos de gestão de conflitos e desenvolvimento de liderança, assim como proposto por alguns dos gestores. A recomendação é que seja organizado um programa de formação gerencial, cursos e oficinas do programa seguindo a proposta de Leite e Porsse (2001) e Silva (2009), ou seja, apoiar-se em uma metodologia voltada para a educação de adultos, a andragogia. Também seria oportuno seguir a orientação do Grupo de Aprendizagem Organizacional da UFRGS, ou seja, não separar as competências aprendidas nestes programas das condições de aplicação, visto que somente com a aplicação dos saberes num contexto específico é que o recurso passará a ser competência, não existe competência sem ação, a teoria e a prática devem caminhar juntas.

A fim de apoiar os gestores para minimizar problemas de falta de motivação de servidores recomenda-se que seja desenvolvido um programa de qualidade de vida no trabalho, que estimularia a motivação dos servidores por meio de recompensas que não apenas o retorno financeiro, já que esta possibilidade é mais difícil em virtude do engessamento da carreira técnico-administrativa e docente nas universidades públicas.

No que tange aos gestores, incluindo os líderes informais que atuam sob elevado estresse e se transformam em repositórios e manipuladores de toxinas, sugere-se que a organização desenvolva ações a fim de minimizar os efeitos das toxinas acumuladas por estas pessoas. As toxinas originadas de situações estressantes baixam as defesas do sistema imunológico e podem causar doenças físicas e mentais. Os líderes que praticam essa função necessitam de medidas que lhes protejam dessas doenças. As recomendações aqui propostas seguem a orientação de Frost (2003), dizem respeito a: o que os próprios gestores manipuladores podem fazer e o que a organização pode fazer. Os manipuladores precisam compreender o significado de ser um manipulador de toxina e a partir daí discutir com os membros da organização sobre a importância e responsabilidade do papel gerencial.

Outra medida recomendada é formar uma rede de apoio ou grupo onde os gestores possam compartilhar suas preocupações e falar sobre seu trabalho como manipuladores de

toxinas organizacionais resultante do trabalho cotidiano. Nestes grupos, além de aliviarem suas próprias toxinas poderão desenvolver sua aprendizagem.

No que tange a organização recomenda-se reconhecer que seus gestores desempenham um papel importante, porém altamente estressante e, oferecer apoio aos grupos gerenciais tal como encontros periódicos com profissionais treinados para ajudá-los a se aliviar e revitalizar, a lidar com o próprio estresse.

### **6.3 Sugestões para Futuras Pesquisas**

Considerando que a pesquisa apontou que os gestores aprendem mesmo em situações de elevado estresse acredita-se que seja oportuno aprofundar-se em como as frustrações e dificuldades contribuem para o aprendizado gerencial.

Outra questão apresentada foi quanto a formação acadêmica. Gestores da área de ciências contábeis colocaram que os cursos de graduação estariam formando profissionais para área privada e que só vão realmente aprender se praticarem. Um deles questionou acerca da formação acadêmica na área de administração: Será que o gestor que possui formação acadêmica na área de administração sabe gerenciar melhor do que aquele que não possui? Caberia neste sentido um levantamento sobre como os cursos nestas áreas contribuem para o desenvolvimento de competências gerenciais para um gestor público.

Acredita-se que outra possibilidade de pesquisa seja levantar o processo de aprendizagem gerencial dos gestores públicos de outro grupo de gestores orientados por diferente base política na mesma instituição ou de outra instituição de ensino para perceber como a aproximação de idéias e postura política influenciam no processo de desenvolvimento de competências gerenciais.

Os gestores que já haviam atuado no setor privado reconheceram que tiveram um choque de realidade quando vieram para administração pública, neste sentido seria oportuno investigar como a experiência anterior com gestão em empresa privada contribui para o desenvolvimento das competências de um gestor público.

Sugere-se ainda realização deste estudo utilizando-se entrevistas coletivas na comunidade de prática dos gestores.

## REFERENCIAS

- ANTONACOPOULOU, Elena. Desenvolvendo Gerentes Aprendizes Dentro de Organizações de Aprendizagem: O caso de Três Grandes Bancos Varejistas. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 263-288, 2001.
- ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique, e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, pp. 12-33, 2005.
- \_\_\_\_\_; BOFF, Luiz Henrique, e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- \_\_\_\_\_; GODOY, Arilda Schmidt . Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE** , São Paulo, v.49, n.3, jul/set.2009.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da Educação**. São Paulo: Moderna, 2006.
- ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- BENTO, Leonardo Valles. **Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização**. Barueri, SP: Manole, 2003.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese de doutorado em administração. Orientadora: Prof. Roberto Lima Ruas, UFRGS, 2001.
- \_\_\_\_\_. A gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. v 44, n 1, p, 58-69. Jan/mar. 2004.
- BRASIL, **Decreto nº 5.507**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2010.
- BRASIL, **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2010.
- BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado/Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1995.
- BRASIL. **Decreto 83.740**, de 18 de julho de 1979. Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D83740.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D83740.htm)>. Acesso em: 20/01/2010.
- BRASIL. **Lei 11.091/2005**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm)>. Acesso em: 25/01/2010.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, ano 49, número 1, p. 5-42, Jan/Mar, 1998,

- \_\_\_\_\_. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública - RAP** – Rio de Janeiro 42(2): 391-410, mar./abr., 2008.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima, BRANDÃO, Hugo Pena Brandão. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 7, n. 3, p. 35-56, Jul./Set. 2003.
- BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. **A Vida Social da Informação**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. Rio de Janeiro: LUMEN JURIS, 2006.
- CARVALHO, A. I. *et al.* (2009). **Escola de Governos e Gestão por Competência: Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação**. Brasília. ENAP, 2009.
- COLTRO, Alex. Seção de Pessoal, Departamento. de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoal,... ou o Multiforme Esforço do Constante Jogo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n.1, p 41, Janeiro / Abril, 2009.
- COLUS. Fátima Aparecida Maglio. **Construção Social de Dificuldades de Aprendizagem**. Dissertação de Mestrado em Educação. Orientadora: Prof. Dra. Rita de Cássia Pereira Lima. Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto, 2006. Disponível em: <[http://mestrado.mouralacerda.edu.br/arquivos/dissertacoes/dissertacao\\_7.pdf](http://mestrado.mouralacerda.edu.br/arquivos/dissertacoes/dissertacao_7.pdf)>, Acesso em: 24/03/2010.
- DEMO, Pedro. **Metodologia para quem quer aprender**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 4, n. 1,p. 161-176, Jan./Abr. 2000,
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.
- EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e Debates Atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 15-38, 2001.
- EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa Gerencial em Administração: Um guia para Monografias, Dissertações, Pesquisa Internas e Trabalhos em Consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. CENSO 2010. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas\\_pdf/total\\_populacao\\_ri\\_o\\_de\\_janeiro.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/total_populacao_ri_o_de_janeiro.pdf). Acesso em: 20/01/2011.
- ELKJAER, Bente. Em Busca de uma Teoria de Aprendizagem Social. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 100-118, 2001.
- ESTIVALETE, V.F.B.; LÖBLER, M.L.; PEDROZO, E.A. Repensando o Processo de Aprendizagem Organizacional no Agronegócio: Um Estudo de Caso realizado numa Cooperativa Destaque em Qualidade no RS. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. v.10, n.2, p....., abr/ jun, 2006.
- FINCH-LEES, Tim; MABEY, Chris; LIEFOOGHE, Andreas. In the name of capability: A critical discursive evaluation of competency-based management development. **Human Relations**. 58 (9): 1185-1222, 2005.
- FINGER, Matthias; BRAND, Silvia Bürgin. Conceito de “Organização de Aprendizagem” Aplicado à Transformação do Setor Público: Contribuições Conceituais ao Desenvolvimento

- da Teoria. In: In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, pp. 165-195, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury; FLEURY, Afonso Fleury. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, pp 183-196, Edição Especial 2001.
- FREITAS, Isa Aparecida de, BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. GPR-A316. P;16, Anais da **ENANPAD**. 2005.
- FROST, J. Peter. **Emoções Tóxicas no Trabalho**. Tradução: Melissa Kassner. São Paulo: Futura, 2003.
- GODOI, Christiane Kleinübing, FREITAS, Sandra Ferreira. A Aprendizagem Organizacional sob a Perspectiva Sócio-Cognitiva: Contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 4 p. 40 – 55, Outubro/Dezembro, Blumenau, 2008. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/747/911>. Acesso em: 18/10/2010.
- GHERARDI, Silvio; NICOLINI, Davide. The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice. **Journal of Management Inquiry**. vol. 9 Nr. 1, pp 7-18, 2000.
- GROPP, Beatrice Maria Carola; TAVARES, Maria das Graças Pinho. **Comunidade de Prática – gestão do conhecimento nas empresas**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2007.
- HOLMAN, P. PAVLICA, K; THORPE, R. Rethinking Kolb's Theory of Experiential Learning in Management Education: The contribution of social constructionism and activity theory. **Management Learning**, 28 ( 2): 135-148, 1997.
- KOLB, David A. **Management and the Learning Process**. v 17, n 3. p. 21-31, SPRING. 1976.. Disponível em: <http://www.learningfromexperience.com/images/uploads/Management-and-learning-process.pdf>. Acesso em: 13/10/2010.
- KING, Adelaide Wilcox ; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e Vantagem Competitiva: O desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 42, n. 1, pp. 36-49, Jan./Mar, 2002. Fórum *AME* de Estratégia e Liderança
- LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique, e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, pp. 56-69, 2005.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2007 .
- LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **Revista de Administração de Empresas – RAE-Eletrônica**. v. 1 n. 1, jul-dez, 2002.
- MARE. Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília: MARE, 1995. Disponível em: [www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf). Acesso em: 20/01/2010.
- MILLER, Kent. D - Simon and Polanyi on Rationality and Knowledge. **Organization Studies**, Vol. 29; Nr. 7, pp 933-955, 2008
- MINAYO, Maria Cecília de S. ; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.
- MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOURA, Maria Cristina Canova; BITENCOURT, Cláudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração de Empresas - RAE-Eletrônica**. v 5, n 1, Art.3, jan/jun, 2006. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3647&Secao=ARTIGO S&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>. Acesso em: 03/05/2010
- NICOLINI, Alexandre Mendes. **Aprender a governar a aprendizagem de funcionários públicos para as carreiras de Estado**. Tese de doutorado em administração. Orientadora: Profa. Tânia Maria Diederichs Fischer UFBA, 2007.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique, e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 88-115, 2005.
- OTRANTO, Célia Regina. **A Autonomia Universitária no Brasil: Dádiva legal ou construção coletiva? O caso da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**. Seropédica, RJ: EDUR, 2009.
- PACHECO, Regina Silvia. Política de Recursos Humanos para a Reforma Gerencial: Realizações do Período 1995-2002. **Revista do Serviço Público - RSP**, ano 53, número 4, p, 79-106, Out/Dez, 2002.
- PRASAD, Anshuman. The Contest Over Meaning: Hermeneutics as an Interpretive Methodology for Understanding Texts. **Organizational Research Methods**, Vol. 5, No1, pp.12-33, jan. 2002. Disponível em: <http://orm.sagepub.com/cgi/content/abstract/5/1/12>. Acesso em: 04/05/2010.
- PEIXOTO, João Paulo. **Governando o Governo**. São Paulo: Atlas, 2008
- REGO, Arménio. Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: Um estudo Luso-Brasileiro. **Revista de Administração de Empresas - RAE**- Vol. 44, No 3, pp 30-43 Jul./Set. 2004
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique, e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p, 34-55, 2005a.
- \_\_\_\_\_. Literatura, Dramatização e Formação Gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organização & Sociedade - O&S/Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia**. v 12, n 32, p, 121-142. jan/mar/2005b.
- RUAS, Roberto; NAKAYAMA, Marina; BITENCOURT, Cláudia Cristina; HIROTA, Ercília; BECKER, Grace; STREIT, Clenir; KAUTZMAN, Aristeu; AUDY, Jorge; LANTELME, Elvira; ANDRADE, Aurélio de Leão; ANTONELLO, Cláudia Simone; FERREIRA, Ricardo Targa; SALINAS, José Luis; ODERICH, Cecília Leão; BORBA, Gustavo.. Competitividade Baseada no Conhecimento: a problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. **GAP-Grupo de Aprendizagem Organizacional – Grupo de Pesquisa Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <HTTP://ea.ufrgs.br/pesquisa/gap/arquivo1/arquivo1.htm>. Acessado em: 18/08/2010.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 6, n. 1, p. 187-207, Jan./Abr. 2002.

- SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gestores aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, José Roberto Gomes. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades.** Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Orientadora: Profa. Sylvia Constant Vergara. PUC-RIO, 2001.
- SIMS, David. Aprendizagem Organizacional como o Desenvolvimento de Histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, pp. 64-80, 2001.
- SIQUEIRA, Marcus Vinícius e MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público - RSP**, Vol. 60, nº 3, p. 241-250 – jul/set, 2009. Brasília: ENAP - Escola Nacional de Administração Pública.
- SISTEMA DE DADOS DO GOVERNO FEDERAL. SIAPE Gerencial Cadastro Base, rede SERPRO. Disponível em: <https://acesso.serpro.gov.br>. Acesso em: 01/04/2010.
- TAVARES, Fernanda Pereira Tavares. A Cultura Organizacional como instrumento de poder. **Caderno de Pesquisa em Administração.** São Paulo. v 1 nº3/ 2º sem., s/p., 1996.
- TSIVACOU, Ioanna. The Self-Learning Process and its Implementation in a State Bureaucracy. **Management Learning**. v. 28 (3): 259-281, 1997.
- TSOUKAS, Haridimos. Introduction: Knowledge-Based Perspectives on Organizations: Situated Knowledge, Novelty, and Communities of Practice. **Management Learning**. Vol. 33, no. 4, pp 419-426. December/2002.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** São Paulo: Atlas, 2009.
- VILLARDI, Beatriz Quiroz. **Um estudo reflexivo sobre microprocessos de aprendizagem e mudança coletiva docente com a aprendizagem e mudança organizacional resultantes. Para uma gestão sustentável do desenvolvimento de docentes em Instituições de Educação Superior Privado em Administração e Marketing.** Tese de doutorado em Administração. Orientador: Sérgio Proença Leitão. PUC-RIO, 2004.
- ZANELLI, José Carlos. Estudo do Desempenho pessoal e Organizacional: Bases para o Desenvolvimento de Equipe de consultores. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.1, n.2 – 1997.

### Anexo A – Amostra Seleccionada (unidades e organograma)

#### REITORIA - GESTÃO INSTITUCIONAL

	ESTRUTURA DAS UNIDADES PERTENCENTES A AMOSTRA	SIGLA	GESTOR	CD/FG	CARGO PÚBLICO DO GESTOR (CONCURSO)	ING NA CHEFIA ATUAL	ATUOU NA GESTÃO	TEMPO NA GESTÃO (ANOS)	ING ORGÃO	ING. SERV. PUB	TEMPO SERV PUB (ANOS)	SELECIONAR?
REITORIA	VICE REITORIA	VICE-R	VIVE-REITOR	CD 2	PROFESSOR	16/03/2005		5	17/01/1978	04/09/1972	38	sim
	COORD. DE PLANEJAMENTO	COPLAN	COORD. PLAN.	CD 4	PROFESSOR	10/03/2009	Atuou como decano do DAA de 10/03/07 a 09/03/09	3	15/05/1980	15/05/1980	30	sim

Total Seleccionado: 2

#### DECANATO DE ENSINO E GRADUAÇÃO (DEG) – GESTÃO ACADÊMICA

	ESTRUTURA DAS UNIDADES PERTENCENTES A AMOSTRA	SIGLA	GESTOR	CD/FG	CARGO PÚBLICO DO GESTOR (CONCURSO)	ING NA CHEFIA ATUAL	ATUOU NA GESTÃO	TEMPO NA GESTÃO (ANOS)	ING ORGÃO	ING. SERV. PUB	TEMPO SERV PUB (ANOS)	SELECIONAR?
DEG-DECANATO DE GRADUAÇÃO	DECANATO DE ENSINO E GRADUAÇÃO	DEG	DECANO	CD 2	PROFESSOR	10/03/2007		3	19/10/1984	19/10/1984	26	sim
	DEPTO DE ASSUNTOS ACAD E REGIST GERAIS	DAARG	DIRETOR DEPTO	CD 4	PROFESSOR	12/06/2006		4	29/05/1980	29/05/1980	30	sim
	DIVISAO DE MATRICULAS	DMAT	DIRETOR DIVISÃO	FG 4	ASSIST. ADMINIST.	07/04/2005		5	19/04/1976	19/04/1976	34	sim
	SECAO DE ADMISSAO	SADM	CHEFE	FG 5	ASSIST. ADMINIST.	01/07/2009		1	07/07/1977	07/07/1977	33	não
	SECAO DE MATRICULAS	SMAT	CHEFE	FG 5	AUX. ADMINIST.	07/04/2005	Subs. Diretor Divisão desde 14/01/10	5	15/04/1985	15/04/1985	25	não
	DIVISAO DE REGISTROS ACADEMICOS	DRA	DIRETOR DIVISÃO	FG 4	ASSIST. ADMINIST.	17/03/2009	Atuou como subst desta divisão desde 06/08/08	3	15/07/1985	15/07/1985	25	sim
	SECAO DE EXPEDICAO DE REGISTROS	SER	CHEFE	FG 5	SECRETARIO EXECUTIVO	01/11/1991		19	29/04/1976	29/04/1976	34	sim
	SECAO DE HISTORICO ESCOLAR	SHE	CHEFE	FG 5	PORTEIRO	17/03/2009	Subs. Diretor Divisão desde 14/01/10	1	04/05/1987	04/05/1987	23	não

Total Seleccionado: 5

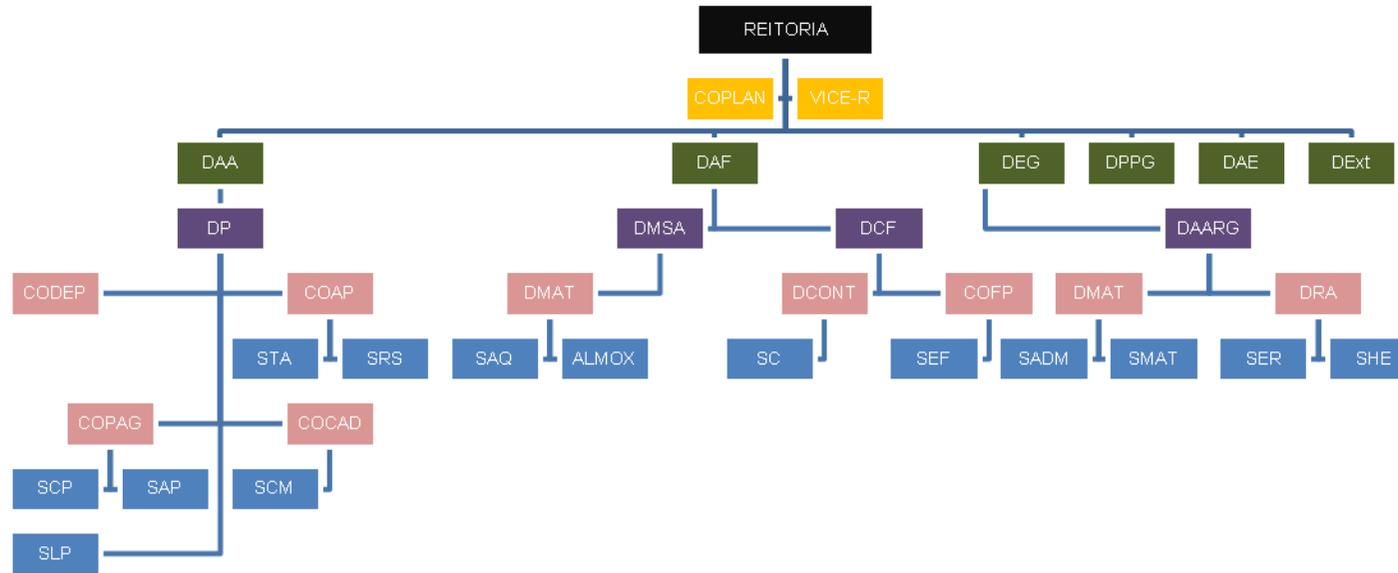
## DECANATO DE ASSUNTOS FINANCEIROS (DAF) – GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

	ESTRUTURA DAS UNIDADES PERTENCENTES A AMOSTRA	SIGLA	GESTOR	CD/FG	CARGO PÚBLICO DO GESTOR (CONCURSO)	ING NA CHEFIA ATUAL	ATUOU NA GESTÃO	TEMPO NA GESTÃO (ANOS)	ING ORGÃO	ING. SERV. PUB	TEMPO SERV PUB (ANOS)	SELECIONAR?
DAF-DECANATO DE ASSUNTOS FINANCEIROS	<b>DECANATO DE ASSUNTOS FINANCEIROS</b>	<b>DAF</b>	DECANO	CD 2	PROFESSOR	10/03/2007		3	07/11/1991	07/11/1991	19	<b>sim</b>
	SECRETARIA DEG		SECRET.	FG 5	AUX. ADMINIST.				01/04/1986	01/04/1986	24	não
	SETOR DE LAVANDERIA/DAF		CHEFE	FG 7	OPER.MAQ. LAVANDERIA				20/01/1992	20/01/1992	19	não
	<b>DEPTO DE MAT.SERV AUX./DAF</b>	<b>DMSA</b>	DIRETOR DEPTO	CD 4	AUX. ADMINIST.	10/02/2007		4	06/12/1983	06/12/1983	27	<b>sim</b>
	SECRETARIA DMSA		SECRET.	FG 6	TECNICO SECRETARIADO				24/12/2005	01/07/1994	16	não
	DIVISAO DE MATERIAL/DMSA	DMAT	DIRETOR DIVISÃO	FG 4	ADMINIST.	07/07/2009		1	22/09/2006	22/09/2006	4	<b>sim</b>
	SECAO DE AQUISICAO	SAQ	CHEFE	FG 5	SERVENTE DE LIMPEZA	01/09/2009	Subst. Diretor Divisão desde 01/11/09	1	25/01/1991	25/01/1991	20	não
	SECAO DE CONT-ALMOXARIFADO	ALMOX	CHEFE	FG 5	ASSIST. ADMINIST.	16/09/2002		8	04/07/2002	06/12/1973	37	<b>sim</b>
	<b>DEPTO. DE CONTAB. E FINANCAS/DAF</b>	<b>DCF</b>	DIRETOR DEPTO	CD 4	TEC. CONTABIL.	05/03/2005		5	28/04/1997	28/04/1997	13	<b>sim</b>
	DIVISAO DE CONTABILIDADE	DCONT	DIRETOR DIVISÃO	FG 4	AUX. ADMINIST.	25/02/2005		5	01/07/1981	01/07/1981	29	<b>sim</b>
	SECAO DE CONTABILIDADE	SC	CHEFE	FG 5	CONTADOR	14/04/2005	Subst. Diretor Divisão desde 14/04/05	5	25/06/2004	20/01/1992	19	<b>sim</b>
	COORD. DE FINANCAS E PAGAMENTO	COFP	COORD.	FG 2	SECRETARIO EXECUTIVO	19/08/2002	Subst. Diretor Depto desde 22/08/02	8	26/02/1981	26/02/1981	30	<b>sim</b>
SECAO DE EXEC.FINANCEIRA	SEF	CHEFE	FG 5	ASSIST. ADMINIST.	25/09/2006		4	02/01/1969	02/01/1969	42	não	
Total Selecionado:											8	

## DECANATO DE ASSUNTOS ADMINISTRATIVO (DAA) – GESTÃO DE PESSOAS

	ESTRUTURA DAS UNIDADES PERTENCENTES A AMOSTRA	SIGLA	GESTOR	CD/FG	CARGO PÚBLICO DO GESTOR (CONCURSO)	ING NA CHEFIA ATUAL	ATUOU NA GESTÃO	TEMPO NA GESTÃO (ANOS)	ING ORGÃO	ING. SERV. PUB	TEMPO SERV PUB (ANOS)	SELECIONAR?
DAA-DECANATO DE ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS	DECANATO DE ASSUNTOS ADMINIST.	DAA	DECANO	CD 2	PROFESSOR	10/03/2009		1	29/09/1986	29/09/1986	24	sim
	SECRETARIA DAA		SECRET.	FG 5	ASSIST. ADMINIST.				11/03/2008	11/03/2008	2	não
	DIVISAO DE PATRIMONIO/DAA		DIRETOR DIVISÃO	FG 4	ASSIST. ADMINIST.	01/11/2009		1	01/01/1991	02/05/1980	30	não
	SECAO DE ARQ.E PROTOCOLO GERAL/DAA		CHEFE	FG 5	ASSIST. ADMINIST.	29/03/1993		17	14/08/1978	14/08/1978	32	não
	SECAO DE REG.DE PATRIMONIO/DPAT/DAA		CHEFE	FG 5	ADMINIST.	01/11/2008		2	10/01/1979	10/01/1979	32	não
	DEPTO DE PESSOAL/DAA	DP	DIRETOR DEPTO	CD 4	ASSIST. ADMINIST.	21/03/2005		5	01/01/1993	03/11/1975	35	sim
	SECRETARIA DP		SECRET.	FG 5	AUX. ADMINIST.				01/04/1991	02/01/1978	33	não
	SECAO DE LEGISLACAO DE PESSOAL	SLP	CHEFE	FG 4	ASSIST. ADMINIST.	19/02/2010		1	13/02/1978	13/02/1978	33	não
	COORDENACAO DE PAGAMENTO/DP	COPAG	COORD.	FG 2	ASSIST. ADMINIST.	01/09/2009	Atuou como chefe seção de 11/10/06 a 31/08/09	4	01/09/2004	14/08/1973	37	sim
	SECAO DE C. DE PAGAMENTO	SCP	CHEFE	FG 5	ASSIST. ADMINIST.	01/12/2009		1	14/02/2006	14/02/2006	5	não
	SECAO DE APOSENT. E PENSOES	SAP	CHEFE	FG 5	AUX. ADMINIST.	01/01/2001	Atuou como subst. De divisão de 2000 a 2009	10	19/07/1991	10/11/1983	27	sim
	COORDENACAO DE CADASTRO/DP	COCAD	*COORD.	FG 2	ASSIST. ADMINIST.	21/03/2005	SCP de 11/03/03 a 20/03/05	5	14/02/2003	08/02/1995	16	não
	SECAO DE CADASTRO LOT.E MOV.	SCM	CHEFE	FG 5	ASSIST. ADMINIST.	01/09/2009	Subst coord. Cad. desde 01/09/09 e atuou como subs da seção de cad. deste 03/04/05.	4	14/08/1978	14/08/1978	32	sim
	COORD.DE ADMISSAO E PROGRESSAO/DP	COAP	COORD.	FG 2	ASSIST. ADMINIST.	03/10/1995		15	29/12/1989	29/12/1989	21	sim
	SECAO DE TREIN E APERFEICOAMENTO	STA	CHEFE	FG 5	ASSIST. ADMINIST.	15/06/2009	Atuou como subst. De seção de 2006 a 2009	3	01/03/1984	01/03/1984	26	sim
	SECAO DE RECRUTAMENTO E SELECAO	SRS	CHEFE	FG 5	ASSIST. ADMINIST.	01/04/2010		0	01/04/2008	01/04/2008	2	não
COORDENACAO DE DESENV. PESSOAS/DP	CODEP	COORD.	FG 2	ASSIST. ADMINIST.	01/09/2009		1	27/10/1989	27/10/1989	21	não	
Total selecionado											7	

### ORGANOGRAMA – REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DA IFES



Observação: Três Decanatos: DPPG-Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação, DAE-Decanato de Assuntos Estudantis e DExt-Decanato de Extensão, não foram estudados nestes pesquisa.

Legenda de cores:

REITORIA	Órgão Superior	INSTITUCIONAL
COPLAN	Assessoria e Vice Reitoria	NÍVEL ESTRATÉGICO
DAA, DAF, DEG, DPPG, DAE, DExt	Vinculado diretamente a Reitoria	NÍVEL ESTRATÉGICO
DP, DMSA, DCF, DAARG	Departamentos subordinados aos seus respectivos decanatos	NÍVEL GERENCIAL
CODEP, COAP, COPAG, COCAD, DMAT, DCONT, COFP, DMAT, DRA	Divisões e Coordenações subordinadas aos departamentos	NÍVEL OPERACIONAL
STA, SRS, SAQ, ALMOX, SC, SEF, SADM, SMAT, SER, SHE, SCP, SAP, SCM, SLP	Seções subordinadas às coordenações ou divisões	NÍVEL OPERACIONAL

Figura 8: Organograma –Amostra Seleccionada na Estrutura Organizacional da IFES  
 Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo Departamento de Pessoal da IFES vigentes em 2010

## Anexo B – Roteiro para entrevista

Objetivos da pesquisa:

Estou realizando uma pesquisa sobre a gestão em IFES. A Universidade está em fase de grandes mudanças crescimento para atender demandas por, ampliação de cursos, entrada de grande quantidade de alunos, novos campus, contratação de novos servidores para cargos administrativos e acadêmicos, em fim, tudo isto impõe aos gestores grandes desafios.

O presente estudo pretende responder a seguinte pergunta: Como os servidores públicos aprenderam a desenvolver suas competências gerenciais na IFES? Pretende identificar o processo de aprendizagem e a formação das competências gerenciais de um gestor público.

Objetivo da entrevista com gestores: conhecer/levantar sua experiência de gestão nesta IFES.

Dados gerais do entrevistado: Tempo de casa como servidor e tempo como gestor, Formação acadêmica e profissional, gênero, idade.

Dados gerais da entrevista: Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_

Autoriza gravação? (foi assegurado o anonimato assim como o retorno da transcrição para sua conformidade e dos resultados alcançados)

- 1) Conte-me sua trajetória profissional? [como escolheu a carreira e porque no setor público?]
- 2) E nesta universidade? Como foi a sua trajetória antes de chegar a esta posição atual?
- 3) E a gestão? Como apareceu em sua carreira? E na universidade?
- 4) Qual a diferença no seu trabalho quando se tornou responsável pelos resultados de seu grupo de trabalho (coletivos)? Quando ocupou um cargo de gestão? [atenção se o entrevistado é responsável formal ou informalmente]
- 5) Quais os principais problemas/desafios que já enfrentou como gestor?
- 6) Como tem solucionado os desafios/problemas da sua prática gerencial? A quem recorre? O que precisa pra resolvê-los?
- 7) Conte algum episódio desafiador com o qual se deparou durante o período de sua gestão? Por exemplo?
- 8) Considera que essa sua experiência na gestão (o episódio que narrou?) contribuiu para atuar como gestor? E sua formação acadêmica ajudou? Como?
- 9) Como você aprendeu a ser gestor?
- 10) Quais os conhecimentos que lhe ajudaram para atuar como gestor? O que precisa saber para desenvolver seu trabalho na gestão?
- 11) Ao longo de sua experiência na gestão quais habilidades considera ter desenvolvido? Em quais momentos da gestão precisa aplicar os conhecimentos e capacidades adquiridos ao longo da sua vida?
- 12) Como é seu dia-a-dia na gestão? E com a equipe? Com outros gestores?
- 13) Quais suas características de personalidade que lhe ajudaram para atuar como gestor? Como se observa como gestão hoje e como era no início da gestão? O que mudou na sua forma de agir?
- 14) Quais características são indispensáveis a um gestor que sabe obter resultado com sua equipe? Exemplo? (CHA).
- 15) Considerando sua experiência a pesquisa ficará mais rica com sua observação, comentário e sugestão para incluir neste estudo sobre essa questão do aprender a ser gestor.
- 16) Também é importante para esta pesquisa ter sua observação, comentário ou sugestão em relação ao processo desta entrevista e às questões que lhe fiz até aqui

Muito obrigada pela sua colaboração sei que seu tempo é pouco na correria diária. Vou transcrever esta entrevista, posso enviar para dar o seu conforme antes de fazer outra entrevista. Ok?

**Anexo C – Modelo do protocolo de observação**

Percepção sobre	Observações no campo	Interpretação
O gestor e a função de gestor (interesse por, como se sente ou vê)		
O gestor e a equipe		
Ambiente de trabalho (físicos – layout)		

Fonte: Elaboração própria com base na revisão de literatura e na experiência profissional da pesquisadora, funcionária da IFES desde 2003.