

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA-MPGE

DISSERTAÇÃO

**APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS: O CASO DOS GERENTES INTERMEDIÁRIOS DE UMA
EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA**

VALÉRIA XAVIER BASTOS DE SOUZA

2022



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA-MPGE**

**APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS: O CASO DOS GERENTES INTERMEDIÁRIOS DE UMA
EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA**

VALÉRIA XAVIER BASTOS DE SOUZA

Sob orientação da Prof^a Dr^a
Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégica da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

SEROPÉDICA, RJ

Julho de 2022

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S719a SOUZA, VALÉRIA XAVIER BASTOS DE, 1980-
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS: O CASO DOS GERENTES INTERMEDIÁRIOS DE UMA
EMPRESA PÚBLICA TRICENTENÁRIA / VALÉRIA XAVIER BASTOS
DE SOUZA. - RIO DE JANEIRO, 2022.
163 f.

Orientadora: Beatriz Quiroz VILLARDI. Dissertação
(Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia
- MPGE/UFRRJ, 2022.

1. Aprendizagem gerencial. 2. Competências
gerenciais. 3. Gerência intermediária. 4. Gestores no
setor público. 5. Empresa pública. I. VILLARDI,
Beatriz Quiroz, 1956-, orient. II Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado
Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE/UFRRJ III.
Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

VALÉRIA XAVIER BASTOS DE SOUZA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia, Linha de pesquisa: Estratégias Inovadoras para Organizações Públicas e Privadas.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: **29/07/2022**.

Prof. Dr. Beatriz Quiroz Villardi
Presidente da Banca
Membro interno (orientadora)
MPGE/UFRRJ

Prof. Dr. Rosália Aldraci Lavarda
Membro externo
UFSC/PPGA

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Membro externo
UFPB/PPGA



Emitido em 2023

TERMO Nº 35/2023 - MPGE (12.28.01.00.00.00.05)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 30/01/2023 21:03)

BEATRIZ QUIROZ VILLARDI
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)
Matrícula: ###448#8

(Assinado digitalmente em 20/01/2023 11:32)

ANIELSON BARBOSA DA SILVA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: ###.###.844-##

(Assinado digitalmente em 31/01/2023 09:52)

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: ###.###.490-##

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número: **35**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **20/01/2023** e o código de verificação: **35e284ffe9**

AGRADECIMENTOS

“Que darei eu ao Senhor, por todos os benefícios que me tem feito?” (Salmos 116:12);

“Para que todos vejam, e saibam, e considerem, e juntamente entendam que a mão do SENHOR fez isso, e o Santo de Israel o criou.” (Isaías: 41:20)

A Deus, por ter me revestido de força e me concedido sabedoria e saúde;

Ao meu marido, por ser meu maior incentivador aos estudos, por ter me dividido com o mestrado e pela paciência e dedicação extra com nossos filhos;

Aos meus pais, por todo amor, cuidado e estímulo à educação;

Aos meus filhos, pelo carinho e compreensão ao deixar muitas vezes de viajar e se divertir em função de minha impossibilidade;

Ao meu irmão, cunhada e sobrinhas, pela torcida;

Às minhas chefias e colegas de trabalho, pela paciência, tolerância e concessões;

Aos familiares e amigos por compreenderem minhas ausências aos eventos;

Aos colegas de mestrado, por me fazerem acreditar que era capaz;

Aos professores do mestrado, por dividirem comigo seus saberes;

Aos entrevistados que participaram desta pesquisa, por me concederem uma parte de seu precioso tempo e vivência;

Aos professores das Bancas de Qualificação e Defesa, que dispuseram de tempo de leitura e presença, contribuindo para que esta pesquisa se tornasse melhor;

À Empresa na qual eu trabalho, pelo apoio institucional e por me propiciar a participação nesse curso tão importante para minha carreira e desenvolvimento profissional.

E à minha orientadora, Professora Dra. Beatriz Quiroz Villardi, pela confiança, disponibilidade, conhecimentos transmitidos e parceria ao longo desta jornada. Não tenho palavras para agradecer todo o seu apoio!

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de financiamento 001.

Porque um mestrado não se conclui só, mas coletivamente.

RESUMO

SOUZA, Valéria Xavier Bastos de. **Aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais**: O Caso dos Gerentes Intermediários de uma Empresa Pública Tricentenária. 2022. 163 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2022.

Considerando a Crise financeira enfrentada por uma Empresa Pública Tricentenária (EPT), impactada pela perda de 70% de sua receita, que repercutiu em balanço negativo nos exercícios subsequentes e na inclusão no Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República – PPI, em 2019. Essa situação financeira deflagrou um clima organizacional negativo e repleto de incertezas sobre a empregabilidade e futuro da empresa, em que grande pressão foi exercida sobre a capacidade de gestão da liderança intermediária ou *middle managers* da EPT, foco desta pesquisa aplicada na qual indagou-se: ***Como a aprendizagem gerencial alcançada na prática laboral contribuiu ao desenvolvimento de competências dos gerentes intermediários da EPT?*** Nesta pesquisa qualitativa de epistemologia interpretativista os dados foram obtidos mediante 17 entrevistas semiestruturadas, compostas por oito duplas de líderes e liderados lotados em oito departamentos distintos e um empregado assessor de diretoria executiva. Os sujeitos foram selecionados propositalmente dentre aqueles com vivência mínima de um ano atuando em gestão no nível tático. Os dados empíricos (entrevistas e documentos) foram interpretados mediante análise qualitativa indutiva proposta por Thomas (2006), da qual emergiram 12 categorias descritivas de primeira ordem e 24 categorias de segunda ordem que compõem a resposta à questão de pesquisa. A aprendizagem gerencial vicária, da prática laboral dos gerentes intermediários foi alcançada mediante a vivida no cotidiano e, o desenvolvimento profissional de suas competências gerenciais estimulou a capacitação e aperfeiçoamento de suas equipes assim como a valorizar a Gestão do conhecimento. Dentre as principais competências desenvolvidas identificou-se: Liderança aprendida pelo exemplo com antecessores, negociação aprimorada no conflito e habilidade em lidar com pessoas, o que contribuiu para a Transição gerencial e identificação de Competências Críticas, ou seja, *Power skills* desenvolvidas para o presente e futuro. Também foi identificada a necessidade de os gestores realizarem *feedback* assertivamente. Dentre os principais desafios enfrentados pela gestão intermediária da EPT estão Dificuldades nas relações interpessoais, disciplinares e RH, especialmente perante os desafios impostos pela pandemia e seus impactos, quando se acentuaram o Desengajamento na empresa pública e críticas e sugestões para o Futuro da EPT. Os resultados evidenciaram que a aprendizagem gerencial alcançada na prática laboral dos gerentes intermediários mediante a vivência do cotidiano, desenvolveu suas competências técnicas e comportamentais. Os resultados alcançados permitiram obter subsídios para elaboração de um programa de capacitação gerencial específico à realidade dos gestores examinados. Assim, nesta pesquisa se produziu conhecimento científico empiricamente fundamentado para subsidiar capacitação gerencial específica e se agrega ao acervo do conhecimento em gestão dos processos de aprendizagem de competências gerenciais na ação no contexto da empresa pública tricentenária do Brasil.

Palavras-chave: Aprendizagem gerencial; Competências gerenciais; Gerência intermediária; Gestores no setor público. Empresa pública.

ABSTRACT

SOUZA, Valéria Xavier Bastos de. **Learning and developing management competences: The Case of Middle Managers of a Tricentennial Public Company.** 2022. 163 p. Dissertation (Master in Management and Strategy). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2022.

Considering the financial crisis faced by a Tricentennial Public Company (EPT), impacted by the loss of 70% of its revenue, impacting on a negative balance in subsequent years and inclusion in the Investment Partnerships Program of the Presidency of the Republic - PPI, in 2019, and which triggered a negative organizational climate and full of uncertainties about the employability and future of the company, in which great pressure was exerted on the management capacity of the middle leadership or middle managers of the EPT, which was the focus of the qualitative research carried out, in which it was asked: How did the managerial learning achieved in the work practice contribute to the development of competences of the middle managers of the EPT? In this qualitative research of interpretivist epistemology, data were collected through 17 semi-structured interviews, composed of eight pairs of leaders and subordinates located in eight different departments and an assistant employee of the executive board. The subjects were selected on purpose, among those with at least one year of experience working in management at the tactical level. Empirical data (interviews and documents) were interpreted using an inductive qualitative analysis proposed by Thomas (2006), from which 12 first-order descriptive categories and 24 second-order categories emerged that make up the answer to the research question. The managerial learning of the work practice of middle managers was achieved through Learning lived in daily life and about Professional Development, enabled the Stimulus to train and improve the team and also learned to value Knowledge Management. As the main skills developed, Leadership learned by example with predecessors, improved negotiation in conflict and the ability to deal with people were identified, which contributed to the Managerial Transition and identification of Critical Skills: Power skills developed for the present and future. The need for assertive feedback was identified. Among the main challenges faced by the management of the EPT are the Difficulties faced by the managers of a public company, such as interpersonal, disciplinary and HR relationships, especially with the challenges imposed by the pandemic and its impacts, accentuating critical points such as Disengagement in the public company and consequent criticisms and suggestions for the future of the EPT. The findings obtained evidenced the managerial learning achieved in the work practice of middle managers through learning lived in everyday life, developing technical and behavioral skills. The results achieved made it possible to subsidize the elaboration of a specific managerial training program. Thus, this research produced empirically based scientific knowledge to support specific managerial training and adds to the collection of knowledge in management of the learning processes of managerial competences in action in the context of the tricentennial public company in Brazil.

Keywords: Management learning; Management competencies; Middle management; Public sector Managers, Public firm.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Níveis de Competências Organizacionais	23
Quadro 2: Correntes teóricas sobre estratégia e vantagem competitiva	24
Quadro 3: Esferas e aspectos de criação de valor na gestão pública	38
Quadro 4: Perfil dos entrevistados por faixa etária e gênero	47
Quadro 5: Perfil dos entrevistados por área de lotação, nível de escolaridade e tempo de empresa	48
Quadro 6: Escolaridade dos entrevistados por área de formação	49
Quadro 7: Matriz categorial descritiva	56
Quadro 8: Recorte 1 da Matriz categorial descritiva	57
Quadro 9: Recorte 2 da Matriz categorial descritiva	58
Quadro 10: Recorte 3 da Matriz categorial descritiva	59
Quadro 11: Recorte 4 da Matriz categorial descritiva	60
Quadro 12: Recorte 5 da Matriz categorial descritiva	61
Quadro 13: Recorte 6 da Matriz categorial descritiva	62
Quadro 14: Recorte 7 da Matriz categorial descritiva	63
Quadro 15: Recorte 8 da Matriz categorial descritiva	64
Quadro 16: Recorte 9 da Matriz categorial descritiva	65
Quadro 17: Recorte 10 da Matriz categorial descritiva	68
Quadro 18: Recorte 11 da Matriz categorial descritiva	67
Quadro 19: Recorte 12 da Matriz categorial descritiva	68
Quadro 20: De Moedeiro para Moedeiro – Desenvolvimento Humano de Gestores	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.4 RELEVÂNCIA E OPORTUNIDADE DA PESQUISA	14
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 APRENDIZAGEM GERENCIAL	16
2.1.1 Aprendizagem e competência gerencial desenvolvida na ação	17
2.1.2 Aprendizagem coletiva nas organizações	21
2.2 COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.2.1 Competências individuais	25
2.2.2 O Desenvolvimento da competência profissional	27
2.3 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	30
2.3.1 Identificando as competências requeridas nas organizações	31
2.3.2 Competências e avaliação de Desempenho na Gestão estratégica de pessoas	33
2.4 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES	34
2.4.1 O Middle manager como valor estratégico nas organizações públicas	37
3 PERCURSO METODOLÓGICO	41
3.1 DELINEAMENTO: ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA E METODOLÓGICA	41
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	42
3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	43
3.5 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	45
3.6 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS	45
4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	47
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE CAMPO	47
4.1.1 Perfil dos Entrevistados	47
4.1.2 Matriz Categorial	56
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS A LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	73
5.1 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA GERENCIAL	73
5.2 PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE SUA PRÓPRIA COMPETÊNCIA GERENCIAL	78
5.3 ALINHAMENTO DA COMPETÊNCIA GERENCIAL AO PROPÓSITO DA ORGANIZAÇÃO	83
5.4 PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL ESPECÍFICA PARA EPT	88
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	107
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO LITERAL NA ÍNTEGRA PARA ILUSTRAR ENTREVISTA – GERENTE G2	109
APÊNDICE C – PROCESSO DE ANÁLISE CATEGORIAL - ANÁLISE INDUTIVA (THOMAS, 2006)	118
APÊNDICE D – PROPOSTA CAPACITAÇÃO GERENCIAL – EPT	157
ANEXO I - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - MODELO	160
ANEXO II – ATA DA REUNIÃO COMISSÃO DE ÉTICA AUTORIZANDO A REALIZAÇÃO DA PESQUISA E ENTREVISTAS NO ÂMBITO DA EMPRESA PÚBLICA	161

1 INTRODUÇÃO

A Empresa Pública Tricentenária (EPT), fundada em 8 de março de 1694, foi responsável pelas primeiras moedas cunhadas em solo brasileiro, anteriormente cunhadas em Portugal. Desde então, essa instituição vem desenvolvendo um trabalho que agrega segurança e valor à produção do meio circulante nacional e outros produtos de segurança, inclusive exportando para outros países.

Esta empresa pública, localizada no Distrito Industrial de Santa Cruz, Zona Oeste do Rio de Janeiro, a EPT, produz cédulas e moedas, com capacidade de produzir cerca de 3 bilhões de cédulas e 4 bilhões de moedas ao ano, também agrega a produção de itens de segurança e rastreabilidade a diferentes produtos gráficos e digitais, como exemplo o passaporte para a Polícia Federal, moedas e medalhas comemorativas com temas diversos, diplomas, bilhetes magnéticos entre outros (EPT, 2020).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Embora a EPT apresentasse perspectiva de faturamento ascendente, dois acontecimentos contribuíram para que a empresa pública lucrativa e autossustentável incorresse em crise e balanço financeiro negativo nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020.

Assim, uma empresa pública, saudável financeiramente até 2016, fechou no negativo, pois perdeu seu produto mais rentável (70%) da receita bruta, o Sistema de Controle da Produção de Bebidas - SICOBE (Receita Federal), que foi descontinuado pelo governo federal. Essa decisão governamental desequilibrou as finanças, pois os outros produtos não conseguiram manter a instituição superavitária como o fora. Desde 2004, foram realizados concursos públicos para a admissão de novos empregados dada a perspectiva de novos negócios, e as demandas ascendentes até 2016.

Primeiramente, suspendeu-se a obrigatoriedade do Sistema de Controle da Produção de Bebidas (SICOBE) por meio do Ato Declaratório Executivo - ADE nº 75/2016, (www.fazenda.gov.br), a partir do dia 13/12/2016, de modo que a Empresa Pública Tricentenária foi impactada pela extinção do produto de rastreabilidade, que compunha 70% de sua receita.

Em seguida, autorizou-se o Banco Central do Brasil – BACEN, a adquirir papel moeda e moeda metálica fabricados fora do país por fornecedor estrangeiro mediante a Medida Provisória nº 745/2016 de 15 de setembro de 2016, posteriormente convertida na Lei nº

13.416/2017 de 23 de fevereiro de 2017, o que intentava pôr fim ao monopólio da EPT na atividade de produção do meio circulante nacional.

Neste cenário, além da Receita Federal, o outro cliente responsável por 23% da receita bruta da EPT, o Banco Central - BACEN questiona os altos preços aplicados aos produtos (cédulas e moedas) e realiza o lançamento de Editais para fornecedores internacionais, produtores fora do país, de modo que a empresa passa a enfrentar concorrentes.

Assim, a EPT apresentou faturamento reduzido a partir de 2017, quando diversas medidas foram tomadas objetivando a redução do custo fixo, obtendo uma redução de 7 milhões em despesas no exercício 2018 comparado a 2017, e principalmente da folha de pessoal, reconhecida como onerosa por absorver 35% de sua receita.

Assim, ao longo dos últimos três anos 2018, 2019 e 2020 tem gerado sua receita principalmente da fabricação de cédulas e moedas para provimento do meio circulante nacional e internacional de países como Bolívia e Venezuela; passaportes para a Polícia Federal; Selo de controle de cigarros – SCORPIOS; e impressos de segurança, como diplomas e lacres de urna para o Tribunal Superior Eleitoral.

A EPT tem envidado esforços para superar sua crise financeira e desenvolver projetos de negócios, ligados aos segmentos de Rastreabilidade (*Track & Trace*), Identificação (Id) ou Meios de Pagamento (*Payment*) para o ingresso em novos mercados e internalização de novas tecnologias. E, com isso, fortalecer o papel estratégico da EPT nos cenários nacional e internacional.

Em janeiro de 2019, teve início uma nova gestão do governo federal, e em maio desse ano, tomou posse o novo Presidente da EPT acompanhado de uma nova diretoria, em alinhamento com os propósitos do governo federal, indicando que restava a empresa seguir um de dois caminhos, a privatização ou a extinção.

Destarte, ainda em 2019, ocorreu na EPT uma nova Reestruturação Organizacional e mais um Plano de Demissão Voluntária – PDV, obtendo-se 111 desligamentos, significando uma redução de 5% do quadro de 2019. Na ocasião, a movimentação de empregados foi estimulada e passou a ser meta prioritária do departamento de Gestão de Pessoas, “movimentar para não demitir”, de modo que foram realizadas tratativas formais com outros órgãos da esfera federal para fomentar até dezembro 2020 a movimentação de 500 empregados da EPT (25% do total em 2019), para outros órgãos da esfera federal, objetivando uma drástica redução de custos em benefícios e na folha de pagamento.

Também em 2019, a EPT foi incluída no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República – PPI, mediante o Decreto nº 10.054, de 14 de

outubro de 2019, e foi incluída, também, no Programa Nacional de Desestatização – PND. Dentre as razões para tal inclusão, aponta-se o fato de a EPT ter fechado os exercícios de 2017, 2018 e 2019 com balanço negativo em três anos consecutivos.

No mês seguinte, o governo federal propõe a Medida Provisória nº 902/2019 de 05 de novembro de 2019, que estabeleceu data final da exclusividade da EPT para a fabricação de papel moeda, de moeda metálica e de cadernetas de passaporte, de impressão de selos postais e fiscais federais e de controle fiscal sobre a fabricação de cigarros, assim, formalizando-se a extinção do monopólio o que officiosamente se reconhecia servir para a posterior privatização EPT. Entretanto, esta MP foi rejeitada pelo Senado Federal, a partir da decisão da Comissão mista da Medida Provisória 902/2019 que, ponderando os riscos envolvidos, a encaminhou para a Câmara dos Deputados e logo após ao Senado Federal, onde concluíram pela rejeição da Medida Provisória, tornando-a sem efeito.

Em março de 2020, com decretação de medidas de combate a pandemia da COVID-19 e aumento abrupto da demanda por moeda circulante provocado pelas políticas econômicas do governo para o BACEN, principalmente para o pagamento do auxílio emergencial aos brasileiros em fragilidade econômica, a EPT passa ao *status* de serviço “essencial” e consegue, pelo empenho de seus empregados, efetivar as entregas, mesmo com efetivo reduzido e com a realização de horas extras nos finais de semana, atendendo a demanda nacional em quantidade, qualidade e prazo requeridos.

Então, o Presidente da República em *live*, realizada em junho de 2020, reitera em 13/08/2020, ter decidido retirar a EPT do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República – PPI, em reconhecimento a posição estratégica e serviço essencial prestado à nação brasileira, e relata ao país haver solicitado ao ministro da Economia, Paulo Guedes, que retirasse a empresa da lista de privatizações. O pronunciamento do presidente do Brasil trouxe esperança aos moedeiros quanto a manutenção da empresa pública e manutenção do monopólio.

Além dessa mudança de perspectiva, ainda em 2020, novas práticas de gestão foram incorporadas ao funcionamento da empresa com a consolidação do Teletrabalho e Trabalho Remoto, que têm imprimido flexibilidade no horário de trabalho e qualidade de vida percebida pelos empregados, apesar da pandemia sanitária global com isolamento social e da resistência inicial de gestores intermediários da EPT.

Em outubro de 2020, nova diretoria executiva tomou posse, objetivando a manutenção da empresa pública, impactada pela demanda extra do BACEN para o pagamento do auxílio

emergencial aos brasileiros, e pela produção da nova cédula de R\$ 200,00, novo integrante da família REAL.

Em agosto de 2021, o Conselho do Programa Parcerias de Investimentos, por meio da Resolução CPPI Nº 199, de 25 de agosto de 2021, recomendou, para aprovação do Presidente da República, a exclusão da empresa do Programa Nacional de Desestatização e a revogação de sua qualificação no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos (BRASIL, 2021). Assim, a EPT recupera o reconhecimento na esfera federal e, com a manutenção do monopólio, se reforça a sua atuação estratégica, trazendo de volta aos moedeiros o orgulho de servir a nação, com perspectivas de aumento de receita.

1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A situação de crise vivenciada pela empresa, incidindo em prejuízo por quatro anos consecutivos, gerou um cenário de instabilidade, de insegurança psicológica e social dentre esses empregados públicos e a percepção de ter um quadro gerencial no exercício da liderança sem uma estratégia delineada para conseguir a recuperação econômica, além da ausência de ideias inovadoras capazes de reverberar em novos processos, produtos ou serviços.

Considerando as mudanças organizacionais previamente expostas na contextualização, importa acrescentar que a EPT passou por quatro processos distintos de Reestruturação Organizacional nos últimos sete anos, nos anos de 2015, 2017, 2019 e 2021. Na Reestruturação de 2019, o componente principal foi o *downsizing* de postos gerenciais, envolvendo aglutinação de centros de custo e extinção de outros que impactou em alteração no organograma da empresa, incorrendo na extinção das funções comissionadas de coordenador e de gerente executivo.

No mundo, a partir de 2020 foi necessário o enfrentamento aos impactos da crise sanitária provocada pela pandemia passando-se a adotar o isolamento social por determinação dos Governos e, tanto no mundo corporativo como nas organizações educacionais, o trabalho passou a ser realizado como Trabalho Remoto Emergencial, isto é, à distância. Logo, tanto gestores como suas equipes precisaram adaptar-se ao “novo normal”, e os padrões de comportamento também foram afetados, bem como as relações de poder e controle dos atores envolvidos intraorganização e os da cadeia produtiva.

Especificamente, nas equipes de trabalho, passou-se a exigir de seus líderes, além das competências profissionais no trabalho presencial, o desenvolvimento de sua capacidade para responder em novas bases tecnológicas, evidenciando-se ao mundo pós-pandemia o trabalho dos “telegerentes” e “teletrabalhadores”.

Neste cenário de transformações, inclusive de Diretorias, grande pressão foi imprimida sobre a capacidade de gestão e as competências gerenciais requeridas dos quadros que exercem a liderança intermediária da EPT, responsáveis pela execução das operações com suas equipes, por desenvolver e internalizar novos projetos, alcançar os objetivos organizacionais de produtividade e superávit de resultados. Destarte, a liderança intermediária ou *middle manager* foi o foco desta pesquisa aplicada, realizada com base na percepção de urgência da EPT em propiciar maior capacidade gerencial alinhada aos objetivos estratégicos e as competências essenciais da organização por meio do desempenho de suas equipes.

Portanto, esta pesquisa partiu da seguinte indagação: *Como a aprendizagem gerencial alcançada na prática laboral contribuiu ao desenvolvimento de competências dos gerentes intermediários de uma empresa Tricentenária?*

Para se responder à questão formulada foi realizada pesquisa qualitativa de epistemologia interpretativista, com dados coletados mediante 17 entrevistas semiestruturadas, compostas por oito duplas de líderes e liderados, lotados em oito departamentos distintos e, um empregado assessor de diretoria executiva.

Os sujeitos foram selecionados intencional ou propositalmente, dentre aqueles com vivência mínima de um ano atuando em gestão no nível tático. Os dados empíricos (de entrevistas e documentais) foram interpretados mediante análise qualitativa indutiva proposta por Thomas (2006), da qual emergiram 12 categorias descritivas de primeira ordem e 24 categorias de segunda ordem que compõem a resposta à questão de pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo final dessa pesquisa foi: configurar como a aprendizagem gerencial alcançada na prática laboral contribuiu ao desenvolvimento de competências dos gerentes intermediários (*middle manager*) da EPT.

Para tanto se alcançaram os seguintes objetivos intermediários:

- a) identificar os processos de aprendizagem na ação e de desenvolvimento de competência gerencial decorrentes da prática dos gestores de nível intermediário nesta empresa pública;
- b) levantar a percepção dos gerentes sobre a sua própria competência gerencial desenvolvida na prática pelo desempenho coletivo das respectivas equipes;
- c) identificar o alinhamento da competência gerencial da gerência intermediária desenvolvida na prática ao propósito da Organização.

d) desenvolver uma proposta de capacitação gerencial específica (produto tecnológico).

1.4 RELEVÂNCIA E OPORTUNIDADE DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa são relevantes para subsidiar as atividades do Departamento de Pessoas - DEGEP, em especial da Seção de Gestão de Carreiras - SEGEC, na elaboração de programa de desenvolvimento gerencial específico fundamentado na realidade da empresa pública e pertinente ao seu contexto laboral, em aderência à *Perspectiva Aprendizado e Crescimento*, do Planejamento Estratégico da EPT (2022-2026), que contempla os seguintes objetivos estratégicos: (i) estimular a gestão colaborativa; (ii) valorizar a meritocracia; (iii) fortalecer a aprendizagem organizacional.

A pesquisa aplicada contribuirá para a organização em que, uma vez identificadas as competências gerenciais desenvolvidas no cotidiano laboral, beneficiará o desenvolvimento dos gestores que receberão capacitação específica pertinente e alinhada às competências essenciais da organização e à realidade organizacional e contexto de mudança a ela subjacente.

A identificação de competências gerenciais desenvolvidas na ação cotidiana e as requeridas para a mudança organizacional decorrentes da vivência gerencial propiciam ativar a aprendizagem gerencial mapeada como estratégia de gestão estratégica de pessoas que alavanca a volta da produtividade e resultados superavitários.

A pesquisa torna-se também oportuna, pois seu resultado possibilita explicitar as competências gerenciais já desenvolvidas na prática pelos empregados gestores intermediários (superintendentes, gerentes, supervisores e Inspetores), responsáveis por equipes nestes tempos de mudança constante na EPT. E, subsidiaram proposta de capacitação gerencial específica a essa realidade e promotora do alcance das metas institucionais da organização examinada.

Também contribuirá ao acervo da área de Administração Pública, fornecendo conhecimento empiricamente fundamentado sobre gestão e estratégia de pessoas em empresa pública brasileira.

A pesquisa foi realizada na EPT, local onde a pesquisadora exerce há 15 anos suas atividades laborativas na área de gestão de pessoas. Assim, mediante aprovação do seu comitê de ética se obteve autorização de examinar as diferentes unidades de negócio da empresa, o que permitiu ter conhecimento mais detalhado do contexto vivido. A execução se tornou viável: (i) pela facilidade de acesso às informações e aos interlocutores entrevistados, e (ii) pela dedicação autorizada pela organização para a pesquisadora realizar estudos em nível de mestrado o que permitiu o cumprimento do cronograma de sua execução.

1.5. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se uma empresa pública, a EPT, de uma Indústria Gráfica de produtos impressos de segurança, situada no Distrito Industrial de Santa Cruz, no Município do Rio de Janeiro, composta em março de 2021 de 1.947 empregados. Entretanto, o foco desta pesquisa se restringirá aos empregados públicos da EPT que exerçam função de liderança (gestor) de equipes e respectivos liderados.

Conceitualmente, a presente pesquisa abrange conhecimento sobre gestão de pessoas por competências restrito aos conceitos de competências gerenciais; aprendizagem na ação; capacitação gerencial; gerência intermediária (*Middle manager*); e gestão no setor público, embora se reconheça que um sistema de gestão de pessoas está composto de outros subsistemas do sistema maior de gestão estratégica de pessoas, tais como o de avaliação de desempenho e carreira. Temporalmente o período abrangido por esta pesquisa é 2016 – 2022.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica para realizar a pesquisa aplicada se compõe de definições e abordagens pertinentes à Aprendizagem gerencial. Para tanto, neste capítulo se discorre acerca da: Aprendizagem gerencial desenvolvida na ação e o conceito de capacidades dinâmicas dos gerentes intermediários (*middle manager*); Aprendizagem coletiva nas organizações; Competências nas Organizações; Competências individuais; Desenvolvimento da Competência profissional; Estratégia como prática social nas Organizações; O Middle manager como Valor Estratégico nas Organizações Públicas.

2.1 APRENDIZAGEM GERENCIAL

O desenvolvimento de gerentes reveste-se de complexidade, haja vista que as transformações dos ambientes organizacionais e as modalidades de trabalho parecem demandar mais do que utilizar modelos ou ferramentas de planejamento e controle para cenários previsíveis.

Destarte, os gestores aprendem efetivamente ao enfrentarem novas situações e desafios, utilizando-se de experiências e aprendizados anteriores para agir, planejarem-se e decidirem.

O círculo virtuoso que se estabelece de vivenciar-aprender correspondente ao desenvolvimento profissional e de suas competências sugere estar mais vinculado à riqueza e à variedade das experiências vividas a seu poder de reflexão e à concepção sobre o trabalho do que ao tempo de atuação em determinada área ou empresa (CLOSS; ANTONELLO, 2014). Assim, para essas autoras as dimensões: ambiente, contexto (espaço onde acontece a interação) e tempo (que determina a experiência) são fundamentais no desenvolvimento dos gestores.

Nesse sentido, no estudo realizado por Closs (2009) revelou-se uma contribuição prática para os gestores obtida ao entrevistá-los: os gestores entrevistados reconheceram que ao refletirem sobre aspectos em que nunca haviam pensado, tais como sobre dificuldades e soluções para problemas recorrentes em suas vidas, entre outros, emergiram *insights* sobre seus modos de agir, pensar e sentir. Reflexões que ocorreram tanto ao contarem suas histórias como ao relembrares seus relatos ou ao lerem as transcrições de suas narrativas. Portanto, a autora destaca este potencial das narrativas de histórias de vida e recomenda que sejam contempladas nos estudos posto que este aprendizado se constituiu, incidentalmente, tanto para os participantes como para a própria pesquisadora (CLOSS, 2009).

Outra contribuição desse estudo aos gestores é a conscientização sobre a importância do uso da intuição, não descartando o pensamento lógico, analítico ou racional. Destarte, percebendo a utilidade da intuição, conseguem aproveitá-la para descobrir a essência de um determinado problema e, em seguida, conseguem refletir para desenvolver os passos lógicos que a moldam, dando forma ao que intuitivamente sabem que acontecerá, favorecendo assim sua atuação em contextos incertos e que exigem respostas rápidas (CLOSS, 2009).

A influência da organização na disponibilização de recursos e no direcionamento do que e como aprender, é visível e legitimada pelo incentivo à participação nos programas de treinamento desenvolvidos pelas empresas (ANTONACOPOULOU, 2006). Em organizações onde os gestores aprendem a satisfazer apenas as obrigações da organização, estes essencialmente não aprendem, alerta a autora, simplesmente jogam pelas regras do jogo político, como revelado na pesquisa por ela realizada em três instituições bancárias no Reino Unido, nas quais a cultura organizacional, mesmo quando promove o aprendizado, essencialmente o desencoraja (ANTONACOPOULOU, 2006).

Já em organizações onde o incentivo ao aprendizado é genuíno, explica a autora, os gestores tendem a ser mais autoconfiantes e a basearem suas decisões de aprendizagem em áreas que necessitam de desenvolvimento e aumentam sua empregabilidade. Assim, a partir de seu próprio julgamento, conferem significado ao aprendizado e, por sua vez, essas interpretações se refletem em sua práxis aprendida como um fenômeno situado nas práticas sociais cotidianas no trabalho (ANTONACOPOULOU, 2006), ou seja, os gestores aprendem na ação gerencial.

2.1.1 Aprendizagem e competência gerencial desenvolvida na ação

A aprendizagem gerencial tem sido percebida também como um processo desenvolvido ao longo da vida do profissional, agregando simultaneamente saberes e competências que não obedecem a uma lógica cumulativa e de transmissão formal, mas envolvem novas composições possibilitadas por novos saberes que são construídos na vivência e no contexto, transformando-se a cada experiência como evidenciado em escolas municipais (GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012).

Aprender ao longo da vida é reconhecido no conceito de “gerente emergente” descrito por Watson (2001), apontando que as pessoas no trabalho gerencial não “se tornam” de repente gestores. Defende o autor que compreender os processos pelos quais os indivíduos adentram no

trabalho gerencial e aprendem a gerenciar significa considerar sua vida pregressa, identidade e biografia como um todo.

Em pesquisa realizada com 40 gestores, relativamente novos no trabalho gerencial, em organizações distintas Watson (2001) mostrou que a aprendizagem gerencial foi iniciada antes da própria transição gerencial e continuava a ocorrer ao longo de sua carreira para desenvolver seus entendimentos e práticas, ou seja, um processo de emergência da aprendizagem contínua no âmbito técnico e relacional. Logo, o autor considera relevante a aprendizagem ao longo da vida para realizar o trabalho gerencial, enfatizando, assim, a relevância do aspecto relacional das interações interpessoais para exercer a gestão.

Tanto ao longo da vida e ao assumir trabalho gerencial os gerentes parecem aprender à medida que refletem sobre suas vivências e ações realizadas. Neste sentido, dentre os estudos sobre aprendizagem gerencial e mudança nas organizações brasileiras, a **aprendizagem reflexiva** foi apontada como elo de convergência (CLOSS; ANTONELLO, 2010). As autoras evidenciaram que tanto a reflexão crítica nas ações, quanto uma prática reflexiva da atuação dos gestores, compostas de pensamento conectivo, crítico e introspectivo, despertam um processo de **aprendizagem transformadora** dos gestores nas organizações brasileiras.

Estudos sobre aprendizagem reflexiva foram aprofundados no Brasil em pesquisa realizada com gestores de 16 Organizações Não Governamentais – ONG's, localizadas no Nordeste brasileiro por Silva e Silva (2011). Os resultados apontaram que a reflexão assume o papel de mediadora, quando possibilita ampliar a compreensão das situações, aprender com os erros e críticas, e no processo decisório. Os gerentes pesquisados **refletem após a ação e em ação**, em sua prática diária. A reflexão em ação ocorre na prática diária, enquanto a reflexão após a ação aprimora a tomada de decisão e contribui na busca do autoconhecimento. Concluíram os autores que a reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial influencia não apenas no conteúdo da aprendizagem (o que), mas no seu processo (como) e a sua amplitude (relevância e abrangência).

Destarte, na prática gerencial, a **reflexão em ação** é um processo que leva o gerente a criticar, reestruturar e testar, de forma explícita, uma compreensão do fenômeno, e de forma intuitiva, promovendo uma conversação reflexiva com a situação. Enquanto a **reflexão sobre a ação** envolve um pensamento retrospectivo, em um momento posterior, sobre a ação ou também sobre a reflexão em ação (SILVA; SILVA, 2011).

Após analisar estudos sobre a aprendizagem gerencial, Reis (2007) denota suas principais descobertas para o avanço desses estudos: (i) a aprendizagem gerencial ocorre por meio das experiências do cotidiano, das situações práticas decorrentes da natureza do trabalho;

(ii) a aprendizagem informal é uma fonte relevante de aprendizagem pela experiência; e (iii) o aumento da importância atribuída pelos gerentes a reflexão, que ocorre após a ação ou em ação.

Embora a reflexão seja um campo emergente de estudo para compreender os processos de aprendizagem gerencial, Reis (2007) destaca que os estudos sobre o tema ainda são escassos no campo da administração e nos existentes predominam abordagens cognitivas do conceito de reflexão associada a processos de resolução de problemas ou situações.

Quando os gestores aprendem com suas próprias ações e decisões aplicadas à rotina do trabalho, mediante processos de reflexão, revelam também sua aprendizagem vivencial. Essa, consiste em um ciclo contínuo que se inicia com a Experiência Concreta (EC) – na qual o indivíduo se envolve por completo em determinada situação, seguida da Observação Reflexiva (OR) – observação da situação e reflexão sobre a experiência –, e da Conceituação Abstrata (CA), na qual ocorre uma a estruturação lógica dos fatos por meio do pensamento; fechando-se o ciclo de aprendizagem pela Experimentação Ativa (EA) – execução de conhecimentos, em que se aprende fazendo, por meio da ação (KOLB, 1984; 1997).

Aprender pela experimentação ou vivência decorre de um ciclo contínuo de aprendizagem mediante ação-reflexão-assimilação-nova ação do indivíduo. Parece, pois, que a aprendizagem gerencial, e o desenvolvimento de competências gerenciais individuais estão associados iterativamente à aprendizagem organizacional.

Assim sendo, a aprendizagem do indivíduo se dá a partir dos distintos significados por ele atribuídos às ações que realiza no enfrentar dos desafios que percebe ao longo de sua vida, seja na educação, nas instituições por onde passou, as organizações onde atuou, em comunidades e na sociedade como um todo.

Por outro lado, a aprendizagem pode ocorrer por meio da observação do comportamento de outras pessoas e das consequências geradas ou obtidas por elas. Essa aprendizagem denomina-se **aprendizagem vicária** ou social cujo conceito foi introduzido na década de 1960 por Bandura em sua teoria também conhecida como aprendizagem observacional. Tal aprendizagem social é eficaz porque não requer feedback direto ao observador (MAYES, 2015).

Os gestores de uma universidade brasileira centenária, mesmo sem a capacitação específica necessária para gerir, aprenderam de maneira vicária, experiencial e **informal**, na ação de sua atividade gerencial e assim, na prática cotidiana, desenvolveram suas competências gerenciais necessárias ao exercício de suas atividades na IFES (SALLES; VILLARDI, 2017).

No Brasil, Ruas (2005, p. 40) refere-se à **competência gerencial** como “fundamentada em um conjunto de capacidades (...) que assumem a condição de competência apenas quando são mobilizadas para a realização de uma ação específica”. Assim, manifestar uma competência

não basta o simples “somatório” constituído por conhecimentos, habilidades e atitudes acumuladas aprendidas, mas de realizar uma ação concreta, numa situação real de trabalho e estar relacionada a um desempenho considerado adequado pelos envolvidos.

Além das competências gerenciais, aos gestores cabe alinhar suas **competências emocionais**. A relevância da competência emocional e social nas transições gerenciais, no tocante ao manejo de suas próprias emoções quanto as emoções de seus subordinados, foi revelada por Park e Faerman (2019) em um grande órgão Estadual nos EUA. Os achados sugerem que os novos gestores passam por um processo de transição gradual entre o papel de colaborador individual e gestor, passando a fomentar o desempenho coletivo. Em cada etapa do processo, a **competência emocional e social (ESC)** facilita o aprendizado e a mudança para a próxima etapa, além de auxiliar em seus comportamentos diários de tomada de decisão e gestão. Os processos de gestão são permeados por frequente negociação, nos quais os gestores organizacionais exercem e resistem ao poder, atuando em meio a conflitos de interesses e negociando acordos com o intuito de garantir aos bens produzidos ou aos serviços prestados um nível de qualidade que garanta a sobrevivência da organização e o trabalho que nela se realiza (WATSON, 2005).

A concepção do trabalho nas organizações decorre da lógica organizacional dos gestores, que Watson (2005) classifica em duas: uma lógica sistêmico-controladora e uma lógica processual relacional. Assim, o funcionamento ou a cultura da organização será conduzida pela lógica das relações estabelecidas. Sob uma lógica “Sistêmico Controladora”, valoriza-se o controle dos processos laborais humanos, pois se concebe a organização como um grande sistema mecânico, considerado controlável e direcionado para resultados (WATSON, 2005). Logo, não se dá autonomia para o empregado, pois os gestores adotam atitudes de vigilância e controle.

Todavia, quando a organização reconhece que os processos laborais emergem dos padrões de relações estabelecidos entre as pessoas, ou seja, imersos no contexto das organizações, atuam sob a lógica Processual – Relacional, na qual o trabalho é concebido como não previsível nem controlável, de modo que os gestores competentes se engajam em processos de persuasão e criação de significados com outros agentes organizacionais, delegando e substituindo, assim, a mera emissão de demandas (WATSON, 2005). Ou seja, os gestores competentes são agentes ativos no processo de construção social da realidade.

Destarte, defende-se a adoção de uma “ontologia do tornar-se” como base para reconceitualizar a organização como um processo emergente, e não como um fenômeno estável

(WATSON, 2005). Logo, desde uma lógica processual-relacional nas organizações, valoriza-se a autonomia e fomenta-se o desenvolvimento profissional.

Quando os gestores compreendem como seu trabalho contribui para a formação de tais processos, promovem a evolução do aprendizado e de competências gerenciais por meio da construção de significados, negociações e barganhas, e do exercício do poder (WATSON, 2005).

Assim, atrelando as competências gerenciais e emocionais, os gestores intermediários podem contribuir para o equilíbrio e estabilidade dos ambientes organizacionais, pois estes gerenciam as demandas da alta gestão e simultaneamente acolhem as expectativas dos subordinados.

Destarte, estimular a aprendizagem gerencial e fortalecer competências gerenciais tornam-se ferramentas para desenvolver a gestão em alinhamento com as competências coletivas e essenciais da organização, pois qualificando gestores a organização amplia sua vantagem competitiva e promove mudanças desejáveis.

2.1.2 Aprendizagem coletiva nas organizações

Logo, reconhece-se que a aprendizagem na ação individual de uma prática vivida e a aprendizagem formal, propiciam o desenvolvimento das competências imerso em um processo coletivo de aprender por meio do compartilhamento e disseminação de competências individuais no trabalho junto a sua equipe (ANTONELLO, 2007).

A escassez de estudos brasileiros que visam ampliar a compreensão do tema *aprendizagem coletiva nas organizações* e a dificuldade de entendimento sobre aprendizagem no contexto coletivo, principalmente, na transição da aprendizagem individual para a grupal e organizacional, aponta para uma agenda brasileira para mais estudos de cunho empírico. (ANTONELLO; GODOY, 2009).

A aprendizagem organizacional, em todos os seus níveis, é pesquisada e compreendida por meio das práticas sociais que integram e identificam determinado grupo de trabalho, pelo movimento denominado Estudos Baseados em Prática (EBP) representado por Gherardi (2006).

Nesse sentido, ao se assumir que as práticas sociais são dotadas de conhecimento coletivo e que são motivadoras de aprendizagem, também coletiva, entende-se que aprender e organizar, em torno das práticas, são fenômenos interdependentes (GHERARDI, 2006). “Conhecer é ser capaz de participar com a necessária competência na complexa teia de relações entre pessoas, artefatos materiais e atividades” (GHERARDI, 2014, p. 5). Significa que, em

diferentes contextos, pessoas e grupos criam conhecimento negociando os significados de palavras, ações, situações e artefatos materiais.

Todos participam e contribuem para um mundo que é estruturado social e culturalmente e reconstituído mediante as atividades de todos os envolvidos. Então, a atividade cognitiva e a prática ocorrem dentro deste mundo e por meio de um entrelaçamento social e cultural (GHERARDI, 2001). Assim, a autora esclarece que o conceito de prática tem duas implicações: (i) a ação social e o conhecimento social devem ser considerados atividades indissociáveis; e (ii) conhecer não deve ser visto como uma atividade consciente que envolve atos significativos, pois ela pressupõe apenas referências presumidas ou indiretas a normas, significados e valores que se alega aplicar ou seguir. (GHERARDI, 2014).

Ao se referir à prática como um “conceito *in-between*” (GHERARDI, 2013), se atribui à prática um lugar entre hábito e ação, no sentido de que tem características habituais, porque se baseia na repetição de atividades, mas também tem o caráter de uma ação intencional. De igual modo, esse conceito *in-between* se aplica a reprodução e produção da sociedade mediante a prática que é feita dia a dia, enquanto produz seus resultados e efeitos, interferindo em como a sociedade se mantém (é reproduzida) e muda ao ser reproduzida (GHERARDI, 2014).

Assim, as experiências das pessoas em, com e dentro das práticas tornam-se incorporadas em suas identidades, nas posições sociais que ocupam, no status que elas exibem, enquanto representam esse conjunto de práticas, e até mesmo quando não as desempenham. Constroem, desse modo, identidades profissionais ligadas a um conjunto de práticas institucionais, que são também desempenhadas fora da profissão. Ou seja, profissionais engajados em uma prática de trabalho reconhecem um conjunto de posições sociais interrelacionadas que fazem sentido e são desempenhadas transmitindo identidades que são exibidas em ocasiões apropriadas (GHERARDI, 2014).

Tal engajamento e sincronia entre profissionais da organização, se tornaria uma vantagem competitiva e uma estratégia manifestada na prática. Significa reconhecer que a organização é fruto da prática coletiva de seus integrantes, logo, a atenção se direciona a um conjunto de indivíduos nas suas interações cotidianas que são negociadas, e em como eles constroem, mantêm ou transformam determinada prática no cotidiano laboral.

Destarte, pesquisar aprendizagem coletiva nas organizações sob a lente das práticas envolve pesquisar a própria constituição de uma organização o que não se resume, necessariamente, a um local geográfico específico dotado de muros e outros elementos simbólicos físicos que remetem a uma organização idealizada, uma expectativa equivocada

(BISPO; MELLO, 2012). Neste sentido, “nota-se uma relação entre o desenvolvimento de competências gerenciais e os processos de aprendizagem” (SILVA et al., 2019, p.71).

No contexto da aprendizagem organizacional, a aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais têm um papel de protagonismo nas organizações, haja vista a responsabilidade dos gestores pelo alinhamento entre a estratégia da organização e os interesses dos profissionais que a compõem (GODOY; D’AMELIO, 2012).

2.2 COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

As competências organizacionais foram conceituadas por Fleury e Fleury (2011), em quatro níveis: competências essenciais, competências distintivas, competências organizacionais e competências individuais, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Níveis de Competências Organizacionais

Competências Essenciais	Competências e atividades mais elevadas no nível corporativo, essenciais a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências Individuais	Saber agir, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos e habilidades, que agregam valor à empresa e valor social ao indivíduo.
Competências Organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades meio e às atividades fins

Fonte: Fleury e Fleury (2011, p. 34).

Toda competência organizacional permeia, assim, as distintas áreas da organização, inseridas na estratégia do negócio, visto que as competências essenciais e distintivas obedecem a três critérios: ofertam reais benefícios aos consumidores, permeiam diferentes mercados, além de ser de difícil reprodução por concorrentes. Já a competência individual, refere-se diretamente ao indivíduo, protagonista em todo o processo de trabalho (FLEURY; FLEURY, 2011).

As competências essenciais são componentes cruciais para ampliar a competitividade de uma empresa, pois promovem oportunidades futuras, por tratar-se de “um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 227).

Logo, cabe as organizações que objetivam conseguir vantagem competitiva propiciar ambiente que estimule o desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

Epistemologicamente, quatro correntes teóricas sobre estratégia e vantagem competitiva foram examinadas por Vasconcelos e Cyrino (2000) em termos de seus pressupostos e de suas consequências: Teoria de posicionamento Estratégico ou Organização Industrial; Teoria baseada nos processos de mercado; Teoria dos Recursos e, Teoria das Capacidades Dinâmicas, cuja síntese consta no Quadro 2.

Quadro 2: Correntes teóricas sobre estratégia e vantagem competitiva

Correntes teóricas sobre estratégia	Unidade de análise e vantagem competitiva abordada
<i>A Teoria de posicionamento Estratégico ou Organização Industrial</i>	Considera a indústria a principal unidade de análise, cuja concepção é a função técnica de produção em conjunto a atividades complementares. A vantagem competitiva ocorre por meio da atratividade e posicionamento da firma na indústria, sendo valorizado o quase-monopólio.
<i>A Teoria baseada nos processos de mercado</i>	Foca na dinâmica do mercado, e na produção de inovações e criação de conhecimento. A vantagem competitiva acontece por meio da inovação e “destruição criadora”, de natureza transitória e cíclica e fundada em condições do mercado.
<i>A Teoria Baseada em Recursos</i>	Considera os estoques de recursos e competências específicas como principal unidade de análise, cuja concepção da firma é o conjunto estável de recursos, competências e capacidades. A vantagem competitiva ocorre por meio do acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação, considerada sustentável e fundada sobre recursos estáveis. A estratégia é orientada para o conteúdo, sob a ótica da abordagem racional “de dentro para fora” (<i>inside-out</i>), estimulando o desenvolvimento e exploração de competências existentes.
<i>A Teoria das Capacidades dinâmicas</i>	Enfatiza em processos e rotinas organizacionais, fluxos de recursos e competências específicas. A firma é um conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades. A vantagem competitiva ocorre por meio de rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma, considerada sustentável, fundada sobre recursos internos em evolução em condições do mercado. A Estratégia é orientada para o processo e o conteúdo, por meio da interação entre competências e oportunidades do mercado, reconfiguração de competências e <i>know-how</i> , racionalidade limitada permeada por incerteza, complexidade e conflito.

Fonte: Adaptado de VASCONCELOS e CYRINO (2000, p. 35).

Parece que as duas últimas correntes teóricas, da Teoria Baseada em Recursos e a das Capacidades dinâmicas, reconhecem os fenômenos de aprendizagem e desenvolvimento de capacidade gerencial, com foco em recursos, competências e capacidades. Assim, a gestão eficiente dos recursos e das capacidades de uma organização é capaz de impactar de maneira positiva em sua escolha estratégica e seu resultado no mercado, obtendo assim, vantagem competitiva para a empresa (VASCONCELOS *et al*, 2015).

Apontam esses autores que um conglomerado de recursos é insuficiente para assegurar vantagem competitiva sustentável às organizações, reforçando que as organizações sistematizem suas capacidades internas e externas de modo a adaptar-se a mercados em constante transformação, e garantir a sustentabilidade ao longo do tempo. Destarte, cabe às organizações escolher a estratégia adequada que assegure um diferencial ou vantagem competitiva, propicie um ambiente organizacional estimulador de aprendizagem e absorção de conhecimento, expressa em sua capacidade absorptiva, agregando assim, o pensar e agir de forma estratégica (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A capacidade absorptiva, segundo os autores, reflete-se na capacidade que as empresas têm de obter conhecimento e transformá-lo em vantagem competitiva nas ações e estratégias cotidianas, ou seja, o modo de aprender da organização. A capacidade absorptiva de uma organização, é composta por um conjunto de habilidades de aprendizagem, conhecimento tácito, além de conhecimentos gerados a cada interação organizacional.

Entende-se por capacidade absorptiva a forma como uma organização utiliza o conhecimento novo, proveniente de fontes internas, externas ou obtido por meio de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), para incrementar o grau de inovação, seja ela de produto ou de processo, e se adaptar ao seu ambiente em constante transformação, mantendo a competitividade em longo prazo (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Isso promove a estratégia atrelada a novos conhecimentos, fornecendo sustentação mais profunda e tornando-se útil para explorar técnicas inovadoras pautadas no rápido avanço da ciência e tecnologia de seu processo produtivo (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

2.2.1 Competências individuais

Os estudos sobre competências individuais para o trabalho nas organizações se desenvolveram em três correntes: a anglo-saxã, a corrente francesa e a corrente integradora. Mediante discussão teórica sobre a concepção de competência, Fleury e Fleury (2001, p.188), influenciados pela corrente francesa, apresentaram o conceito de competências como uma capacidade do indivíduo e da organização como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Na corrente anglo-saxã, o conceito de competência foi apresentado de forma estruturada em 1973, pelo psicólogo norte americano David McClelland, autor de *Testing for competence rather than for intelligence*, no qual critica os testes de inteligência como únicos preditores de

sucesso do estudante no trabalho. Então, o autor defende uma abordagem substitutiva aos testes de inteligência utilizados nos processos seletivos das organizações e sugere que os testes sejam baseados em competência e não apenas em coeficientes de inteligência como indicador de eficiência.

Em colaboração, McClelland e Boyatzis (1982) realizaram um estudo sobre as características pessoais dos funcionários da American Telephone and Telegraph (ATT) e suas relações com a promoção hierárquica dentro da organização. A esse último pesquisador se deve uma das definições mais utilizadas para estabelecer o conceito de competências: Características subjacentes à pessoa, que têm relação causal com o bom desempenho no trabalho (BOYATZIS, 1982), evidenciando que competências individuais superam as obrigações do cargo ou posto de trabalho.

Significa que, na perspectiva anglo-saxã, as competências para o trabalho consistem em um conhecimento objetivo ou rol de qualificações pertencentes ao indivíduo, e que respalda o seu desempenho superior em determinada posição na organização.

Entretanto, na corrente francesa, o desenvolvimento de competências envolve mudanças na concepção e no significado das práticas do trabalho, não somente referentes ao que constitui as competências, mas também a forma e o significado com que estas se manifestam na organização. Nessa perspectiva, desenvolver uma competência requer compreender o trabalho que se realiza como processo, e não apenas como realizar atividades do cargo ocupado pelo profissional isoladamente dos de outros nas unidades ou setores organizacionais. Assim, Zarifian (2001, 2003) analisa competência sob três perspectivas: (i) os eventos – situações não programadas que implicam em inovação e geram retorno à organização exigindo competências além do cargo; (ii) A comunicação – envolvendo a compreensão de problemas e permitindo compartilhar saberes e experiências entre os envolvidos; e (iii) O serviço – que transforma as condições produtivas e impacta no cliente-usuário final.

Desde o início dos anos 2000, uma terceira corrente de perspectiva integradora define a competência a partir da junção de concepções das referidas correntes, associando atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, ou seja, ao ambiente e ao trabalho que a pessoa realiza. A competência é entendida, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer certa atividade, mas também como o desempenho alcançado da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (CARBONE, BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2009). Neste sentido, o desenvolvimento de competências no trabalho torna o indivíduo melhor no que faz (SILVA; RUAS, 2016).

Assim, a competência profissional de um indivíduo seria expressa por meio de sua capacidade de solucionar problemas e pelo tempo que leva para tal. E esse acervo de soluções produzidas que recebe o reconhecimento do outro, passando a ser considerado um profissional competente, revelaria o quanto esse indivíduo é competente no trabalho que realiza. Logo, a competência profissional não estaria relacionada somente ao tempo de casa ou de nomeação ao tempo de exercício do cargo, mas à sua capacidade de solucionar problemas e ser assim percebido onde atua.

2.2.2 O Desenvolvimento da competência profissional

O significado do termo “competência profissional” é polissêmico e, nos estudos organizacionais segundo Sandberg (2000), tem sido estudado em duas abordagens: a racionalista (mecanicista, descontextualizada) e a interpretativista (processual relacional e contextualizada).

Os estudos sobre competências têm sido classificados epistemologicamente como racionalistas ou interpretativistas por autores como Sandberg (2000) que, fundamentado em pesquisa na indústria automobilística, apontou suas críticas ao predominante conceito racionalista de competência no trabalho, as diferenças e implicações teóricas e práticas da perspectiva interpretativista. O conceito racionalista de competência humana no trabalho a define como um conjunto de atributos, conhecimentos e habilidades passíveis de serem transferidos pela organização aos trabalhadores que não as detêm, para que a utilizem em um trabalho específico (SANDBERG, 2000). Segundo esse autor, cabe redefinir a competência para além do racionalismo, ou seja, em termos de interações decorrentes da vivência laboral e soluções realizadas em um contexto específico, possibilitando ampliar a sua abrangência na descrição de competência e do seu processo de desenvolvimento do que considerar uma competência como atributo “transferível” de um indivíduo a outro e independente do contexto do desempenho.

Destarte, da competência que um trabalhador aprimora e executa na realização do seu trabalho, decorre uma concepção individual sobre o seu próprio trabalho vivenciado no contexto em que atua (SANDBERG, 2000). Assim, para pesquisar competência humana no trabalho esse autor desde uma perspectiva interpretativista defende que o método da fenomenografia permite compreender as concepções do trabalhador originadas de sua própria vivência; como elas contribuirão no desenvolvimento das competências; e auxilia na definição de ações de treinamento e desenvolvimento na organização.

O conceito de competência diz respeito ao desempenho esperado das pessoas e sua capacidade de enfrentar desafios e de resolver problemas articulando suas capacidades adquiridas ao longo da trajetória profissional em uma perspectiva de negócios marcada pela necessidade de fazer frente à competitividade e lidar com incertezas e riscos. (GODOY; D'AMELIO, 2012, p. 624).

Assim, aprender para resolver problemas e tornar-se um profissional competente perpassaria a educação e treinamento formal, englobando a vivência laboral. Neste sentido, Zarifian (2001, p. 72), também afirma que a “competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Logo, esse entendimento prático é aprendido pelos funcionários e pelos seus gestores enfrentando problemas e situações no cotidiano da organização e constitui sua competência profissional no trabalho.

Assim sendo, aprendizagem gerencial do indivíduo promoveria sua capacidade gerencial e esta foi examinada em seus efeitos mediante o construto *Capacidade Gerencial Dinâmica* apontada em “Corporate effects and dynamic managerial capabilities” de Adner & Helfat (2003). Em específico, uma Capacidade Gerencial Dinâmica inclui a habilidade e protagonismo do gerente no processo de gestão de recursos, e as competências e habilidades internas da organização, em busca de adequação às constantes mudanças do mercado (ADNER; HELFAT, 2003; WANG; AHMED, 2007; HELFAT; MARTIN, 2015).

No Brasil, três atributos dos gerentes que dão suporte ao desenvolvimento das capacidades gerenciais dinâmicas foram identificados: capital social gerencial, capital humano gerencial e cognição gerencial (OLIVEIRA, 2020). O autor explica que o capital social gerencial contempla a rede de relacionamentos, o grau de influência social e acesso à informação; o capital humano gerencial que se refere às capacidades, competências e formações do gerente, ou seja, seus conhecimentos específicos, formação acadêmica e experiências prévias obtidas por meio do desempenho na função; e a cognição gerencial contempla a sua forma de pensamento que impacta em suas decisões, ou seja, o seu modelo mental de tomada de decisão.

Mediante revisão e avaliação do construto Capacidades Gerenciais Dinâmicas, por meio de um levantamento das publicações e estudos realizados, foi constatado que até 2015 nenhuma pesquisa teve como escopo o estudo conjunto dos três atributos, ou seja, capital social gerencial, capital humano gerencial e cognição gerencial (HELFAT; MARTIN, 2015). Somente a partir de 2018, aumentou, no Brasil, a frequência de estudos abordando tais atributos (OLIVEIRA, 2020).

As Capacidades Dinâmicas organizacionais incorporam as gerenciais e resultam da estratégia da organização. Foram definidas por Teece et al (1997) como:

- (a) novas formas para obtenção de vantagens competitivas, com ênfase na dinâmica de incremento de competências em congruência aos ambientes e transformações do mercado, e;
- (b) uma capacidade estratégica de gestão para adaptar, integrar e reconfigurar a organização.

Dessa forma, as capacidades dinâmicas de uma organização são, para esses autores, as habilidades reconhecidas da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para que as organizações se posicionem em relação às mudanças do ambiente competitivo. Estas se associam a aprendizagem agregando atributos organizacionais tais como: a experiência profissional e conhecimentos codificados articulados e transformados, que contribuem para os processos de pesquisa e desenvolvimento, reestruturação, reengenharia e de integração do conhecimento de cada organização (TEECE et al., 1997).

Tendo em vista a relação direta entre aprendizagem e desenvolvimento de competências, numa primeira tentativa de definição do conceito de competência individual, amparada pelo modelo da “economia do saber”, Le Boterf (2003) aponta que, na economia do saber, uma competência é concebida como um sistema envolvendo a interação entre os subsistemas: pessoas, organização formal e cultura.

Ou seja, as pessoas são vistas como mais importantes no desenvolvimento de competências, pois a competência percebida se desenvolveria como um sistema composto das pessoas que o fazem funcionar adequadamente. Assim, não caberia encarar as competências como estáveis, mas sendo dinâmicas, definição que sustenta a argumentação de teóricos, vinculados à “Escola Francesa” explicada na seção 2.1.

Portanto, as competências individuais e coletivas consideradas um capital social e capital humano, se revelam por meio de relações informais, cultura e no compartilhar das práticas de trabalho, amparando as competências organizacionais, que não existem em separado (RETOUR; KROHMER, 2011).

As competências coletivas desenvolvem-se, então, segundo esses autores pela: (a) emergência da cooperação e da sinergia entre as competências individuais; (b) construção e reconstrução da interação dos membros antigos com os recém-chegados; (c) compreensão da organização como um sistema de competências coletivas; (d) representação compartilhada; (e) linguagem compartilhada; (f) desenvolvimento de uma memória coletiva; (g) cooperação entre membros para juntos coproduzir competências; e (h) aprendizagem coletiva de experiências .

Destarte, para que as competências individuais e coletivas emergjam e tornem-se competências organizacionais, faz-se necessário o direcionamento destas, amparado na gestão estratégica de pessoas. Especificamente, a gestão por competências consiste em um modelo de gerenciamento de pessoas, que tem como objetivo conhecer os pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos de seus empregados, favorecendo a alocação assertiva, elaboração de planos para o aprimoramento e desenvolvimento de competências, a fim de melhorar o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, aumentar os resultados alcançados pela empresa.

Logo, parece que as capacidades dinâmicas podem servir a formulação da estratégia no setor público, uma vez que as organizações públicas são sistemas abertos passíveis de influência direta de mudanças do contexto ambiental, como as influências do mercado e da política. Embora instituições públicas não disputem por lucratividade, a oferta de um serviço público de qualidade ao cidadão demanda, também, dos gestores públicos, buscar um serviço público eficiente, eficaz e efetivo ao longo de sua prática no cotidiano laboral.

Em síntese, para obter êxito diante dos obstáculos e manter-se sustentável e competitiva no mercado, cabe a organização atuar de forma assertiva e estratégica ao desenvolver suas capacidades internas como a aprendizagem gerencial atentando para as demandas do mercado e com alinhamento aos objetivos estratégicos da organização cuja execução é vivenciada no cotidiano laboral dos funcionários.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

A Gestão de Competências é uma ferramenta de gestão que direciona esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, e impulsionam o alcance dos seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). O modelo de gestão pautado em competências tem sido implementado em inúmeras organizações mediante quatro etapas: planejar, captar, desenvolver e avaliar, em distintos níveis, competências requeridas para o alcance das metas organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE, BRANDÃO, LEITE, VILHENA, 2009).

As principais etapas da implantação de uma gestão por competências considerada como um processo permanente. A 1ª etapa é a formulação da estratégia da organização, sua missão, visão e objetivos estratégicos, manifestos por indicadores de desempenho e metas. A 2ª etapa, o mapeamento de competências requeridas e evidenciadas, na qual são identificadas as lacunas de competências nas diferentes esferas da organização, sendo individual, grupal e

organizacional, ou seja, se faz a verificação da dissonância entre as competências requeridas e as competências evidenciadas na empresa.

A 3ª etapa consiste na captação de competências externas à organização, feita na esfera individual, por recrutamento e seleção de pessoas, e na esfera organizacional, por meio de parcerias estratégicas com outras organizações. As ações que envolvem o desenvolvimento e aprimoramento de competências internas presentes na organização, são realizadas na esfera individual, por meio da capacitação e aprendizagem, e na esfera organizacional, por meio de investimentos em pesquisa e inovação. Na 4ª etapa, há o acompanhamento e avaliação, em que são analisados os planos operacionais e de gestão realizados e seus respectivos indicadores de desempenho, objetivando medir e corrigir desvios. Para concluir, na 5ª etapa, de retribuição, a organização reconhece, premia e remunera, de forma distinta, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que se destacaram positivamente na realização dos resultados planejados, valorizando a continuidade de comportamentos desejados e realizando-se a correção de eventuais desvios (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

2.3.1 Identificando as competências requeridas nas organizações

Para conhecer as **competências requeridas** das organizações, Brandão e Bahry (2005) apontam seis passos do mapeamento das competências da organização: (1) exame dos documentos que integram o planejamento estratégico da organização; (2) entrevistas ou grupo focal com pessoas que detêm maior conhecimento da organização; (3) análise de conteúdo dessas respostas; (4) levantamento da percepção do comportamento considerado competente mediante observação do trabalho das pessoas pelo pesquisador; (5) aplicação de questionário com as competências identificadas mediante a análise documental, entrevistas e grupo focal considerados significativos para a organização; e (6) elaboração de um inventário das **competências internas já manifestas** na organização com o intuito de identificar a lacuna entre as competências necessárias e as existentes evidenciadas.

Uma vez identificadas as lacunas, cabe estimular o aprendizado na organização valorizando o protagonismo das pessoas no que concerne ao seu próprio desempenho, o que compete a área responsável por Desenvolvimento Organizacional (DO) ou pela Educação Corporativa (EC). Desse modo, se propicia tanto superar os procedimentos simplistas restritos a realizar treinamentos obrigatórios pré-determinados, como promovem a autonomia e engajamento das pessoas ao alinhar as necessidades da organização com as aspirações pessoais de seus profissionais.

Neste sentido, a construção de **trilhas de aprendizagem** pela área de gestão de pessoas se configura uma alternativa positiva para dispor e agregar estratégias educacionais com foco no desenvolvimento de competências numa empresa brasileira de energia (FREITAS; BRANDÃO, 2005). As trilhas de aprendizagem são definidas por esses autores como percursos flexíveis e maleáveis para estimular o desenvolvimento das competências das pessoas. Sendo assim, quando um profissional opta por ações de que participará para desenvolver suas competências na prática, ele realiza papel decisivo na concretização de sua própria trilha.

No setor público brasileiro, na administração pública federal visa-se obter excelência na prestação de serviços ao cidadão. O governo federal, para tanto, instituiu uma Política de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional pelo Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), atualizado por meio do Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019), que, em seu artigo 4º do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), denota o foco no desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão requeridas na Administração Pública.

Tanto na Política como nas Diretrizes que nortearam o Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal, desde o decreto nº 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), foram estabelecidos os seguintes cinco objetivos: (i) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; (ii) desenvolvimento permanente do servidor público; (iii) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais, tendo como referência o plano plurianual; (iv) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e (v) a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Para tal, o referido decreto estabelece a implementação do modelo de gestão por competências na administração pública federal.

A Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, em complemento ao Decreto nº 9.991/2019, estabelece sete competências transversais a serem adotadas no setor público de alto desempenho e nove competências de liderança expressas a partir do desempenho dos servidores, ou seja, por meio do seu comportamento expresso no ambiente de trabalho (ENAP, 2021).

Contudo, a gestão de pessoas na maioria das organizações públicas convive com modelos distintos de gestão, ora atuando como “administração de pessoal” ora desempenhando uma função estratégica, conforme preconizado pelo sistema de gestão por competências. Assim, as práticas de gestão de pessoas no governo federal ainda estão centradas no controle do cumprimento de normas e regulamentos, em detrimento à gestão estratégica baseada em competências e desempenho (PANTOJA, 2015).

Tendo em vista que a gestão por competências considera o desempenho e resultado alcançado e atribui responsabilidade individual aos funcionários e coletiva aos seus gestores, para continuar seu desenvolvimento faz-se necessário o estímulo aos processos de aprendizagem e aplicação das competências individuais e coletivas na organização, alinhadas a sua estratégia institucional (BRANDAO; GUIMARAES, 2001). E, objetivando fomentar a aprendizagem e o desenvolvimento contínuos, faz-se necessário os gestores terem capacidade de avaliar esse desempenho regularmente.

2.3.2 Competências e avaliação de Desempenho na Gestão estratégica de pessoas

A Avaliação de Desempenho por competências é um processo pelo qual se compilam evidências de desempenho e conhecimentos de um indivíduo em relação às competências profissionais requeridas, distinguindo-se da tradicional avaliação de desempenho por resultados, cuja ênfase da gestão é a produtividade ou resultados alcançados por meio das metas atingidas. Essa avaliação busca identificar as competências evidenciadas no comportamento do avaliado, além de possíveis *gaps* (lacunas) de competências do profissional avaliado. As lacunas identificadas orientam o planejamento das ações de capacitação e direcionam os investimentos para o desenvolvimento das competências requeridas para o cumprimento dos objetivos organizacionais (BRANDÃO, ANDRADE e GUIMARÃES, 2012).

A Avaliação de Desempenho ou Avaliação intuitiva, afere três dimensões desenvolvimento, performance e comportamento, com suas respectivas atividades: (1) *desenvolvimento*: avalia o desenvolvimento de uma pessoa em sua atividade, sua competência, ou seja, identifica se sua atuação apresenta maior nível de complexidade; (2) *performance*: estabelecer em metas e objetivos previamente pactuados nos níveis individual e equipe, e avaliar de forma contínua; (3) *comportamento*: avaliar (3.1) a adesão aos valores da organização, ou seja, o quanto a pessoa se porta em aderência aos valores organizacionais; (3.2) relacionamento interpessoal, o quanto a pessoa considera o outro e (3.3) atitude, ou seja, o quanto a pessoa é comprometida com suas atribuições e com os pactos celebrados com a organização (DUTRA, 2014).

Durante o processo de AD, o papel do avaliador é singular posto que “mais importante do que o instrumento é a capacitação dos gestores para a adequada condução do processo” (RÉ; RÉ, 2010, p. 97). Os autores recomendam ao avaliador, quando utilizar o instrumento de AD: (i) priorizar a pactuação de metas e fornecer *feedback*; (ii) elaborar as metas em conjunto, gestor e subordinado, embasadas nos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da

organização; (iii) conferir as competências necessárias ao empregado para alcançar os resultados esperados, e (iv) estabelecer um plano de desenvolvimento individual e acompanhá-lo em paralelo a realização das metas estabelecidas conjuntamente. Cabe também ao gestor-avaliador e ao empregado avaliado validar juntos a entrega das metas, e verificar as características pessoais e as competências do empregado que impactaram positivamente ou negativamente no resultado alcançado. Portanto, o gestor passa a atuar como um *coach* do avaliado para analisar o desempenho, desenvolver a pessoa e não a julgar (RÉ; RÉ, 2010).

Embora a ferramenta de avaliação de desempenho tenha um papel estratégico na gestão de pessoas, enfrenta questionamentos quanto aos critérios considerados subjetivos, e pela tendência à condescendência por parte dos avaliadores (MARCONI, 2003; SCHIKMANN; CRÉDICO, 2007). A crítica aos critérios subjetivos utilizados nas instituições públicas, envolve a elaboração e configuração de fatores a serem avaliados e respectivos indicadores, na qual os indicadores de desempenho, com métricas de performance mensuráveis, utilizem critérios objetivos, tal qual o índice de absenteísmo, por exemplo. Já os fatores subjetivos, denotam características comportamentais do avaliado, nem sempre objetivamente mensuráveis nas avaliações de desempenho, os quais estão ou não diretamente relacionados ao desempenho do servidor, ou ainda são definidos de forma pouco clara (PIRES et al., 2005).

Assim, depreende-se que os processos de Gestão no contexto público têm sido permeados por um “ingrediente adicional”, as interações interpessoais, vistas como interferências políticas e dificultadoras do cumprimento da missão e do alcance do objetivo organizacional precípua. Destarte, a AD constitui um instrumento estratégico na gestão, desde que configurada adequadamente ao contexto e missão organizacional, ou seja, utilizando critérios que fomentem a meritocracia, o comprometimento e produtividade. Assim, a organização propiciará condições e práticas de aprender a trabalhar e alcançar um desempenho coletivo almejado, que concretizem as estratégias organizacionais.

2.4 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

O pensar e agir de forma estratégica tratado de forma estanque, segregando o período de pensar (formulação da estratégia) do período de ação (implementação da estratégia), foi criticado o que determinou uma nova visão de estratégia como processo, um processo emergente com visão sistêmica (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

O pensar e agir exige do estrategista (representado pelo gerente) domínio sobre o cenário, seus limites, a disponibilidade dos recursos, tendo em vista uma meta desafiadora e

realizável, pois, os estrategistas objetivam alinhar modelos e rotinas para conduzir a organização no mercado competitivo (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Logo, desenvolver e propor metas exige do estrategista (gerente) o pré-requisito de ter visão micro e macro, portanto, uma visão relacional entre micro e macro para guiar a pesquisa sobre estratégia.

A partir de uma visão relacional, o nível macro e o micro compõem dois polos de um *continuum* onde coexistem em uma tensão relacional, sendo os níveis macrorreferidos as instituições sociais, políticas e econômicas; e os níveis microrreferidos a discursos, atos, gestos e pensamentos (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Ambos os autores admitem que o processo de estratégia se dá em um cenário que requer um novo olhar do fenômeno organizacional, e no qual a estratégia vem sendo impactada por mudanças, com suas inovações epistemológicas e ontológicas.

Destarte, reconhece-se a partir de uma abordagem sociológica da estratégia, que a estratégia não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui uma atividade realizada pelos indivíduos nas organizações (WHITTINGTON, 2004). Contudo, o autor aponta que, embora a estratégia seja reconhecida como uma prática social, o aspecto formal do desenvolvimento da prática gerencial não deve ser desconsiderado, uma vez que o processo de elaboração de uma estratégia depende de habilidades de planejar e pensar estrategicamente.

Considerar a estratégia uma prática social, ou seja, algo que as pessoas fazem, tem um efeito descentralizador das proposições tradicionais sobre a finalidade da estratégia. Logo, ao se aceitar a estratégia como uma prática social, privilegia-se a performance dos estrategistas quanto à maneira em que desempenham seus papéis ao invés da performance da organização (WHITTINGTON, 2004). Destarte, a perspectiva de estratégia como prática visa compreender a estratégia emergente no dia a dia das organizações por meio das práxis e dos praticantes, com foco na prática social (BRANDT; LAVARDA; LOZANO, 2017).

Portanto, no processo de examinar a formação da estratégia, busca-se compreender e explicar no cotidiano como as estratégias são formuladas, implementadas e avaliadas, como elas emergem. O foco é dado as atividades cotidianas socialmente realizadas pelas ações e interações dos atores envolvidos, não somente as formais, mas nas atividades que têm consequências significativas para as organizações e para as pessoas (BRANDT; LAVARDA; LOZANO, 2017).

A integração de três elementos (práticas, práxis e praticantes) condiz com a estratégia-como-prática. na qual as práticas se referem às rotinas e atividades realizadas intra organização. A práxis refere-se à forma em que as pessoas realizam as atividades, e os praticantes são os

estrategistas que executam as atividades, ou seja, os que realizam as práticas (WHITTINGTON, 2006). O ‘fazer estratégia’, ou seja, a interconexão de práticas, práxis e praticantes denomina-se *strategizing* – atividades e práticas estratégicas (JARZABKOWSKI; WILSON, 2004; JOHNSON et al., 2007). Nessa abordagem, para se avaliar a estratégia-como-prática consideram-se as atividades realizadas, as práticas, bem como estuda-se os praticantes da estratégia e das práxis em que estão envolvidos (JARZABKOWSKI, 2010).

Significa reconhecer que os praticantes são os sujeitos interagindo dentro de um sistema de base social, que executam as atividades e que o modo como as executam depende de seus pensamentos e de quem eles são (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI, 2010).

A abordagem da estratégia-como-prática não se limita em verificar como os estrategistas decisores das estratégias pensam e conduzem, mas também compreender como as demais pessoas da organização contribuem. Neste sentido, o conceito de estratégia aberta foi definida como um "pacote dinâmico de práticas que proporcionam aos atores internos e externos maior transparência estratégica e/ou inclusão" (HAUTZ; WHITTINGTON, 2017, pp. 298-299). Uma abordagem de estratégia aberta facilita a flexibilidade estratégica necessária (ANDERSEN *et al.*, 2019) através de seus quatro princípios fundamentais: transparência, inclusão, participação e habilitação de TI (WHITTINGTON *et al.*, 2011; SEIDL *et al.*, 2019).

Transparência é a acessibilidade, visibilidade e distribuição de informações relevantes para partes internas e externas durante o processo de estratégia (SUNNER; ATEs, 2019), e é importante para a qualidade percebida da informação (ADOBOR, 2020). A **inclusão** diz respeito à busca de opiniões das partes interessadas externas através de seu engajamento ativo, envolvimento e o acolhimento de visões diversas que aguça a análise estratégica e leva à coprodução da estratégia. A **participação** é definida como a influência real das pessoas na tomada de decisão para gerar suposições e decisões mais robustas.

Participação e inclusão são dimensões independentes do engajamento público, enquanto a inclusão cria uma comunidade envolvida na definição e enfrentamento de diversos temas, com a participação se contribuindo para o conteúdo de programas e políticas (QUICK; FELDMAN, 2011; MACK; SZULANSKI, 2017).

A **habilitação para TI** concerne ao uso da tecnologia da informação, tais como aplicativos abertos, mídias sociais e plataformas associadas, para facilitar a transparência, inclusão e participação acima mencionadas. Embora a habilitação de TI não fosse parte dos princípios originais da Estratégia Aberta, ela foi introduzida por Tavakoli *et al.* (2015) como

distinção de estratégias abertas pelo uso de diferentes mídias (sociais) que permite conexões (instantâneas) a um grupo bem mais amplo de stakeholders do que antes.

Destarte, a Estratégia aberta prevê o envolvimento de diferentes níveis hierárquicos, principalmente trabalhadores da base organizacional, convidando os trabalhadores a tornarem-se estrategistas, no sentido participativo das decisões e não apenas como executores.

2.4.1 O Middle manager como valor estratégico nas organizações públicas

O *middle manager* é um agente ocupante de uma posição-chave na organização, dotado de capacidade para compor estratégias em nível micro e macro, hábil para eliminar ruídos e instabilidades no ambiente organizacional, atuando como um facilitador do processo de autorrenovação e mudança institucional (NONAKA, 1988).

No contexto público, embora se distinga gestão e política, como se estivessem dissociados, estão sobrepostos, logo, cabendo a função de gestor equilibrar ambos desde sua nomeação (LONGO, 2003). O referido autor defende o equilíbrio ao referenciar a seleção de gestores meramente por aspectos técnicos ou políticos, o que prejudicaria a administração, uma vez que gestores escolhidos somente por interesse político agiriam movidos por valores do patrimonialismo e clientelismo e, quando as funções se tornam exclusivamente tecnicistas, ocorreria o oposto, ou seja, dar-se-ia foco exclusivo em normas e procedimentos.

Assim sendo, determinar esferas de criação de valor na gestão pública permite desenvolver a atividade gerencial de modo integral, contemplando o ambiente interno e externo da instituição pelo qual cabe ao gestor desenvolver competências gerenciais que resultem em melhor desempenho nas três esferas interrelacionadas: estratégica, entorno político e operacional, cuja eficiência é estabelecida por seu contexto de atuação (LONGO, 2003). Isto é, um mesmo gestor apresenta desempenhos diferentes em contextos diferentes, pois estes se constituem na relação cotidiana com pares e subordinados.

Neste sentido, a criação de valor na área pública requer maior empenho da gestão intermediária para desenvolver competências específicas que permitam ao gestor atuar nessas três esferas inter-relacionadas (SALLES; VILLARDI, 2017) de modo a criar valor público, cujas capacidades gerenciais se detalham no Quadro 3.

Quadro 3: Esferas e aspectos de criação de valor na gestão pública

Esfera	Capacidade gerencial para propiciar criação de valor
Gestão Estratégica	Supõe que o dirigente reflita estrategicamente e produza ideias sobre como a organização pode criar o máximo valor; que considere alterar os pressupostos sobre os quais vem atuando, reformular a missão e inovar quando for necessário às circunstâncias.
Gestão do Entorno político	Capacidade de obter a legitimidade, as autorizações, o apoio, a colaboração e os recursos necessários, administrando suas relações com um grupo de atores, internos e externos, que constituem seu “entorno autorizante”, que é mais exigente no âmbito público do que no âmbito privado. Esse entorno inclui os seus superiores políticos, e todos os atores sobre os quais o dirigente não tem autoridade formal, tais como: outros dirigentes da própria organização ou de outras, grupos de interesse, cidadãos, meios de comunicação.
Gestão Operacional	O dirigente capaz de buscar que a organização que dirige, isto é, seu conjunto de meios e recursos sob sua autoridade formal, atue eficaz e eficientemente para alcançar os objetivos estabelecidos e, de assumir a responsabilidade pelos resultados alcançados.

Fonte: Salles e Villardi (2017, p. 477).

Tal desenvolvimento da capacidade gerencial requer o envolvimento da gestão e dos subordinados para viabilizar e alcançar uma estratégia de mudança, tendo em vista ser a prática gerencial, decorrente de sua ação e reflexão, um catalisador capaz de alinhar os propósitos estratégicos e os anseios dos empregados. Nesse sentido, gestores em nível intermediário nas organizações têm papel importante na formação de estratégias emergentes da organização.

Em estudo acerca da contribuição dos gestores de nível intermediário no processo de formulação de estratégias numa universidade espanhola, Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010) identificaram que quando a organização incentiva a participação desses profissionais na formação de estratégias, eles têm potencial de integrar tanto a alta gestão quanto as gerências de nível operacional, mudando inclusive os rumos da organização por meio das suas perspectivas práticas, tais como a apresentação de alternativas à alta gestão e por meio do compartilhamento de informações recebidas da alta gestão para níveis operacionais.

Assim, defendem os autores, essa postura dos gestores em nível intermediário têm o potencial de conectar as diferentes práticas estratégicas da organização. A gerência intermediária ou *middle manager* tem papel fundamental, recebem das instâncias decisórias os propósitos e metas para operacionalizá-las junto aos níveis executores das ações constituindo desse modo, elos entre a alta gerência e o nível operacional da organização.

Destarte, uma organização aderente a estratégias deliberadas ou emergentes, e ainda ambas, dependerá do envolvimento e determinação destes gerentes para alcançar seus objetivos, sendo o *middle manager* base para o arranjo estratégico, atuando na formulação e na implementação da estratégia (ROCZANSKI; LAVARDA; BELLUCCI; MELO, 2020).

O *middle manager* explicam os autores, assume atuar como sintetizador da informação, defensor de alternativas, facilitador da adaptação e implementador de estratégias inovadoras.

Esses tipos de atuação se evidenciam quando o gerente leva a informação de baixo para cima, atua como sintetizador e defensor de alternativas, participando da formulação da estratégia, apresentando ideias e opções para a alta direção. E, quando sua atuação acontece de cima para baixo, atua como facilitador da adaptação e implementador da estratégia, participando da implementação, motivando e inspirando a equipe (ROCZANSKI; LAVARDA; BELLUCCI; MELO, 2020).

A relação entre o processo integrador de formação de estratégia e os papéis do *middle manager* sob a perspectiva da estratégia-como-prática, foi analisada por Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010) concluindo que o *middle manager* tem um papel marcante no processo integrativo de fazer estratégia, pois é o agente que permeia os diferentes níveis organizacionais e tem o poder de opinar e intervir sobre as direções da organização. Por sua vez, é necessário o envolvimento dos *top-level managers* [alta gestão] com *middle managers* distribuídos em toda a organização nos complexos processos sociais que sustentam um desempenho bem-sucedido (FLOYD; WOOLDRIDGE, 2017).

Em estudos realizados abordando o *middle manager* e seus papéis fundamentados na classificação de Floyd e Wooldridge (1992), foram revelados resultados similares por Luz; Gobbo; Lavarda (2013); Cardoso; Lavarda (2015); Venâncio; Lavarda; Fiates (2016).

Dentre os muitos desafios *dos gerentes intermediários* no serviço público, apontam-se, o desafio de se autoconhecer e de se autodesenvolver para ter subsídios que lhes permitam promover no outro a busca pelo autoconhecimento e pelo autodesenvolvimento, atuando como um elemento articulador no processo de elaboração e, implementação da estratégia organizacional como prática social (MACHADO; LAVARDA, 2011).

Neste sentido, praticantes (Jarzabkowski et al. 2007) são atores que lançam mão das práxis para agir, produzir e realizar as práticas. Logo, entre os atores praticantes, estão os *middle managers*, que adaptam as práticas, elaborando e colocando em prática as suas próprias práxis, o que requer dos membros aprender e produzir conhecimento sobre o trabalho e negócio em que atuam.

Portanto, o papel do *middle manager* é essencial no processo de implementação da estratégia, o que exige rapidez, precisão e informações atualizadas para que o sujeito possa tomar decisões. Assim, o *middle manager* articula as práticas fortalecendo as relações entre os diferentes níveis organizacionais.

O Planejamento de longo prazo foi abordado por Nonaka e Takeuchi (2021), reconceituando a estratégia com base na abordagem “de dentro para fora”, ou seja, integrando conhecimento nela produzido e a estratégia organizacional, o que proporcionaria às empresas

resiliência, longevidade e sustentabilidade. Os autores afirmam que a criação de conhecimento por si só é insuficiente para que o conhecimento seja útil. Sendo mais relevante a sabedoria para utilizar os novos conhecimentos com assertividade. Ou seja, para que o conhecimento seja útil, a criação de conhecimento deve estar associada à prática desse conhecimento.

A criação do conhecimento trata da aquisição, acesso, acumulação, codificação e armazenamento de conhecimento sendo utilizada em novos produtos, novos sistemas, novos métodos, novas tecnologias, novas estruturas organizacionais e outras modalidades de inovação. E, a prática do conhecimento, trata de aplicar conhecimento, usá-lo, disseminá-lo e convertê-lo em ação, amplificado e praticado ao longo do tempo repetida e incessantemente (NONAKA; TAKEUCHI, 2021).

Em um mundo de frequentes mudanças de curto prazo, defendem os autores, a estratégia precisa voltar-se para a criação de futuros, as empresas devem adotar a abordagem "de dentro para fora" da estratégia, na qual as crenças e ideais dos fundadores (ou sucessores na empresa) servem como ponto de partida. Assim, a estratégia é desencadeada por algo subjetivo e pessoal, como sonhos, instinto, intuição, discernimento, imaginação, inspiração e outras formas de conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 2021), ou seja, implícito, não explicitado.

Como Estratégia de Reconceituação, os autores recomendam três mudanças fundamentais para as empresas. A primeira é colocar o ser humano no centro da estratégia em uma abordagem de dentro para fora, considera-se crenças, ideais e intuição e seus conhecimentos experienciais, no aprender a lidar com situações inesperadas e novas. A segunda, estratégia impulsionada pela sabedoria prática, em duas dimensões: (1) tomar ações pautadas por valores, princípios e moral, e (2) fazer julgamento "aqui e agora", ou seja, por um lado, a estratégia deve perseguir constantemente o que é bom tanto para a empresa quanto para a sociedade e de outro, a estratégia precisa ser dinâmica e ágil, tomar decisões sabendo que tudo está mudando, e tomar ações em tempo hábil.

Por fim, a terceira mudança, diante da imprevisibilidade do futuro, a prática de contar histórias para esclarecer e lembrar onde a organização deseja chegar, pois as narrativas se tornam um conjunto de crenças que unem a organização, um enredo que todos na organização podem seguir. Usando narrativas, a estratégia serve como um roteiro para todos os colaboradores sobre o que a empresa representa e que tipo de legado ela quer deixar ou fazer um futuro melhor, a recompensa para a empresa é a resiliência, longevidade e sustentabilidade (NONAKA; TAKEUCHI, 2021).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa foi realizada de acordo com as seguintes etapas:

- a) desenvolvimento de fundamentação teórica, que subsidiou a elaboração um roteiro de entrevista para a fase piloto 1;
- b) elaboração de duas entrevistas piloto para validação do roteiro de entrevista e ensaiar o método de análise de dados escolhido para o estudo;
- c) realização da pesquisa de campo, com levantamento documental e entrevistas com roteiro semiestruturado junto aos sujeitos de pesquisa;
- d) análise dos dados de campo, pelo método de análise indutiva proposto por Thomas (2006) com discussão dos resultados empíricos evidenciados à luz da fundamentação teórica da pesquisa;
- e) conclusões, implicações práticas, recomendações e sugestões para prosseguir em futuras pesquisas na Empresa Pública Tricentenária

Na sequência, são apresentados o delineamento da pesquisa, sua abordagem epistemológica e metodológica, os sujeitos de pesquisa e os critérios de seleção, o instrumento para análise dos dados coletados no campo, as limitações dos métodos e instrumentos usados.

3.1 DELINEAMENTO: ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA E METODOLÓGICA

A pesquisa qualitativa realizada classifica-se de epistemologia interpretativista por se reconhecer que a subjetividade humana é inerente ao fenômeno de aprender pela vivência na prática gerencial durante o próprio trabalho cotidiano dos empregados nas organizações. Diferentemente de uma epistemologia positivista, que considera essa subjetividade uma disfunção a ser evitada (VERGARA, 2006; VERGARA; CALDAS, 2005).

Para os procedimentos iniciais, foi elaborado embasamento teórico e metodológico; levantado o conhecimento existente em administração sobre Aprendizagem, Competências, gerente intermediário (*middle manager*); Estratégia e Empresa Pública para executar a pesquisa de campo, cuja pergunta norteadora foi:

Como a aprendizagem gerencial alcançada na prática laboral contribuiu ao desenvolvimento de competências dos gerentes intermediários da Empresa Pública Tricentenária?

Para responder à questão central, foi necessário no campo, explicitar a aprendizagem gerencial alcançada pelos gestores responsáveis pelo desempenho das equipes na empresa

pública e, assim, propor diretrizes para realizar capacitação gerencial específica que capitalize essa aprendizagem e competências gerenciais desenvolvidas no exercício gerencial cotidiano.

Caracteriza-se a presente pesquisa como interventiva e propositiva realizada por pesquisador participante (*action researcher*) a qual apresentou desafios peculiares (COGHLAN, 2007), pois a pesquisadora compõe, desde maio de 2007, o quadro da empresa e está lotada na área de Gestão de Pessoas, na Seção de Gestão de Carreiras (SEGEC), área responsável pelos processos de Gestão de Desempenho, Educação Corporativa e Desenvolvimento Organizacional da empresa.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

A força de trabalho da EPT está composta por 1.947 (100%) empregados, dos quais 239 (12%) atuando em postos de gestão e assessoramento.

Do total de 14 funções comissionadas, nesta pesquisa, foram selecionados propositalmente dentre os gestores; 01 Superintendente (do total de 19 na EPT) e 07 Gerentes (do total de 71 da EPT) e seus respectivos liderados, lotados na sede da empresa, situada no Distrito Industrial de Santa Cruz, no Rio de Janeiro.

Assim, foram realizadas incluindo dois pilotos prévios, 17 entrevistas contemplando gestores e subordinados de oito dos 19 departamentos, viabilizados pela acessibilidade no período pandêmico, assim distribuídos: oito departamentos e uma diretoria da EPT, representada por um empregado assessor.

Possibilitou-se, assim, a escuta e integração de percepções dos diversos contextos representados por departamentos administrativos e fabris da EPT. Os dirigentes ou agentes externos (cargos de livre provimento), que não são empregados de carreira da empresa pública federal, não compõem o rol de entrevistados.

Os empregados gestores entrevistados reuniam os critérios de ser integrantes do grupo de superintendentes e gerentes, designados em função de confiança, e estarem em exercício entre os anos 2020 e 2021. Compete mencionar que o único Superintendente entrevistado havia sido designado recentemente, sendo sua atuação preponderante em função gerencial. Tratou-se do critério de amostragem intencional ou proposital, pelo qual foram selecionados sujeitos que detêm conhecimento sobre a empresa e com vivência mínima de 1 ano atuando em gestão no nível tático.

A seleção por gerentes do nível tático, reflete o foco principal da pesquisa, pois são esses gerentes que acompanham e avaliam o desempenho dos empregados do nível operacional, além

de serem responsáveis por planejar as ações de capacitação dos empregados que estão a eles subordinados. Considerou-se, ainda, a seleção de empregados diretamente subordinados aos gerentes entrevistados para possibilitar a coleta de dados complementares, ao assumir que a capacidade gerencial ultrapassa a técnica e é catalizadora para alcançar os desempenhos requeridos aos desafios postos à instituição, sendo determinante na relação entre gestores e suas equipes para direcionar o desempenho coletivo e reorientar um desempenho individual e coletivo quando este se apresenta aquém do estabelecido.

Destarte, a suposição inicial da pesquisa aplicada foi que os gestores de nível intermediário aprendem e desenvolvem sua competência profissional no cotidiano da ação prática gerencial em suas unidades de trabalho. Estas competências gerenciais identificadas subsidiaram diretrizes para elaborar um plano de capacitação gerencial específico para desenvolver competências gerenciais pertinentes à EPT (Produto Tecnológico).

Dentre os critérios utilizados, também se observou maior diversidade nos perfis, tais quais: nível do cargo, função, lotação, formação acadêmica, faixa etária, tempo de serviço público e gênero, objetivando captar as diferentes concepções sobre capacidade gerencial e desempenho.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados empíricos realizou-se mediante 17 entrevistas semiestruturadas, com roteiro, elaborada pela pesquisadora. Também se realizou levantamento documental, com levantamento de documentos internos disponibilizados relativos à gestão de pessoas da EPT, tais como: base de dados funcionais, normativos e publicações internas, atas de reuniões e relatórios de consultorias contratadas. Assim como registros das ações de capacitação gerencial, fornecidas nos períodos de 2017 a 2022.

Para cada sujeito da pesquisa, as entrevistas foram marcadas de acordo com sua disponibilidade de tempo. Foi informado o objetivo da pesquisa e solicitado autorização mediante assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido para ser entrevistado e gravar a entrevista, realizada por meio de videoconferência pela plataforma Microsoft TEAMS, mantendo-se os critérios de definidos para realização de gravação com câmeras abertas e transcrição dos áudios captados. Optou-se por padronizar a videoconferência para a realização das entrevistas, em função da pesquisadora e parte dos entrevistados estarem atuando na modalidade de trabalho à distância coexistente com o trabalho presencial. A pesquisadora

assegurou, ainda, que seriam usados nomes fictícios (códigos) para garantir o sigilo e confidencialidade dos depoimentos.

O roteiro da entrevista piloto foi elaborado com base na revisão de literatura e na experiência laboral da pesquisadora, e validado semanticamente antes da pesquisa de campo, mediante as duas entrevistas-piloto, objetivando refinar eventuais lapsos de compreensão das perguntas por parte dos entrevistados e para a pesquisadora ensaiar o processo de entrevista e uso do método de análise qualitativa indutiva. Cabe informar tratar-se de dois Roteiros de entrevista distintos, um aplicado aos gestores e outro específico para os liderados. Ambos validados após os resultados do Piloto1, realizado em abril de 2021. Após a Qualificação, em agosto de 2021, realizou-se o Piloto 2, em outubro de 2021, para delimitar mais o escopo da pesquisa cujo roteiro revisado consta no APÊNDICE A.

A pesquisa de campo prosseguiu aos gestores e subordinados atuantes em áreas estratégicas da empresa. Após a análise das entrevistas-piloto e ajustes no roteiro, deu-se sequência à coleta dos dados com os entrevistados, realizadas no período compreendido entre dezembro de 2021 e março de 2022. Integralizaram-se as 17 entrevistas compostas por dezessete empregados públicos entrevistados: oito gerentes (08), um superintendente (01), um assessor de diretoria executiva (01) e sete empregados subordinados sem função gerencial (07).

Optou-se por incluir as entrevistas realizadas durante os Pilotos, em função da riqueza de informação que continham e tratando-se de seleção por amostra proposital pela e vivência dos profissionais em aderência aos objetivos de pesquisa.

Essa pesquisa foi submetida e aprovada pela Comissão de Ética da EPT, nos termos da ATA de Reunião, realizada em 30 de abril de 2021 (ANEXO II). Todos os entrevistados tomaram ciência e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme modelo apresentado no ANEXO I.

As 17 entrevistas produziram, no total, 22 horas e 31 minutos de gravação de vídeo, realizadas por videoconferência por meio da plataforma Teams. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 1 hora e 30 minutos, sendo a mais longa com 2 horas e 40 minutos e a mais rápida durou 52 minutos. O texto das entrevistas transcrito na íntegra consta em um documento com 152 páginas e foi interpretado hermeneuticamente por análise indutiva nos termos de Thomas (2006), gerando doze categorias descritivas.

A pesquisa de campo foi iniciada com o piloto 1, em março de 2021 e continuada no piloto 2, após ajustes recomendados na Qualificação.

Em agosto de 2021, respectivamente nos meses de dezembro 2021, janeiro e fevereiro de 2022, se integralizaram as 17 entrevistas compostas por empregados públicos entrevistados:

oito gerentes (08), um superintendente (01), um assessor de diretoria executiva (01) e sete empregados subordinados sem função gerencial (07).

Para resguardar a confidencialidade dos entrevistados, foram atribuídas siglas para diferenciá-los, sendo atribuído aos gerentes e superintendente a sigla “G”, a sigla “A” ao único assessor de diretoria entrevistado e sigla “E” aos empregados subordinados aos respectivos gestores e sem função gerencial, respectivamente numeradas por ordem de realização.

Durante a análise optou-se pela ordenação dos entrevistados da área fim e da área administrativa, pelo critério de antiguidade, ou seja, tempo de empresa; associados em duplas gestor-subordinado por área de atuação na empresa pública, exceto o assessor, pois na função desempenhada não conta com par ou subordinado.

3.5 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a realização das 17 entrevistas, estas foram transcritas literalmente e interpretadas mediante uma análise qualitativa indutiva dos dados transcritos (THOMAS, 2006).

Esse processo de análise qualitativa indutiva dos dados empíricos foi realizado em cinco passos, como proposto por Thomas (2006):

- a) criar um rótulo da categoria por meio de frase curta ou palavra que represente seu significado;
- b) descrever o significado da categoria criada pelas suas características-chave, escopo e limitações;
- c) associar textos ou dados à categoria ilustrando com trechos codificados que indiquem significados, associações e perspectivas associadas à categoria;
- d) explicitar as conexões entre as categorias que apresentem vínculos, relações, tais como: redes, hierarquia de categorias, ou sequência causal;
- e) elaborar uma matriz de categorias por meio de quadros, apontando como uma categoria se articula com outra.

3.6 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS

Reconhece-se que nenhum método utilizado na pesquisa de campo está livre de limitações. Na coleta de dados qualitativos mediante entrevistas, a habilidade da pesquisadora enquanto entrevistadora impactou no processo, seja em inibir ou estimular a elaboração de respostas pelo entrevistado. Objetivando mitigar tal limitação, foram realizadas duas entrevistas

no piloto 1 antes da qualificação, uma com um gerente e outra com analista subordinado, no intuito de exercer uma escuta atenta às declarações do entrevistado, além de promover ajustes ao roteiro de entrevista a ser utilizado.

O roteiro de entrevista validado após o piloto 1 sofreu alterações após o piloto 2, tendo sido alterados ambos os modelos, o direcionado aos gestores, bem como o roteiro direcionado aos empregados para a continuidade da pesquisa. Assim, os Roteiros de Entrevista reformulados após o piloto 2 encontram-se no APÊNDICE A.

Sempre que identificado durante as entrevistas, dificuldades de compreensão de algumas perguntas do roteiro de entrevista, a pesquisadora evitou interromper os entrevistados e, escutar atentamente para, após a finalização das respectivas respostas, fazer perguntas de seguimento pedindo exemplos, a fim de buscar informações adicionais ou lacunas que não tivessem sido respondidas inicialmente.

Quanto as entrevistas realizadas por videoconferência, a principal dificuldade percebida se deu em relação à eventuais falhas na conexão da internet dos entrevistados, sendo recomendado pela pesquisadora, nestes casos, desabilitar a câmera objetivando mitigar essa dificuldade, assegurando a qualidade do áudio e continuidade das entrevistas.

Ainda, por reconhecer que o entrevistado poderia apresentar lapsos de memória em seu depoimento omitindo um dado relevante para o desenvolvimento da pesquisa, os dados obtidos por meio das entrevistas foram complementados com os dados coletados em documentos internos de modo a fazer triangulação de fontes de dados com os dados documentais disponibilizados pela EPT.

A limitação do método de análise qualitativa indutiva dos dados das entrevistas foi percebida uma vez que a interpretação dos resultados esteve todo o tempo influenciada pelas percepções e experiências vividas da pesquisadora, que investigou seu próprio ambiente de trabalho como empregada pública atuante na área de Gestão de Pessoas, desde 2007. Para superar essa limitação, todas as entrevistas foram analisadas pela pesquisadora e, posteriormente, revisadas por sua orientadora.

Destaca-se que as entrevistas-piloto realizadas contribuíram para que o pesquisador ensaiasse todos os procedimentos de coleta de dados no campo e de análise indutiva das categorias que emergiram nessas entrevistas.

Também foi previamente ensaiado nos pilotos 1 e 2, o método qualitativo indutivo para categorizar exercitando a capacidade de distanciamento da pesquisadora ao interpretar os dados de membros da organização em que atua.

A seguir apresentam-se os resultados da pesquisa de campo.

4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE CAMPO

4.1.1 Perfil dos Entrevistados

Com base nos resultados das entrevistas e nas pastas funcionais foi elaborado o Perfil dos 17 entrevistados. Dentre os entrevistados, evidenciou-se um equilíbrio entre o gênero e faixa etária. O **gênero** feminino foi representado por 09 entrevistadas e gênero masculino, por 08 entrevistados. A **idade média** dos entrevistados é 47 anos e 9 meses, variando entre 36 anos, a mais nova, e 62 anos, o empregado com maior idade, expresso no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4: Perfil dos entrevistados por faixa etária e gênero

Faixa etária	Quantidade	Gênero		Frequência (%)
		Feminino	Masculino	
36 - 40	4	4	-	24%
41 a 45	5	3	2	28%
46 a 50	4	-	4	24%
58 a 62	4	2	2	24%
Total	17	9	8	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de campo

Objetivando a representação dos principais departamentos da empresa, o convite para conceder entrevista foi direcionado a gestores e subordinados integrantes de 09 das unidades de negócios (no total), sendo 08 departamentos e uma diretoria da EPTEPT, representada por um empregado assessor. Representando os Departamentos fabris e de apoio a produção, estão o Departamento Fabril 1 -*FABI*(02) -- 01 gestor e 01 respectivo liderado; Departamento Fabril 2 *FAB2* (02) – 01 Superintendente e 01 gestor; Departamento Fabril 3 *FAB3* (02) - 01 gestor e 01 respectivo liderado; – Departamento Fabril 4 *FAB4* (02) - 01 gestor e 01 respectivo liderado.

Representando os Departamentos Administrativos estão: Departamento de Planejamento - *ADMI* (02) – 01 gestor e 01 respectivo liderado Departamento de Gestão de Pessoas – *ADM2* (04) – 01 gestor e 01 respectivo liderado + 01 gestor e 01 respectivo liderado; Departamento Comercial - *ADM3* (02) – 01 gestor e 01 respectivo liderado; Assessoria de Diretoria Executiva (01) – 01 assessor. De toda essa representação, possibilitou-se, assim, a escuta e integração de percepções dos diversos contextos representados por departamentos administrativos e fabris da EPT.

No tocante aos **cargos** dos entrevistados estão distribuídos em cargos de Nível Superior – (NS) Analistas (09) e em cargos de Nível Médio (NM): Técnico Especializado (02), Técnico Operacional - Produção (04), Técnico Administrativo - Pessoal (02), totalizando 17.

Considerando a forma de acesso e admissão, dentre os entrevistados há 3 empregados admitidos diretamente, ou seja, antes da obrigatoriedade dos Concursos Públicos até 1988, apresentando estes o maior tempo de vínculo empregatício com a empresa, 34-35 anos de atuação profissional; 22-24 anos de EPT - 02 empregados; 16-17 anos de EPT - 03 empregados; 11-13 anos de EPT - 04 empregados; 8-9 anos de EPT - 05 empregados. Sendo os cinco com menor tempo de EPT, admitidos no último processo seletivo público, realizado pela empresa, que ocorreu em 2012.

No Quadro 5 se apresenta o perfil por área de lotação, nível escolar e tempo na empresa.

Quadro 5: Perfil dos entrevistados por área de lotação, nível de escolaridade e tempo de empresa

Área de Lotação	Entrevistados	Tempo EPT em anos, por duplas de entrevistados	nível de escolaridade dos cargos	
			superior	médio
FAB1	2	34; 17	2	0
FAB2	2	24; 22	0	2
FAB3	2	16; 08	0	2
FAB4	2	35; 16	1	1
ADM1	2	34; 08	2	0
ADM2	2	13; 09	0	2
ADM3	2	11; 08	2	0
ADM4	2	08; 11	1	1
ASSESSORIA	1	11; 0 (s/subordinado)	1	0
Total: 9	17	-	9	8

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de campo.

O tempo médio referente ao vínculo empregatício dos entrevistados é de 16 anos e 8 meses, varia entre 8 anos, com menor tempo de empresa, e 35 anos, a empregada com maior tempo de dedicação à EPT.

No que tange ao **nível de escolaridade** dos profissionais entrevistados, 09 empregados estavam atuando em cargos de nível superior e 08 atuando em cargos de nível médio, todos os 17 entrevistados (100%) possuem nível de escolaridade acima do requisito do cargo. Ou seja, os empregados ocupantes de cargos de nível médio, apresentam minimamente a graduação e ocupantes dos cargos de nível superior, apresentam a pós-graduação.

Assim, a graduação superior, independente dos cargos e/ou funções desempenhadas, apresenta-se diversificada, dos quais 05 empregados possuem Mestrado, Pós-graduação *stricto sensu*, sendo 03 na área de Gestão. 01 empregada cursou Mestrado Acadêmico, porém não

defendeu, portanto, não alcançou a titulação; 01 empregada está cursando Mestrado Profissional subsidiado em 70% pela EPT.

Percebe-se que 11 dos 17 empregados entrevistados possuem Pós-graduação *lato sensu* ou MBA concluído, sendo 04 do gênero feminino e 07 do gênero masculino; e 01 empregada com graduação completa. Considerando os cursos de Pós-graduação, MBA ou Especialização, percebe-se que somente 01 entrevistado não apresenta Pós-graduação na área de Gestão, 06 empregados concluíram 2 cursos distintos, sendo ao menos um deles em Gestão. Apenas 01 empregada com graduação, sem pós-graduação, atua em cargo de nível médio, em departamento fabril da empresa.

Dentre os cursos de Pós-graduação na área de Gestão, 8 dos citados foram patrocinados parcialmente ou integralmente pela EPT, por meio dos Editais anuais de Pós-graduação, divulgados. O que denota o estímulo da instituição a capacitação formal de seu corpo gerencial e empregados, para além do estímulo e interesse individual dos empregados em estar melhor preparados formalmente, todos superando a escolaridade requerida em seu respectivo cargo e agregando sua experiência vivida em seu trabalho diário. A escolaridade dos entrevistados é detalhada no Quadro 6.

Quadro 6: Escolaridade dos entrevistados por área de formação

Graduação/ Quantidade de empregados	Mestrado	Pós-graduação, MBA ou Especialização
Administração (2)	1	1
Administração Pública (1)	-	1
Ciências Contábeis (1)	-	1
Comunicação Social (1)	-	1
Direito (2)	1	2
Economia (1)	1	-
Pedagogia (2)	1	1
Psicologia (1)	1	
Química Industrial (2)	-	1
Sistemas da Informação -TI (3)	-	3
Tecnólogo em Logística (1)	-	-
Total – 17	5	11

Fonte: Elaboração própria

No entanto, por ser a EPT uma empresa pública cujos cargos são preenchidos por edital de concurso específico, até o momento, não se adota em sua política de cargos e salários uma compensação remuneratória direta para os empregados que avançam e continuam buscando qualificação profissional e escolaridade superior ao pré-requisito de seu cargo e respectivas atribuições.

Dentre as iniciativas praticadas na Empresa até maio 2022, estão os Editais de Pós-graduação e Nível Técnico divulgados anualmente. Estes se direcionam aos empregados interessados que atendam aos requisitos e voluntariamente se inscrevam.

Em paralelo, os Editais anuais de promoção e progressão pontuam pela escolaridade acima do mínimo requerido por cargo. Destarte, o estímulo em avançar na escolaridade, não é necessariamente financeiro ou garantido, sendo, por ora, motivado por justificativas diversas e iniciativa individual.

A trajetória profissional é a seguir detalhada conforme a experiência profissional vivenciada dos entrevistados, antes e durante o desenvolvimento profissional na EPT.

Optou-se por priorizar as entrevistas selecionadas por duplas, considerando, os integrantes das áreas finalísticas ou fabris da EPT, responsáveis pelas entregas produtivas, seguidos dos departamentos que integram a área administrativa e suas respectivas concepções e comportamentos que têm construído a relação de líder e liderado na prática.

Os departamentos finalísticos da EPT instrumentalizam o alcance de sua missão qual seja: *Prover e garantir soluções de segurança nos segmentos de meio circulante e pagamento, identificação, rastreabilidade, autenticidade, controle fiscal e postal.*

A começar pelo Departamento de maior visibilidade interna e externa, quando se refere aos produtos da Empresa, responsável pela produção do meio circulante brasileiro e eventual atendimento a outros países, o *Departamento Fabril 1 (FAB1)*.

A **primeira dupla** é composta por G4 e E4, atuantes no (*FAB1*), G4 com 17 anos de EPT e atuação gerencial há 10 anos, experiência profissional na área de Planejamento e Controle de Produção (PCP), manifestou que atuava como analista em outro departamento fabril da EPT, quando foi convidada para a gestão de PCP no FAB1. Enfrentou o desafio de não conhecer os integrantes da equipe e iniciar a gestão em contexto diferente e aprendeu muito sobre o trabalho e rotina da área com a equipe subordinada.

E4 – Analista de Gestão, com 18 anos de EPT, iniciou como Estagiária na Creche, admitida em 1987, como Técnica de Estimulação e, posteriormente, Pedagoga até o seu desligamento no final de 1990 (Plano Collor). Posteriormente, atuou na iniciativa privada, durante 8 anos em multinacional na área de RH até o retorno, como reintegrada em 2006 (16 anos depois do desligamento). Ao retornar, atuou na área de Gestão de Benefícios (7 anos), no Treinamento (1 ano) e permanece atuando como facilitadora de Recursos Humanos no FAB1, nos últimos 8 anos. Atua como gerente substituta de G4.

Cabe destacar que, desde 2013, o exercício da gestão não está ligado ao tempo de casa, e sim as competências desenvolvidas na prática e integradas ao perfil comportamental e técnico,

objetivando-se valorizar a meritocracia, um dos pilares estratégicos para o aprendizado e crescimento da EPT.

A **segunda dupla** é composta por G6 e G7, ambos atuantes como gestores no *Departamento Fabril 2 (FAB2)*. Departamento valorizado interna e externamente, inclusive porque seu produto deu origem a empresa tricentenária e a nomeia até os dias atuais. G6 desenvolveu sua trajetória profissional de 24 anos de EPT no mesmo departamento, atuando em posições gerenciais nos últimos 14 anos, sendo preparado previamente para assumir a Superintendência, envolvido nas decisões de gestão do departamento há seis anos, a transição de gerente para Superintendente ocorreu em janeiro de 2022. Ascensão, essa, vista como impensada no início de sua trajetória na empresa, quando, segundo G6, fora desencorajado por seu primeiro gestor quanto a possibilidade de ascensão gerencial para um empregado da produção, com cargo operacional. Nesta dupla de entrevistados, G6 era o superior e G7 subordinado dele.

G7 também desenvolveu sua trajetória profissional de 22 anos atuando no mesmo departamento, sendo preparado por seu antecessor gerencial ao longo de 8 anos, enquanto atuou como substituto do gerente, tendo assumido a gerência como titular em 2013, há nove anos, devido à aposentadoria de seu antecessor. Até maio 2022, G7 atua, também, como Superintendente substituto, na ausência do titular do departamento. Ambos os empregados, mesmo com cargos operacionais de nível médio, são reconhecidos porque superaram expectativas profissionais e são percebidos pela sua dedicação, formação, aprendizagem e desenvolvimento, que os levou a alcançar posições gerenciais.

Cabe destacar que os empregados admitidos no cargo inicial da carreira, na área produtiva, não dispõem de experiência prévia na produção impressos de segurança, portanto, sendo o pré-requisito solicitado no Processo Seletivo Público (PSP) ter um curso na área gráfica ou metalúrgica. Assim, a aprendizagem no início da carreira ocorre absolutamente na prática, no dia a dia, na interação com profissionais mais experientes e com treinamento para internalizar processos e desenvolver expertise e alcançar qualidade nos processos.

A **terceira dupla** é composta por G9 e E9, ambos atuantes no *Departamento Fabril 3 (FAB3)*, cujos principais produtos desenvolvidos, são o passaporte para a Polícia Federal, Selo de Controle de Cigarros (SCORPIOS) e impressos de segurança como diplomas e lacres de urna para o Tribunal Superior Eleitoral.

G9 vem atuando na EPT há 16 anos, com experiência profissional heterogênea que antecede a EPT. Neste sentido, G9 trabalhou desde a adolescência, inicialmente com seu pai no varejo, e atribui, inclusive, à sua experiência profissional progressa, sua habilidade em lidar

com pessoas. Atribui a designação para a gerência da Seção, em novembro de 2020, ao seu conhecimento técnico do negócio, selos rastreáveis, desenvolvido em sua prática, atuando como supervisor na área, e percebe a necessidade de treinar sucessores gerenciais para a área.

Já E9 vem atuando na EPT há 8 anos, oriunda do último processo seletivo público, admitida em 2013 para atuar na área onde permanece até o momento, área que internalizou a atividade de operação dos selos. A sua experiência anterior na iniciativa privada, por 14 anos, forjou seu comprometimento e responsabilidade profissional, sendo vista como de extrema confiança, logo, foi considerada para ser desenvolvida por seu gerente, para sucessão gerencial.

A **quarta dupla**, G3 e E3, é atuante no *Departamento Fabril 4 (FAB4)*, área de gestão integrada de processos de qualidade realizados na EPT, como um departamento integrador entre as fábricas e a administração, por força de seus processos, responsável, ainda, pela gestão das auditorias internas de qualidade e Certificações pertinentes. G3 e E3 são graduadas em Química Industrial e iniciaram a carreira na área docente, G3 tem 35 anos de empresa e trabalha com E3 há 15 anos ambas como auditoras internas na área de qualidade. A transição gerencial foi feita em novembro de 2021, quando E3 tornou-se gestora da Seção de qualidade integrada. Ambas relataram que, ao longo dos últimos 12 anos, E3 recebeu conhecimento e desenvolvimento para realizar a sucessão gerencial desde 2010.

G3 atuou na gestão por mais de 20 anos e considera fundamental o repasse contínuo de conhecimento para a formação e desenvolvimento de novos gestores, permanece na área contribuindo profissionalmente, inclusive elaborando conteúdo da área de qualidade para capacitação dos profissionais, que é disponibilizado na plataforma de Ensino a Distância denominada Avante. G3 compartilha seu vasto conhecimento na área da qualidade, e a transição gerencial ocorrida recentemente faz parte de sua preparação para a saída da EPT, haja vista que está aposentada e pretende permanecer por mais 3 anos na empresa.

Ressalta-se que a EPT possui certificação nas 3 normas (9001- QUALIDADE, 14001- MEIO AMBIENTE e 45001- SAÚDE E SEGURANÇA) que necessitam ser mantidas e estão de acordo com o Planejamento Estratégico 2022-2026: *Perspectiva cliente e sociedade* – Assegurar o compromisso legal e institucional para a execução de políticas públicas e cumprir integralmente os contratos com sustentabilidade, qualidade e eficiência; e *Perspectiva Processos* – Manter a EPT alinhada às melhores práticas ambientais, sociais e de governança, promovendo o alinhamento da gestão às melhores práticas ambientais e de governança, buscando desenvolvimento sustentável com responsabilidade social.

Além da área finalística, os departamentos administrativos são considerados não menos importantes, pois atuam como um elo estratégico entre ambiente externo e interno, atendendo

aos interesses estratégicos e operacionais, conciliando interesses da empresa e de seus empregados, garantindo que os processos fluam sem impedimentos e, ainda, contribuam para o alcance de sua visão: *Ser reconhecida pela sociedade por sua excelência e inovação em seus produtos e serviços.*

A **quinta dupla**, G2 e E2, é atuante no *Departamento de Planejamento (ADM1)*, área responsável por apoiar as demais áreas da EPT no desenvolvimento de novos projetos e fomentar o alcance de novos produtos e serviços. É representada por G2, com 8 anos de empresa, em atuação gerencial há 4 anos, atuando na gestão da área de Projetos há 2 anos, área na qual também atuou na iniciativa privada e possui Especialização. G2 tem forte influência do mercado privado em sua atuação profissional e atribui a designação a gestão ao seu comprometimento e ritmo de trabalho diferenciado, desenvolvido ao longo de 18 anos de trabalho na área de Tecnologia da Informação, 8 deles na EPT.

Já E2, com 34 anos de empresa, iniciou como estagiário na área de Cargos e Salários, onde foi admitido e trabalhou como analista até 2003, quando foi convidado para atuar na gestão da área de planejamento, sem experiência prévia ou conhecimento na área, reconheceu que aprendeu muito com o superintendente na época e buscou capacitação e desenvolvimento na área. Atuou na gestão por 12 anos, no período de 2003 a 2015, sendo destituído da função gerencial com a reestruturação ocorrida em 2015.

Embora ambos apresentem trajetórias profissionais distintas, concordam sobre o impacto da alta gestão para a execução e engajamento dos profissionais em novos projetos, percebem a ausência de patrocínio e cobrança desta em relação a novos projetos, o que para eles prejudica a atuação da área e êxito em novos projetos. Na dupla supracitada, a gestora, além de mais jovem em idade, também apresenta menos tempo de empresa, em relação a seu liderado, o que denota a expectativa de meritocracia em substituição a “antiguidade como posto”, cultura de um passado recente, na EPT.

A **sexta dupla** é composta por G5 e E5, atuantes no *Departamento de Pessoas (ADM2)*, onde foram admitidos e têm passado por diferentes Seções, neste departamento. G5 vem atuando na empresa há 13 anos, acumulando experiência profissional de 30 anos na área de Gestão de Pessoas (RH). Inclusive, aponta que ao ser admitido no cargo de nível médio, teve significativa perda salarial, pois na iniciativa privada já atuava em posição gerencial. Em função de seu conhecimento da área, ganhou destaque com seu posicionamento técnico no atendimento aos empregados e apoio a equipe. Segundo relatou, inicialmente, não vislumbrava assumir posição gerencial, pois percebia pessoalismo em detrimento ao conhecimento técnico nas indicações, como eram feitas para designar funções de confiança na EPT, portanto, atuava com

comprometimento reconhecido em função do conhecimento técnico adquirido ao longo de sua trajetória e bom relacionamento interpessoal, o que percebe como facilitador em sua área de atuação. Foi convidado para ser substituto sendo indicado para a função gerencial, em 2015.

E5 vem atuando há 9 anos na empresa, com experiência prévia na área privada e pública, ao ser admitida renunciou a uma posição de funcionária pública em instituição de ensino superior, pelos benefícios ofertados pela EPT, à época, fator primordial na decisão. A EPT ofertava um pacote vantajoso de benefícios aos empregados públicos, em relação a outros órgãos públicos, especial destaque a Creche interna. E5 atua como gerente substituta na área de G5. A Seção responsável pela gestão de benefícios dos empregados e dependentes, contribuindo para a garantia e manutenção de direitos e benefícios, e qualidade de vida, para que os empregados agreguem esforços laborais em prol das metas organizacionais.

A **sétima dupla** é composta por G1 e E1, atuantes no *Departamento de Pessoas (ADM2)*, onde foram admitidos, passaram por diferentes Seções, neste departamento. G1 acumula experiência profissional de 17 anos na área de Gestão de Pessoas (RH), vem atuando na EPT há 11 anos dos quais oito foram atuando na Gestão em seus diversos subsistemas (AD, R&S, Cargos e Salários e Desenvolvimento Profissional), além de 1 ano de experiência prévia a empresa em gestão de equipe, o que reconhece, agregou ao posicionamento comportamental e responsabilidade.

Por sua vez, E1 vem atuando na EPT há 8 anos, empregada com 12 anos de experiência profissional na área de Gestão de Pessoas (RH), adquiridos em empresas privadas e pública, E1 possui experiência gerencial no período de (2015-2017) no extinto Departamento de Capacitação Profissional. Desde 2019, E1 atua como gerente substituta na área de G1, Seção que tem dentre suas responsabilidades a Gestão de Desempenho, a Capacitação e Desenvolvimento Organizacional, ou seja, a mesma área de lotação desta pesquisadora.

A **oitava dupla** é composta por G8 e E8, atuantes no *Departamento Comercial (ADM3)*, Área eventualmente criticada pelas demais, por ser vista como pouco ativa ou até reativa em relação às novas tendências digitais de mercado. G8 vem atuando na empresa há 11 anos, inicialmente admitido no cargo de Técnico Especializado – Pré-impressão, em apoio a produção (2010-2015), com experiência profissional de 13 anos na área Comercial, pregressa à EPT. Após a reestruturação organizacional de 2015, aceitou o convite para atuar como consultor técnico na área comercial, e dois anos depois, em 2017, recebeu convite para a gestão da Seção de Negócios, onde tem atuado desde então. G8 atribui a designação gerencial à sua experiência prévia na área comercial, relata as dificuldades internas para a realização de novos negócios e projetos, considera “mais fácil convencer o cliente a comprar com a EPT do que convencer as

áreas internas a aceitar as condições e prazo dos clientes”, pelo qual acredita ainda faltar foco no cliente.

E8 é Analista-Economista, e embora seja o empregado com maior idade dentre os entrevistados, 62 anos, foi admitido no último Processo Seletivo Público - PSP, com experiência profissional no mercado financeiro e docência em faculdades privadas (1987 a 1995), permaneceu no mercado financeiro até 2007, esteve desempregado por 5 anos até a admissão em 2013, vem atuando no *Departamento Comercial (ADM3)*, desde 2017. Sugere que o pagamento de remuneração variável (gratificações/premiações) por produtividade contribuiria no avanço de novos negócios e parcerias para a empresa. Na dupla supracitada, o gestor embora mais jovem em idade, apresenta mais tempo na EPT, além de experiência pregressa na área comercial, o que reforça a expectativa de meritocracia e gestão colaborativa.

Por fim, o **último entrevistado**, A1, atuando há 11 anos, exercendo a função comissionada de *Assessor de Diretoria Executiva*. Haja vista a especificidade da função desempenhada atualmente, não foi entrevistado par ou subordinado. Em 20 anos de trajetória profissional, o entrevistado tem atuado na gestão e assessoramento de dirigentes desde o início de sua carreira, como Assessor jurídico no Estado do RJ (6 anos) e Assessor jurídico/Diretor jurídico no DETRAN RJ (3 anos). Desde 2010, na EPT, inicialmente advogado na área de administração de contratos, depois aprovado em seleção interna para consultor na área de conformidade, posteriormente na gestão como superintendente da área de contratações, superintendente do departamento jurídico e, em 2021, assessor de diretoria executiva. No contexto em que a privatização era defendida pelo governo e quando a empresa estava em situação vulnerável economicamente. A alta gestão entende que A1 agrega mais atuando na assessoria do que na gestão de forma direta.

Com este perfil, gestores e subordinados entrevistados realizam suas atividades diárias, reconhecendo se orientar pelos valores da EPT, à saber: *Integridade, comprometimento, segurança, qualidade e sustentabilidade*

Com o advento da pandemia de Covid 19, a Empresa regulamentou três modalidades de trabalho, vigentes na EPT em 2022: Presencial, Teletrabalho ou Trabalho Remoto e, ainda, na modalidade híbrida, como possibilidade intermediária dentre as citadas.

Nesse contexto pandêmico, foram entrevistados 5 empregados atuantes na **modalidade presencial** (26%), lotados em departamentos fabris, que mesmo durante a pandemia continuaram trabalhando fisicamente na EPT; 8 empregados atuantes nas **modalidades de Teletrabalho ou Trabalho Remoto** (49%) lotados nos departamentos administrativos e, ainda, 4 empregados atuantes na **modalidade híbrida**, alternando a frequência entre presencial e

remoto (24%), lotados departamentos fabris e administrativos. Destarte, o perfil dos entrevistados indica que na EPT a meritocracia ampliou seu espaço no exercício de cargos de gestão ao longo do tempo, que os empregados detêm amplo conhecimento em suas respectivas áreas e que se dá atenção a transição gerencial, valorizando a meritocracia e o desempenho diferenciado dos profissionais que apresentam o perfil gerencial.

4.1.2 Matriz Categorial

Considerando (i) a observação de campo desta pesquisadora, que atua no Departamento de Gestão de Pessoas desde 2007, na Seção de Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários e, desde 2020, em Capacitação e Desenvolvimento, Gestão de Desempenho e projetos estratégicos de RH; (ii) as pastas funcionais dos entrevistados; e (iii) a vivência e aprendizagem reveladas pelos entrevistados, se analisou as entrevistas, resultando numa matriz categorial descritiva. Foi elaborada por meio da análise indutiva das entrevistas, resultando em doze categorias de 1ª ordem e vinte e quatro de 2ª ordem, agrupadas no Quadro 7 sequencialmente denotando processos de aprendizagem, competências desenvolvidas e desafios da gestão percebidos.

Quadro 7: Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
1. Aprendizagem no cotidiano	1.1- Aprendizado com lideranças anteriores e parcerias com outras gerências; 1.2 - Aprendizagem com as boas práticas de mercado
2.Desenvolvimento Profissional	2.1 -(Des) motivação da equipe para o desenvolvimento profissional; 2.2 Estímulos para ascensão profissional
3.Estímulo a Capacitação e aperfeiçoamento	3.1- Identificar capacidades e (in) competências na equipe e oportunizar desenvolvimento; 3.2- Compartilhar conteúdo com a equipe;
4.Gestão do conhecimento	4. 1 -Repasse do conhecimento para superar perdas; 4. 2 - Inclusão digital para área fabril
5.Liderança	5.1 - Pelo exemplo e reconhecimento da equipe; 5.2 - Negociação: Competência aprimorada no conflito
6.Transição gerencial	6.1 - Facilitada pela habilidade em lidar com pessoas; 6.2 - Preparação e reconhecimento profissional -Parceria e confiança entre gerente e futuro sucessor;
7.Competências críticas: Power Skills, presente e futuro (ser competente é...)	7.1 Comportamentais: 7.2 - Técnicas:
8.Fomentar a cultura do feedback	8. 1 - Assertivo: argumentativo e com evidências, gerando aprendizado 8. 2 - Ausência de feedback ou feedback parcial e eventual - dificuldade da gestão
9.Dificuldades enfrentadas pelos gestores (relações interpessoais, disciplinares e RH)	9.1 - Ausência de autonomia, impotência ou medo de decidir; 9.2 - Comunicação: padronizar e compartilhar informação com a equipe para maior engajamento;
10.Pandemia e seus impactos	10.1 - Impacto positivo do Trabalho à distância 10.2 - Críticas ao Trabalho à distância
11. O (des) engajamento na Empresa Pública:	11. 1 - Falta parceria entre as gerências para a realização de novos projetos e foco no cliente, descontinuidade na alta gestão; 11. 2 - Interferência do Político sobre o técnico;

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
12. Futuro da EPT	12.1 - Críticas apontadas; 12.2 - Soluções apontadas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na análise qualitativa indutiva dos dados empíricos.

Com base na matriz categorial de doze categorias descritivas de 1ª ordem e vinte e quatro categorias de 2ª ordem articuladas é possível responder desde a perspectiva empírica à questão central de pesquisa qual seja: *Como a aprendizagem gerencial na prática laboral contribui ao desenvolvimento de competências dos gerentes intermediários de uma Empresa Pública tricentenária?* da seguinte forma:

A aprendizagem gerencial da prática laboral dos gerentes intermediários foi alcançada mediante a Aprendizagem vivida no cotidiano gerencial (1ª) se desenvolveram profissionalmente e aprenderam ainda a valorizar a Gestão do conhecimento (4ª). Como principais competências desenvolvidas identificaram a Liderança (5ª) aprendida pelo exemplo com antecessores, a negociação aprimorada no conflito e habilidade em lidar com pessoas, o que contribuiu para sua Transição gerencial (6ª) e à identificação das Competências Críticas: *Power skills* desenvolvidas para o presente e futuro (7ª). Identificaram a necessidade de realizar *feedback* (8ª) assertivamente. Dentre os principais desafios enfrentados pela gestão da EPT estão as Dificuldades enfrentadas pelos gestores de uma empresa pública, tais como nas relações interpessoais, disciplinares e RH (9ª), especialmente com os desafios impostos pela pandemia e seus impactos (10ª), que acentuaram pontos críticos como o Desengajamento na empresa pública (11ª) e consequentes críticas e sugestões para o Futuro da EPT (12ª).

A seguir mediante as categorias descritivas se detalha a resposta alcançada na perspectiva dos gestores e subordinados, incluem-se trechos das entrevistas para ilustrar, articulando-se as categorias que denotam os processos de aprendizagem e as competências desenvolvidas pelos gestores que compõem a matriz categorial supracitada do Quadro 9.

Quadro 8: Recorte 1 da Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
1. Aprendizagem vivida no cotidiano	1.1- Aprendizado com lideranças anteriores e parcerias com outras gerências; 1.2 - Aprendizagem com as boas práticas de mercado

Fonte: Quadro 7 desta pesquisa.

Considerando a **(1) Aprendizagem no cotidiano**, foi evidenciada no relato de 10 entrevistados, por meio do *Aprendizado com lideranças anteriores e parcerias com outras gerências* (1.1), sendo recorrente para seis dentre os entrevistados.

A entrevistada E5 não tinha experiência na área, ela e seu gerente mergulharam juntos em aprendizado tempestivo, participaram de eventos gratuitos e patrocinados pela EPT e foram desenvolvendo o aprendizado, inclusive por meio de *benchmarking* com outras estatais:

eu tive que entrar para a gestão do plano de saúde e do seguro de vida, porque o gestor de contrato estava no grupo de demitidos. Então foi um desafio muito grande não era uma área que eu tinha conhecimento, apenas superficial. Mas agradeço muito, meu gerente que mergulhou junto comigo num aprendizado tempestivo sobre planos de saúde e sobre seguro de vida. A gente foi há alguns eventos, na época gratuitos da Federação Nacional de saúde que por acaso fica no Rio. A empresa também pagou um curso para mim em São Paulo, de saúde corporativo (...) a gente aprende dessa forma, aconteceu a situação X, então a gente aprende como resolver conversando ali entre os pares, ou benchmarking. Às vezes, quando a situação é um pouquinho mais complexa a gente também pede a opinião da Superintendência, ou dependendo até da direção para resolver aquela questão e alguns vão para o jurídico (E5 – ADM 2-16 anos EPT).

Dentre os entrevistados com experiência em empresas privadas, cinco referenciam a *Aprendizagem com as boas práticas de mercado* (1.2). A entrevistada E4 aprendeu na multinacional em que trabalhou por oito anos sobre o processo avaliativo, *feedback* e reconhecimento funcional, prática valorizada e com confidencialidade. Conforme exemplo, a seguir:

a avaliação era entregue em envelope lacrado, com todas as perguntas para você responder, era descrito como o feedback era feito, você avaliava sua gerência imediata, depois eles compilavam esses resultados, mandavam para você em forma muito discreta e muito sigilosa. O reconhecimento era uma coisa maravilhosa, não era dinheiro somente, eles ao final de cada ano, as indústrias, os gerentes, principalmente desta área de recursos humanos, iam nas empresas fazer um reconhecimento verbal na festa de fim de ano da empresa (E4- FAB 1- 34 anos EPT)

Segundo E4, o reconhecimento funcional foi vivenciado como uma boa prática, oriunda do mercado privado e que poderia ser replicada em empresas públicas, desde que haja um ambiente organizacional que estimule o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Quadro 9: Recorte 2 da Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
2.Desenvolvimento Profissional	2.1 -(Des) motivação da equipe para o desenvolvimento profissional; 2.2 - Estímulos para a ascensão profissional

Fonte: Quadro 7 desta pesquisa.

Entretanto, com base no relato de 14 entrevistados, o **(2) Desenvolvimento Profissional** é impactado pela *(Des) motivação da equipe para o desenvolvimento profissional (2.1)*, já que a capacitação não é priorizada, recorrente em 8 dos entrevistados. Por exemplo, E2 afirma estar desmotivado para o desenvolvimento profissional e que não é o único com esta questão na EPT:

na verdade, para mim é um pouco pesado, não sei se é o termo correto, mas é... Porque o que que acontece. A desmotivação é uma coisa real, é fato, é fato e eu acho que não sou o único que sofre com esse problema na empresa. Então quando você está motivado, as coisas fluem com mais facilidade, você se engaja, não que eu não seja comprometido com o meu trabalho, mas as vezes você pensa assim: “Poxa, vou me dedicar, vou fazer isso, vou fazer aquilo pra não ter resultado nenhum no final?” Então eu estou sendo bem sincero contigo. E aí, de certa forma você acaba deixando um pouco de lado aquela atualização, vamos dizer assim, que você deveria fazer. (E2 – ADM 1 - 34 anos EPT).

No entanto, no que tange ao **(2) Desenvolvimento Profissional** ainda são percebidos *estímulos para a ascensão profissional (2.2)*, com 11 recorrências, dentre os entrevistados. No exemplo a seguir, denota-se a construção de carreira na prática, no mesmo departamento. A empregada auditora interna E3 foi preparada para a sucessão gerencial e em novembro de 2021, assumiu a gerência da Seção de Qualidade Integrada:

O Chefe de divisão disse: - Você vai acompanhar todas as auditorias e vai ser auditora líder. Assim, ele já tinha traçado o meu perfil e o que eu precisava nesse momento junto com a Gerente. Aí eu comecei a andar com um colega de equipe, ele me ensinou tudo da Norma, a gente ia almoçando falando da ISO na versão antiga, então ia falando dos princípios. A gente era assim, ele me ensinava eu ia ouvindo e ouvindo, observando vendo o pessoal trabalhando e comecei com auditoria que exatamente são as normas, acompanhei algumas auditorias. Fiz alguns cursos é... o pessoal lá do Departamento, a gerente, ela busca bastante capacitação. Ela foca muito na formação em trazer o conhecimento e uma coisa que ela sempre fala: - repasse o conhecimento pra tua mente tá aberta, pra você adquirir novos conhecimentos” (E3 – FAB 4-16 anos EPT).

O exemplo reflete o alinhamento entre o estímulo individual da empregada para aprender, associado ao estímulo gerencial, expresso na relação motivando-a e, ainda, o estímulo organizacional promovendo a capacitação necessária, que juntos contribuíram para a ascensão profissional permeada pela Aprendizagem Vivencial.

Quadro 10: Recorte 3 da Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
3.Estímulo a Capacitação e aperfeiçoamento	3.1- Identificar capacidades e (in) competências na equipe e oportunizar desenvolvimento; 3.2- Compartilhar conteúdo com a equipe;

Fonte: Quadro 7 desta pesquisa.

No tocante ao aprendizado referente ao **(3) Estímulo a capacitação e aperfeiçoamento** dos gestores em relação aos subordinados, recorrente em 10 dos entrevistados, surge ao *identificar (in)competências na equipe e oportunizar desenvolvimento (3.1)*, objetivando valorizar as capacidades dos liderados para adequá-las da melhor forma, para que somadas ao processo gerem o resultado desejado pela empresa, no relato de 5 entrevistados, tal como ilustra G7:

Assim a multifuncionalidade, ela é superimportante, mas ela é por uma questão temporária, porque é importante você entender a característica da pessoa e a gente na produção, temos atividades que precisam daquelas pessoas que dão respostas rápidas e instantâneas, que são executoras e temos atividade que tem aquela pessoa que é mais analítica, que analisa mais antes de começar o processo, ela então...você tem que saber o perfil de cada um encaixando esse quebra-cabeça pra equipe ter uma sinergia. Todos com aquele sentimento de pertencimento de chegar ao resultado e com isso você chegar a um resultado super satisfatório. (G7- FAB 2- 22 anos EPT).

E ainda *(3.2) Compartilhar conteúdo com a equipe*, relatado por 5 entrevistados, exemplificado pela gerente que contratou, por meios próprios para si e para subordinado, capacitação em metodologias ágeis (Kanban):

no ano passado eu contratei de forma particular individual um treinamento sobre metodologias ágeis (...) Essa capacitação que tem duração de 12 meses e que passa por todas metodologias ágeis que a gente tem hoje, e uma dessas metodologias ágeis que é o kanban, me chamou atenção e quando veio programa de metas eu identifiquei que um dos empregados, uma das pessoas da minha equipe poderia desenvolver e aprender um pouco mais dessa nova metodologia e trazer ela para dentro da área de projetos e de uma forma geral, então eu criei isso como meta para ele foi uma forma de eu tentar induzir, motivar a pessoa a buscar um conhecimento dentro da área. (G2 – ADM 1- 8 anos EPT).

Destarte, ao identificar em sua equipe potencialidades e *gap's* e tomar ações a respeito, tais como compartilhar conhecimento intentando propiciar motivação de seus subordinados, evidenciou-se a relevância da gestão do conhecimento.

Quadro 11: Recorte 4 da Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
4.Gestão do conhecimento	4. 1 -Repasse do conhecimento para superar perdas; 4. 2 - Inclusão digital para área fabril

Fonte: Quadro 7 desta pesquisa.

Tendo em vista a **(4) Gestão do Conhecimento**, percebida como necessária por seis entrevistados, por meio do *Repasse do conhecimento para superar perdas (4.1)*, sinalizada por 3 entrevistados. No caso da gestão, a situação se revela ainda mais crítica e, nesse sentido, para

G4 não há sucessor gerencial mapeado (capacitado e com perfil) na Seção. Neste caso, precisa vir alguém de fora da Seção, pois os Supervisores estão voltados para o processo fabril e não para a rotina administrativa. A Gerente está tentando mapear na EPT potencial sucessor:

No caso da gerência, eu acho que falta um pouco isso, se sai alguém, não tem um outro que tem um conhecimento, entendeu? Só se vier da própria equipe, mas às vezes não tem o perfil de gerente. Hoje na minha seção eu não tenho alguém com perfil de gerente, se eu sair hoje, não tem quem botar dentro da seção que fique no meu lugar, tem que vir de fora. Meus supervisores são muito voltados para a fábrica, a parte de juntar a fábrica com administrativo, na verdade de fazer a gestão, não tem. Eu às vezes até tento mapear dentro da casa alguém para trazer, mas é difícil. Meu chefe até falou “você olhou alguém?” mas é difícil! Às vezes você conhece a pessoa, mas você não conhece o trabalho dela ou perfil dela, então é difícil. É bem complicado (G4- FAB 1- 17 anos EPT).

Dentre os entrevistados três ponderam que a *Inclusão Digital* (4.2), é imprescindível para alcance dos objetivos organizacionais, logo, é necessário proporcionar aos profissionais muito experientes a inclusão digital, pois alguns por desconhecimento têm medo da tecnologia.

Conforme exemplo:

Ele é um reintegrado, uma pessoa já com bastante tempo de casa, mas eu falei para ele: - Não tenha medo, teu computador não vai te morder, não vai te machucar. Você tem um empregado que trabalha aqui, falei o nome dele, que é um cara multiplicador, pessoa tranquila, tem uma paciência muito boa para passar as coisas (...) ele falou para mim: - Poxa, quando tiver oportunidade de ter treinamento na área de Excel, Word, essas coisas, eu gostaria de fazer. Eu vou colocá-lo para fazer esses cursos, porque é uma pessoa que quer aprender (G6- FAB 2 - 24 anos EPT).

A aprendizagem vivida no cotidiano laboral desenvolvida na relação estabelecida com lideranças anteriores, boas práticas do mercado, além da valorização da gestão do conhecimento para superar perdas e integrar os diferentes perfis e conhecimentos intergeracionais, contribuiu para o desenvolvimento de competências gerenciais, dentre as quais a liderança.

Quadro 12: Recorte 5 da Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
5.Liderança	5.1 - Pelo exemplo e reconhecimento da equipe; 5.2 - Negociação: Competência aprimorada no conflito

Fonte: Quadro 7 desta pesquisa.

Considerando a competência **(5) Liderança**, dez entrevistados compartilharam ter aprendido a liderar com outros gestores e ou antecessores *pelo exemplo e reconhecimento da equipe* (5.1). Por exemplo, G3 relata ter tido uma boa professora, que foi sua primeira chefe na

EPT, com a qual aprendeu a compartilhar o conhecimento para assim adquirir novos conhecimentos:

Eu tive uma boa professora, que foi a uma chefe que eu tive na Casa da Moeda, ela foi para a Receita Federal. Eu me lembro até hoje o que ela me ensinou, ela falava assim: - “Quando você aprender uma coisa, você repassa, porque repassando você fica com a cabeça mais livre para aprender outras coisas, então você vai estar sempre acima, desenvolvendo novos projetos”. Eu sempre procurei fazer isso com todo mundo que estava comigo, a gente aprendeu, colocou no papel, repassou para o grupo... vamos pegar uma outra coisa, ou ia desenvolvendo o trabalho com a equipe desse jeito. Não foi fácil, mas é assim, com muita paciência, com aprendizado, e ainda com a aprendizagem formal quando eu procurei me aprimorar na Rural [cursando pós-graduação] (G3-FAB 4-35 anos de EPT)

Foi desenvolvida na prática a competência *Negociação, aprimorada no conflito (5.2)*. Tal como G4 relata que um grupo de subordinados se sentindo “desprivilegiados”, gerou um conflito interno e somente após a terceira conversa, houve o alinhamento entre a gerência e empregados:

No primeiro turno eu criei um grupo, esse grupo começou bem, mas depois começou a se desmotivar, dizendo: - ah eu só faço a contagem do papel em branco. Não estavam fazendo hora extra e estavam se sentindo desprivilegiados, aí eu os chamei para conversar, não foi de primeira que eles aceitaram meus argumentos, eu tive que conversar uma, duas, na terceira vez que eles entenderam. Mas foi uma conversa minha com eles, não foi nem supervisor, falei para eles tudo, até o que eu estava sentindo, que eu fiquei decepcionada (...) depois tudo voltou ao normal, ficou até melhor do que antes, acho que depois desse mal-entendido, ficou melhor do que estava antes (G4- FAB 1-17 anos).

A liderança desenvolvida pelo exemplo com antecessores ou pares, e ainda o aprimoramento da negociação e habilidade em lidar com pessoas contribuiu para a transição gerencial dos gestores intermediários da EPT.

Quadro 13: Recorte 6 da Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
6.Transição gerencial	6.1 - Facilitada pela habilidade em lidar com pessoas; 6.2 - Preparação e reconhecimento profissional - Parceria e confiança entre gerente e futuro sucessor;

Fonte: Quadro 7 desta pesquisa.

Considerando a **(6) Transição Gerencial**, dentre os entrevistados, oito sinalizam que esta foi facilitada pela habilidade em lidar com pessoas (6.1) ou por meio da preparação e reconhecimento profissional, na parceria e confiança entre gerente e futuro sucessor (6.2).

O entrevistado A1, por exemplo, considera habilidade de lidar com pessoas como facilitador na transição gerencial: “tem gente com formação gerencial, mas não tem essas habilidades, acaba sendo uma transição mais difícil, do que para a pessoa que tem essas habilidades, mas não tem conhecimento formal para a prática gerencial” (A1-Assessoria- 11 anos de EPT)

Já o entrevistado G6 que se desenvolveu profissionalmente, ao longo de 24 anos de vínculo empregatício na EPT, iniciando em cargo operacional (Artífice de valores), aos 21 anos de idade, atuando no mesmo departamento, após 14 anos de atuação gerencial, foi designado superintendente, em janeiro de 2022, para o qual relata a seguir ter sido preparado ao longo dos últimos 6 anos para assumir, conciliando a gestão da Seção e ainda resolvendo questões pertinentes ao departamento, que eram delegadas pelo superintendente anterior:

A superintendente que estava aqui antes de mim me colocou como substituto e antes dela, tinha um outro superintendente, que hoje é diretor, nessa época ele ficou uns 4 anos aqui no departamento, isso há 6 anos atrás. Nesses 4 anos ele começou a me imputar um monte de questões do departamento e falava assim para mim:- “Já vai se habituando, vai treinando, porque você é um futuro candidato para ser superintendente lá na frente, isso não vai acontecer agora.”. Então fui fazendo meu trabalho, respondendo auditoria, às vezes como gerente de seção deixando até a desejar um pouquinho na gestão da minha área, porque as atividades do departamento exigem muito, então ele delegava para mim, delegava para o superintendente anterior que estava aqui e assim a gente ia fazendo, trabalhando em conjunto. (G6-FAB 2-24 anos de EPT).

A transição gerencial planejada expressa no reconhecimento profissional e no compartilhar de experiências entre gestor e sucessor contribuiu para a identificação das competências críticas necessárias a liderança.

Quadro 14: Recorte 7 da Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
7.Competências críticas: Power Skills, presente e futuro (ser competente é...)	7.1 Comportamentais 7.2 - Técnicas

Fonte: Quadro 7 desta pesquisa.

A categoria **(7) Competências críticas: Power Skills, presente e futuro** para a sobrevivência da EPT, engloba o considerado por 11 dentre os entrevistados, subdivididas em *Competências comportamentais (7.1)* e *Competências técnicas (7.2)*.

Sendo as *Competências comportamentais (7.1)* sinalizadas como críticas por cinco dentre os entrevistados, referenciadas por: liderança, ética, comprometimento, gestão do tempo, inovação, comunicação assertiva, inteligência emocional e trabalhar sobre pressão, dentre

outras. No exemplo a seguir, o bom relacionamento interpessoal é considerado diferencial para atuar na área de Gestão de Pessoas:

Olha quando tu não contratas de mercado não pode exigir muito, mas eu vou olhar para os realocados para falar dessas competências, pois são os que estou “contratando atualmente” um bom relacionamento interpessoal, seria o carro chefe, porque tem que estar junto com o conhecimento técnico, que deveria ser um requisito. E aí a gente não tem como pedir esse requisito já que a gente acaba tendo que ensinar, quase que o bê-á-bá, a coisa toda, mas se você tiver como carro-chefe o bom relacionamento interpessoal, ajuda muito. (G5- ADM 2- 13 anos de EPT).

No tocante as *Competências técnicas (7.2)* sinalizadas como críticas por seis dentre os entrevistados foram consideradas: Conhecimento tecnológico, recursos sistêmicos, domínio de seus processos e gerar valor para EPT. Por exemplo, reconhecem que a Empresa saiu da concorrência no *Lift Challenger*, do Banco Central, porque não se tem tecnologia e que o mercado conhece as limitações e fragilidades da EPT, conforme relato de G8:

o futuro impõe pra gente uma velocidade de mudança muito rápida, então nós precisamos evoluir internamente na Casa da Moeda, e a mesma é morosa em relação à tecnologia. Então se nada for feito, nós temos problemas sérios. Saímos agora no Lift Challenger do Banco Central porque nós não temos tecnologia e todo mundo sabe que a gente não tem tecnologia. (G8- ADM 3- 11 anos de EPT).

Reconhecer suas potencialidades e fraquezas conceituando as competências críticas à organização, sejam comportamentais ou técnicas denota o senso crítico e significa que mudanças se fazem necessárias, tendo em vista o desenvolvimento profissional e alcance de resultados organizacionais.

Destarte, o feedback surge como uma competência crítica à EPT, sinalizada como uma dificuldade da gestão no contexto empresa Pública.

Quadro 15: Recorte 8 da Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
8.Realizar o feedback	8. 1 - Assertivo: argumentativo e com evidências, gerando aprendizado 8. 2 - Ausência de feedback ou feedback parcial e eventual - dificuldade da gestão

Fonte: Quadro 7 desta pesquisa.

Sinalizado por onze dentre os entrevistados, denota-se assim a necessidade de **(8) Realizar o Feedback** – *Assertivo: argumentativo e com evidências, gerando aprendizado (8.1)*, parâmetro profissional e alinhamento de expectativas. Percebe-se, ainda, *a ausência de feedback ou feedback parcial e eventual – dificuldade da gestão (8.2)*.

Neste sentido, E9 relata que o seu conhecimento prévio do processo avaliativo, na iniciativa privada, facilitou a compreensão do processo e o considera positivo para estabelecer parâmetros de atuação:

Na minha seção e em outras seções as pessoas trocam ideia, passa para o funcionário pessoalmente o porquê você tá assim (...) não tenho nenhum problema em ser avaliada, eu acho até bom porque você mede, mesmo que algumas pessoas não gostem. Mas você tem que ter o parâmetro do funcionário bom e do funcionário ruim, eu acho assim, eles [gerentes] colocam os parâmetros (E9-FAB 3- 8 anos de EPT).

O entrevistado sinaliza que o *Feedback* é fundamental para deixar expectativas claras, embora compreenda a dificuldade dos gestores com equipes grandes em fazer o acompanhamento mais próximo de toda equipe:

a gente tem um problema em algumas áreas da casa. E aí eu particularmente não vivenciei isso, mas eu sei que isso existe, principalmente em áreas grandes, então é difícil muitas vezes para o gerente, por exemplo a dar um feedback mais detalhado e mais frequente a todo mundo da seção. a ideia é que o feedback ele não se restringe a esses períodos de avaliação desempenho (...) não vou dizer um feedback contínuo, porque isso também não é praticamente possível, né? Mas a cada elemento relevante seja sobre um acerto que possa ser explorado para que aquilo seja realizado mais vezes ou multiplicado, com outros membros da equipe ou até com equipes diferentes. Então o compartilhamento de boas práticas também é feedback." (A1-Assessoria- 11 anos de EPT).

Compreender o processo de gestão de desempenho e a relevância de receber e realizar um *feedback* assertivo, revelaram os entrevistados, contribui para estabelecer parâmetros de qualidade e compartilhar boas práticas, em aderência aos objetivos estratégicos da empresa, assim como agrega maturidade profissional ao enfrentamento dos principais desafios da gestão em uma empresa pública.

Quadro 16: Recorte 9 da Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
9.Dificuldades enfrentadas pelos gestores (relações interpessoais, disciplinares e RH)	9.1 - Ausência de autonomia, impotência ou medo de decidir; 92 - Comunicação: padronizar e compartilhar informação com a equipe para maior engajamento;

Fonte: Quadro 7 desta pesquisa.

Sobre as **(9) Dificuldades enfrentadas pelos gestores (relações interpessoais, disciplinares e RH): Ausência de autonomia, sensação de impotência ou medo de decidir (9.1)** é citada por 9 dentre os entrevistados.

O entrevistado G5 percebe na empresa, que as pessoas são órfãs do conhecimento do que fazem, esperam que o outro diga [jurídico] o que precisa ser feito, reconhece um amarrado burocrático e/ou medo de decisão que permeia os processos, conforme trecho ilustrativo:

eu tô te dizendo que eu também estou nessa estrada há 30 anos, que eu também conheço um pouquinho, assim como você conhece. Então eu vejo que aqui na empresa, as pessoas são muito órfãs do conhecimento do que fazem, ficam esperando que o outro diga, às vezes vejo no processo e digo, mas para que que isso vai para o jurídico? Nós não somos sabedores desta situação, que trabalhamos todos os dias? Eu já vi isso por mais de 20 anos, eu não preciso mandar para o jurídico me dizer o que eu sei que tem que fazer... não tem que mandar para ele escrever. Desculpa, então tem aqui um amarrado burocrático, um medo de decisão, então assim, estes posicionamentos não são brigas, são posicionamentos técnicos sobre a matéria (G5-ADM 2- 13 anos de EPT).

Outra dificuldade enfrentada é a Comunicação, pois falta padronizar e compartilhar informação com a equipe para maior engajamento (9.2) sinalizada por 5 dentre os entrevistados.

A G4 elucida a importância da área de apoio e de todas as equipes no processo produtivo, como se ilustra a seguir:

Não quero que vocês façam coisas mecânicas, eu quero que vocês façam coisas sabendo o que vocês estão fazendo e a importância disso para todo o processo”, para eles não acharem “eu só abro o papel”, mas se não abrir o papel, vai parar a fábrica. Então não é menos importante do que o cara que está imprimindo, porque tudo faz parte de um processo, apesar da gente ser o apoio. O cara que puxa o lixo, se ele não puxar lixo, vai parar a fábrica, porque vai ter tanto lixo lá que não vai ter como passar. Então eu sempre tento trazer isso para eles, conversar isso com eles (G4-FAB 1 - 17 anos de EPT).

Diante do cenário de incertezas vivenciado por gestores e empregados, nos últimos cinco anos, em função da crise financeira enfrentada pela empresa, a pandemia da COVID – 19 exigiu das lideranças uma nova dinâmica gerencial a partir da necessidade do Trabalho Remoto Emergencial, em escala mundial.

Assim, no âmbito da EPT, houve a regulamentação das modalidades Teletrabalho e Trabalho Remoto, trazendo um novo desafio a liderança, a Telegerência.

Quadro 17: Recorte 10 da Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
10.Pandemia e seus impactos	10.1 - Impacto positivo do Trabalho à distância 10.2 - Críticas ao Trabalho à distância

Fonte: Quadro 7 desta pesquisa.

Destarte, sob a ótica dos entrevistados, a **(10) Pandemia e seus impactos** foi percebida por 9 dentre os entrevistados como *Impacto positivo do Trabalho à distância* (10.1): Em Qualidade de vida, Produtividade, avanço em tecnologias, Flexibilidade e Economicidade para EPT. Conforme exemplo, a seguir:

O trabalho remoto [Teletrabalho] pra gente foi muito bom, no meu caso eu ganhei dois concursos de inovação no trabalho remoto, então assim as ideias que eu tive que talvez não teria se estivesse lotado fisicamente na empresa. Então para mim foi excelente trabalho remoto [Teletrabalho], eu não tenho um trabalho pendente, todos os nossos trabalhos estão em dia, trabalho a hora que eu quero trabalhar, se eu tiver que trabalhar domingo eu trabalho domingo, se eu tiver que trabalhar sábado eu trabalho sábado (E8-ADM 1 - 8 anos de EPT)

Em contrapartida, há *Críticas ao Trabalho Remoto* (10.2): Falta controle efetivo e respeito a jornada de trabalho, o atendimento área fabril é comprometido, a gestão do tempo impactada. Sendo tais críticas sinalizadas por 4, dentre os entrevistados.

De acordo com G7, em relação a prestação de serviços, a empresa precisou se adequar de maneira abrupta e não possui mecanismos de monitoramento ou controle de eficiência:

A empresa não possui mecanismos de monitoramento, de controle de eficiência, então você tem pessoas que rendem, tem pessoas que não rendem, que estão se adequando, pessoas que ainda estão se adequando nessa ferramenta e a própria infraestrutura da empresa não estava preparada para isso! Por sorte, não vou falar por sorte, mas pela característica do momento, a gente também não teve demandas significativas, porque o mundo todo estava passando por esse problema pandemia (G7- FAB 2- 22 anos de EPT).

Permeado por um cenário de incertezas político-econômicas no âmbito nacional e mundial, novas dificuldades surgiram ou foram acentuadas, impactando diretamente a gestão denotando o (des) engajamento na Empresa Pública.

Quadro 18: Recorte 11 da Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
11. O (des) engajamento na Empresa Pública:	11. 1 - Falta parceria entre as gerências para a realização de novos projetos e foco no cliente, descontinuidade na alta gestão; 11. 2 - Interferência do Político sobre o técnico;

Fonte: Quadro 7 desta pesquisa.

No tocante ao **(11) (des)engajamento na Empresa Pública**, reflete-se a *falta de parceria entre as gerências para a realização de novos projetos e foco no cliente, além da descontinuidade na alta gestão* (11.1), além de sucessivas reestruturações e impacto organizacional, recorrente para 9 dos entrevistados.

G2 percebe pressão imposta sobre o corpo gerencial para que novos negócios ocorram, contudo, o caminho não está claro e por mirar em muitas opções, não há foco e assertividade. E ainda perdeu apoio/incentivo da alta gestão [diretoria] para novos projetos:

Então eu sei que preciso aumentar minha receita, eu só não sei onde, eu só não sei qual é a minha expertise, eu só não sei qual é o melhor caminho e aí começa a se olhar para muitos lugares e a atirar para muita coisa, mas como você não tem um alvo, você não fixa e não acerta. Estão assim desde 2016 com a saída do SICOBE, o que eu percebo é que existe essa cobrança nas áreas para os gerentes da casa da moeda de que os novos negócios precisam surgir, mas eu ainda não presenciei o surgimento de novos negócios, que pelo menos estejam rentáveis, a ponto de ajudar a EPT a substituir o SICOBE (...) hoje especificamente eu vejo que a área de projetos perdeu um pouco da força que ela tinha na gestão anterior, porque cada gestão tem um foco diferente, e na atual eu não a vejo focada em projetos. Então hoje, a gente contribui muito menos, por ter perdido essa força de ir até as áreas e fazer com que elas trabalhem, dessas áreas entenderem ou verem na gente o apoio da diretoria (G2-ADM 1 - 8 anos de EPT).

Ainda é sinalizada no âmbito da empresa pública a relevância e *interferência do aspecto político sobre o técnico* (11.2), por 11 entrevistados.

E9 sinaliza que a EPT precisa avançar em parcerias com o governo, buscando monopólios. O Sistema de Controle de Produção de Bebidas (SICOBE) é um bom exemplo, a descontinuidade do SICOBE, responsável por 70% do faturamento da empresa pública, em 2016, acarretou prejuízo aos empregados, perda de renda e benefícios. Conforme exemplo, a seguir:

eu acho que tem que ter mais monopólio, se a gente é uma empresa do governo, tem que ter monopólio, a questão do SICOBE, é uma delas, até porque tem até projeto aí que diz que a indústria de bebida prejudica a saúde, então, não vai ficar no zero a zero. Mas se prejudica a saúde tem que ter mais imposto, acho que o SICOBE tem que voltar e... e o valor é do monopólio, a gente tá aqui, a questão envolve muita política também. E o funcionário se prejudicou bastante perdeu renda, perdeu benefícios, tem um monte de coisa em jogo (E9-FAB 3-8 anos de EPT).

Ao vislumbrar a continuidade de negócios da tricentenária empresa pública em prol do futuro, 100% dos entrevistados contribuíram com críticas e sugestões.

Quadro 19: Recorte 12 da Matriz categorial descritiva

Categorias de 1ª ordem	Categoria de 2ª ordem
12. Futuro da EPT	12.1 - Críticas apontadas; 12.2 - Soluções apontadas.

Fonte: Quadro 7 desta pesquisa.

A respeito do **(12) Futuro da EPT - Críticas e Soluções** apontadas (17 recorrências). No tocante as *Críticas apontadas* (12.1) pelos entrevistados, são identificadas várias lacunas e gerente percebe pouca mobilização da cúpula estratégica e dos próprios empregados para que haja mudança neste cenário:

Esse mundo digital que a cada dia é uma novidade, e eu entendo que a EPT ainda tem muito a aprender com relação a essa questão digital. Eu não vejo um futuro muito legal não. Sinceramente se as coisas não mudarem, se não tiver profissionais com vontade de botar a empresa pra cima, com vontade de melhorar, os seus processos... e ser diferente (...) eu não sou muito otimista com relação a continuidade não (E2-ADM 1 - 8 anos de EPT).

Além das críticas, há diversas *Soluções apontadas* (12.2) pelos entrevistados, dentre as quais será compartilhada a importância estratégica do Plano de Demissão Voluntária (PDV), que precisa ser assertivo.

O PDV deve ser visto pela alta gestão como uma estratégia de negócio para promover a transição, entre a saída digna de empregados que não contribuem mais para a entrada de capital intelectual de mercado, além da redução de custos, ampliar condição de competir com o mercado. Conforme o relato de G5, no trecho a seguir:

Vou falar um pouco da importância do PDV para o futuro da empresa (...) Eu preciso substituir pessoal, o PDV é um instrumento de estratégia de negócio, já que eu não posso demitir, então é uma estratégia de negócio olhando lá para o futuro... é abrir um bom PDV, para que eu consiga alcançar 80% do que eu desejo que saia, porque eu preciso abrir uma nova porta de entrada para oxigenar o negócio” (G5 ADM 2 -13 anos de EPT).

Oxigenar uma empresa pública, na qual o último processo seletivo ocorreu em 2013, não é das tarefas mais fáceis, o PDV se mostra uma saída honrosa aos empregados antigos que muito contribuíram para o desenvolvimento da EPT, contudo requer investimento e aprovação de instancias do governo, o que limita a alçada de decisão interna.

Dentre os 17 entrevistados, houve a representação de um gerente e um liderado de quatro Departamentos fabris e quatro departamentos administrativos. Com isso, possibilitou-se a escuta e integração de percepções dos diversos contextos representados por departamentos administrativos e fabris da EPT.

Evidenciou-se um equilíbrio entre o gênero e faixa etária na seleção dos entrevistados. O feminino, representado por 09 entrevistadas e gênero masculino, por 08 entrevistados. A idade média dos entrevistados é 47 anos e 9 meses, variando entre 36 anos a mais nova e 62 anos, o empregado com maior idade.

Cabe destacar que dentre os gestores entrevistados, foi identificado ainda desequilíbrio em relação ao gênero nas posições de liderança, refletida nas 21 posições de Superintendentes da empresa, apenas a Superintendente do Departamento de Pessoas é do gênero feminino e a Corregedora. E, dentre os 71 ocupantes da função de confiança gerente, representando a gerência intermediária, 47 posições (65%) são ocupadas pelo gênero masculino e 24 posições (35%) são ocupadas pelo feminino, o que denota ainda a predominância do gênero masculino nas posições estratégicas e de liderança na empresa.

Ainda, dentre os 8 pares de líderes e liderados entrevistados, consta que em três departamentos, FAB1, FAB4 e ADM1 o gerente é mais jovem e possui menor tempo de atuação na empresa do que o liderado, enquanto no ADM3, o gerente é mais jovem, porém com maior tempo de atuação na empresa do que o liderado.

A média de tempo referente ao vínculo empregatício dos entrevistados é de 16 anos e 8 meses, varia entre 8 anos com menor tempo de empresa e 35 anos a empregada com maior tempo de dedicação à EPT, denotando a integração de gerações na gestão. Cabe ressaltar que esse processo de transformação na gestão teve como marco o ano de 2013, quando vários gestores sob a lógica da antiguidade foram substituídos por gestores mais jovens, objetivando a renovação e explicitar meritocracia na gestão.

No tocante aos cargos dos entrevistados estão distribuídos em cargos de Nível Superior (NS), Analistas (09) e em cargos de Nível Médio (NM): Técnico Especializado (02), Técnico Operacional - Produção (04) Técnico Administrativo -Pessoal (02).

Considerando a forma de acesso e admissão na EPT, dentre os entrevistados há 3 empregados admitidos diretamente, ou seja, antes da obrigatoriedade dos Concursos Públicos até 1988, representando o maior tempo de vínculo empregatício com a EPT, 34-35 anos de atuação profissional, enquanto os demais entrevistados admitidos nos processos seletivos públicos realizados pela empresa, nos respectivos anos: 1996, 1997, 2001, 2005, 2009 até o último realizado em 2012.

No que tange a escolaridade dos profissionais entrevistados, a considerar que há 09 empregados atuando em cargos de nível superior e 08 atuando em cargos de nível médio todos os 17 entrevistados possuem nível de escolaridade acima do requisito do cargo. Ou seja, os empregados ocupantes de cargos de nível médio, apresentam minimamente a graduação e ocupantes dos cargos de nível superior, apresentam a pós-graduação.

Dentre os 11 cursos de Pós-graduação na área de Gestão, 8 dos citados foram patrocinados parcialmente ou integralmente pela EPT, por meio dos Editais anuais de Pós-graduação, divulgados na Empresa Pública. O que denota o estímulo da instituição a

capacitação formal de seu corpo gerencial e empregados, para além do estímulo individual dos empregados em estarem melhor preparados formalmente, superando a escolaridade requerida em seu respectivo cargo, agregando, assim, a experiência vivencial de seu trabalho diário. Contudo, ainda não se percebe o retorno do investimento por meio de projetos tecnológicos, que reflete a dificuldade de absorção de novos conhecimentos na esfera organizacional.

Cabe destacar que a pandemia trouxe à EPT superação de obstáculos e posição de destaque na esfera governamental, com a necessidade deflagrada de aumentar a produção de meio circulante em função do pagamento do auxílio emergencial aos brasileiros em situação de hipossuficiência econômica, houve a superação da produção, ainda com efetivo restrito e impactado quantitativamente. Houve, ainda, a tiragem da cédula de R\$200,00 em tempo recorde (6 meses), sendo lançada em setembro de 2020, período pandêmico ainda repleto de incertezas econômicas e sociais.

Destarte, em meio ao caos provocado em proporções mundiais, economicamente, a EPT ganhou destaque positivo no governo federal, o que impactou na retirada da listagem de empresas públicas a serem privatizadas. Fato que trouxe tranquilidade aos moedeiros que vivenciavam desde 2017 uma grave crise econômico-financeira, iniciada com a descontinuidade do SICOBÉ e agravada pela alta rotatividade da cúpula político estratégica, nem sempre alinhada ao corpo técnico, gerando ansiedade e incertezas.

Por se tratar a EPT de uma empresa pública com o monopólio de fabricação do meio circulante nacional e outros produtos estratégicos para o governo, ao mesmo tempo em que objetiva prospectar com maior expressão no mercado privado, é percebida a carência de mão de obra especializada e capacitada tecnológica para atender as novas demandas do mercado, ou seja, inovar na produção digital com rastreabilidade, tendo seu papel inicial de indústria gráfica tradicional de valores em transformação para ser reconhecida de fato pela sociedade por sua excelência e inovação em seus produtos e serviços garantindo a confiabilidade a seus clientes.

Considerando os desafios enfrentados pela tricentenária empresa pública foi percebida a aprendizagem gerencial alcançada na prática laboral dos gerentes intermediários mediante a Aprendizagem no cotidiano, desenvolvendo humildade, colaboração e a competência técnica, associando o aprendizado formal e a prática; a Liderança aprendida pelo exemplo com antecessores, pares ou por meio da negociação e habilidade em lidar com pessoas que contribuiu para a transição gerencial e desenvolvimento da Inteligência emocional, empatia e habilidade em lidar com pessoas; bem como a identificação das Competências Críticas: *Power skills* para o presente e futuro, sendo apontadas como principais as comportamentais: liderança, ética, comprometimento, gestão do tempo, inovação, comunicação assertiva, inteligência emocional

e trabalhar sobre pressão; e as competências técnicas: Conhecimento tecnológico, recursos sistêmicos, domínio de seus processos e gerar valor para EPT, denotando a autocrítica e visão micro e macro da EPT.

No tocante ao Desenvolvimento profissional de seus liderados, houve o estímulo a capacitação e aperfeiçoamento da equipe proporcionando desenvolvimento das competências, resiliência, tolerância a frustração e automotivação. A Gestão do conhecimento ressaltou a colaboração e a responsabilidade com a equipe e a EPT, sendo identificada a necessidade de realizar o *feedback com assertividade*, desenvolvendo o planejamento, organização, equilíbrio emocional e comunicação assertiva.

Sobre os principais desafios da gestão, estão as dificuldades enfrentadas pelos gestores de uma empresa pública (relações interpessoais, disciplinares e RH), foi desenvolvida a tolerância a frustração e senso crítico especialmente com os desafios impostos após a pandemia e seus impactos, pois diante do inusitado emergiram novas competências, tais quais a flexibilidade, confiança, gestão do tempo, ética e escuta empática para a superação do imprevisível.

Como pontos críticos identificados nos relatos destaca-se o desengajamento na empresa pública, com o qual aprenderam, apesar da instabilidade, a manter a equipe coesa e trabalhar sobre pressão na resolução de conflitos e a reconhecer potencialidades e fraquezas.

Para o futuro da EPT, críticas e sugestões foram apontadas objetivando assegurar a sobrevivência no mercado frente as novas demandas. Faz-se necessário aprimorar o engajamento entre as gerências internas, desenvolver conhecimento tecnológico, inovação, domínio de seus processos e foco no cliente, além de fortalecer estrategicamente parcerias com governo e empresas privadas que detenham capital tecnológico

Dada a resposta do campo, pautada nas categorias, no capítulo subsequente se realiza a discussão empírico-conceitual dos resultados empíricos.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS A LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento de gerentes se reveste de complexidade, haja vista que as transformações dos ambientes organizacionais e as modalidades de trabalho demandam mais do que utilizar modelos ou ferramentas de planejamento e controle.

Os resultados de campo permitiram responder à questão empiricamente, mediante uma matriz categorial descritiva que, a seguir, se discute à luz da fundamentação teórica elaborada de modo a responder com embasamento empírico e teórico à questão central desta pesquisa: *Como a aprendizagem gerencial na prática laboral contribui ao desenvolvimento de competências dos gerentes intermediários da EPT?*

As 17 entrevistas realizadas com oito gerentes intermediários e os respectivos liderados, além da análise documental referente à EPT se evidenciou que o desenvolvimento de competências gerenciais nos gestores ocorreu por meio de processos de aprendizagem individual formal e informal desses profissionais, em sua busca por solucionar os problemas vivenciados no trabalho, refletindo sobre as experiências por eles vividas, buscando autoconhecimento, com interesse e motivação para aprender e, pela sua ação social de conhecer o outro.

5.1 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA GERENCIAL

Assim, por meio da **(1) Aprendizagem no cotidiano**, seja com lideranças anteriores ou outras gerências, foi evidenciado no relato de gerentes que quando convidados a gerenciar atividades distintas, com equipe desconhecida em novo contexto e sem experiência prévia na gestão, a escuta ativa e observar a dinâmica da gestão com líderes mais experientes foi crucial para o processo.

Logo, por meio da “aprendizagem vicária” ou “aprendizagem observacional”, gerentes da EPT aprenderam observando o comportamento de outras pessoas e das consequências geradas ou obtidas por elas, tal aprendizagem social foi eficaz sem a necessidade de *feedback* direto ao observador (MAYES, 2015). Cabe ressaltar que a aprendizagem vicária é um processo de aprendizagem observado em instituições públicas da administração federal, como revelado por Salles e Villardi (2017) em pesquisa sobre o desenvolvimento gerencial numa instituição pública de ensino federal.

Percebeu-se ainda uma aprendizagem adquirida na prática que antecedeu a aprendizagem formal e acadêmica quando o gerente com larga experiência prática ou *Know how* em sua área de atuação, carecia de formação acadêmica somente para legitimar sua permanência no mercado.

Quando os gestores aprendem com suas próprias ações e decisões aplicadas à rotina do trabalho, mediante processos de reflexão, revelam uma aprendizagem vivencial (KOLB, 1997). Entretanto, cabe destacar que essa aprendizagem individual é fruto das experiências vividas no trabalho e acaba sendo moldada pelo contexto no qual está inserida a organização (ANTONACOPOULOU, 2006).

Os entrevistados reconhecem importantes as estratégias de capacitação formais, tais como cursos, eventos, treinamentos, entre outros que compõem modelos tradicionais de capacitação fornecidas no setor público, e apresentam graduação superior, independente de seus cargos, mesmo que na literatura a aprendizagem formal esta tenha sido apontada por Closs e Antonello (2010) como pouco efetiva para desenvolver competências gerenciais .

Destarte, os gestores aprenderam efetivamente ao enfrentarem novas situações e desafios, utilizando-se de experiências e aprendizados anteriores para agir, planejar e decidir. O círculo virtuoso, que se estabelece vivenciar-aprender e seu desenvolvimento profissional e de suas competências, sugere estar mais vinculado à riqueza e à variedade das experiências vividas, a seu poder de reflexão e à sua concepção do que ao tempo de atuação em determinada área ou empresa. Talvez porque as dimensões ambiente e contexto (espaço onde acontece a interação) e tempo (que determina a experiência) são fundamentais no desenvolvimento dos gestores (CLOSS; ANTONELLO, 2014), mesmo não tendo sido sequencialmente percebidos

Na percepção dos entrevistados, a aprendizagem gerencial ocorre tanto por meio da aprendizagem **formal**, na participação em cursos de pós-graduação ou cursos de curta duração em escolas de governo, quanto de modo **informal**, pela observação de gestores mais experientes por *benchmarking* com outras instituições públicas. Assim sugerindo que, para esses gestores, a articulação da aprendizagem formal e informal contribui ao desenvolvimento de competências gerenciais, o que favoreceria a implementação de um programa regular de desenvolvimento gerencial institucional integrando as diferentes aprendizagens, contribuindo, assim, ao aprimoramento das competências gerenciais evidenciadas.

Os gestores percebem que a experiência no cotidiano da gestão foi capaz de promover a sua aprendizagem gerencial por meio da busca de alternativas aos problemas vivenciados e na avaliação dos erros e acertos das decisões tomadas, evidenciando uma aprendizagem em ação (ANTONELLO, 2007). Esse aprendizado é percebido como um processo, conforme

aponta Antonello (2007), uma vez que o gestor não se considera plenamente preparado para o exercício da atividade gerencial e está em constante transformação e desenvolvimento profissional

O **(2) Desenvolvimento Profissional** na EPT é impactado pela *(Des)motivação da equipe para o desenvolvimento profissional (2.1)*. Embora tenha sido sinalizada uma dificuldade em estimular o desenvolvimento profissional na equipe, contudo os gerentes e a EPT continuam a fomentar *estímulos para a ascensão profissional (2.2)*. Essa dificuldade foi percebida num contexto em que o empregado mais recente tinha 9 anos de casa, então por terem tempo de casa passam a considerar que já detêm domínio sobre os processos com os quais atuam, e quando são disponibilizados temas de capacitação na plataforma de educação à distância - Avante, os empregados não participam. O fomento era feito reforçando o desenvolvimento de potencialidades e escolaridade, abertura ao diálogo com seus subordinados o que frutificava em melhorias de processos e atualização em instruções de trabalho, revertendo-se em melhor qualidade de vida, como no exemplo em que os empregados adaptaram na fábrica o uso de uma plataforma de elevação.

Tal qual citado por A1 existe um estímulo interno que é individual, importante e, o estímulo corporativo, onde claramente se favoreça a busca de desenvolvimento profissional, seja por processos de formação acadêmica. No caso específico de A1, o MBA, o Mestrado e até um curso em Harvard foram em grande parte e integralmente subsidiados pela EPT. Evidenciou-se então, um estímulo organizacional ao desenvolvimento e atualização.

Assim, ao referir-se a prática como um “conceito *in-between*” (GHERARDI, 2013), se atribui à prática um lugar entre hábito e ação, ou seja, apresenta características habituais porque se baseia na repetição de atividades, e uma ação intencional. De igual modo, esse conceito *in-between* se aplica, a reprodução e produção da sociedade mediante a prática feita dia a dia, interferindo em como a sociedade se mantém (é reproduzida) e muda ao ser reproduzida.

Nesse sentido, ao se assumir que as práticas sociais são dotadas de conhecimento coletivo e que são motivadoras de aprendizagem também coletiva, entende-se que aprender e organizar, em torno das práticas, são fenômenos interdependentes (GHERARDI, 2006). “Conhecer é ser capaz de participar com a necessária competência na complexa teia de relações entre pessoas, artefatos materiais e atividades” (GHERARDI, 2014, p. 5). Significa que, em diferentes contextos, pessoas e grupos criam conhecimento negociando os significados de palavras, ações, situações e artefatos materiais.

A prática *in-between* tem sido estimulada pelos gestores intermediários da EPT por meio do **(3) Estímulo a capacitação e aperfeiçoamento**, ao se *identificar capacidades e*

(in)competências na equipe e oportunizar desenvolvimento (3.1). Neste sentido, G9 propõe, em convergência com a multifuncionalidade, troca de tarefas entre os integrantes da própria seção e ainda empréstimo para outras seções, sempre com base no diálogo e respeitando perfil e limitações sinalizadas pelos próprios empregados. E ainda, ao *Compartilhar conteúdo com a equipe* (3.2), manifestado por E3, que ao ensinar aprende pois acredita, na construção de conexões e resgate do conteúdo registrado na memória, é estruturada a melhor forma de explicar, ou seja, enquanto compartilha reaprende, como um ciclo contínuo.

Também no caso de G5 que detinha experiência gerencial prévia a sua admissão na EPT e quando admitido ao perceber que a atividade que lhe foi designada era simples, então ele não conseguiu se limitar a fazer somente o que lhe foi proposto, mas, passou a compartilhar todo o conhecimento que detinha no dia a dia do trabalho. Então, passou a atender empregados na área de gestão de pessoas e sanar dúvidas em diversos temas, e assim, em pouco tempo tornou-se referência na empresa e as pessoas o procuravam nominalmente. Evidenciou-se que seu comprometimento profissional contribuiu para posterior ascensão gerencial.

Os processos de aprendizagem gerencial, na percepção dos entrevistados, não se evidenciam apenas no nível individual, surgem também no âmbito coletivo, como apontaram Retour *et al.* (2011). Uma das formas de desenvolvimento de competências coletivas na EPT foi percebida pelos entrevistados por meio da interação entre equipes multidisciplinares. Em 2015, G7 foi responsável pelo projeto das Medalhas Olímpicas, com a composição de uma equipe heterogênea, um grande desafio realizado em curto prazo que representou um marco histórico na empresa. Foi feito um produto com conceitos inovadores que foram replicados inclusive no Japão, conceito de sustentabilidade, de fixação da fita e inclusão, um caso de sucesso para EPT.

Ressalta-se a aprendizagem coletiva também na formação de Auditores Internos, em que profissionais com diferentes formações e competências, oriundos de áreas distintas, são convidados a compor o time de Auditores internos da EPT e assim, passam a conhecer os processos de toda a empresa, especialmente os processos de gestão integrada e preparação para as certificações de qualidade e outros temas relevantes.

Considerando que os gestores são os responsáveis por conectar a estratégia organizacional à execução das ações e por mobilizar as equipes de trabalho (GODOY; D'AMÉLIO, 2012), os entrevistados aplicaram a **(4) Gestão do Conhecimento** seja por meio do *Repasse do conhecimento para superar perdas* (4.1) ou *Inclusão Digital* (4.2), quando o conhecimento sobre o produto ou serviço não estava disponível no mercado, ou seja, não pôde ser contratado por capacitação externa, tornando-se imprescindível a instrutoria interna,

evidenciada na atividade de cunhagem da FAB2, para a qual não há disponível escola externa. Então são desenvolvidos multiplicadores e confeccionados manuais para orientar os empregados novos em seu ingresso. Inclusive foi desenvolvido o curso da célula robótica, de encaixotamento dos produtos, assim ampliando e unificando o conhecimento para todos os operadores, mitigando atividades de esforço físico, se trabalhando mais com técnica.

Nesse sentido o momento de aprendizagem formal envolve o desenvolvimento de projetos para promover articulação entre a atividade de aprendizagem com as necessidades da instituição, reforçando a integração entre teoria e prática no desenvolvimento de competências gerenciais, como apontado por Silva, Bispo e Ayres (2019). Assim, a socialização da aprendizagem individual apontada por Wang e Ahmed (2007) tem o potencial de desenvolver também o processo de aprendizagem organizacional, inclusive por meio de projetos de inovação, sugeridos por seus próprios empregados.

No caso do *Prêmio Inova EPT*, que fomenta o estímulo à inovação, implementação de novos projetos e consequente aumento de faturamento, E8, vencedor por dois anos com *Ideias premiadas do Projeto Inova EPT*, em 2017, criou o *Projeto Bullion Coins*, que foi interrompido após sete meses, prazo original do projeto, a pedido do presidente da EPT, à época. E, seu segundo projeto *Ouro ativo financeiro -medalhas*, foi subsidiado com a compra do ouro como ativo financeiro (Lei nº 776 de 1989), que permite a instituição financeira comprar ouro com um preço muito próximo de mercado, com a margem de tributo de 1% de IOF. Assim, como a EPT não se enquadra nesta categoria, foi proposto a instituição financeira enviar o ouro para tratamento e posterior devolução do mesmo ouro, em formato de medalhas, ou seja, o mesmo ouro cunhado com a garantia federal e que poderá ser vendido, como réplica da moeda comemorativa, ou seja, medalha comemorativa, com tiragem 325 unidades (cada medalha R\$ 4.000,00), esse projeto está ativo desde 2019. A terceira ideia de E8 foi a verticalização do processo de ouro, ou seja, receber o material precioso bruto, refinar e transformar no lingote de pureza 99,99%, fundir com qualidade, chancelada e certificada pela *London Bullion Market Association* (LBMA), autoridade de metais preciosos independente. Segundo E8, a EPT ainda carece de estrutura tecnológica para implementar as especificidades deste projeto, mas caso obtenha as devidas certificações, qualidade e rapidez de entrega do serviço, vislumbra um mercado potencial de 30 bilhões de reais por ano.

Explicitou-se assim, ser relevante aplicar a gestão do conhecimento e perpetuar os processos de aprendizagem vivenciados pela organização pública, objetivando suprir lacunas percebidas pelos entrevistados, bem como desenvolver novas práticas e conhecimentos que gerem oportunidades de negócios, como as estimuladas no Projeto INOVA.

No contexto da aprendizagem organizacional, a aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais assumem um papel de protagonismo nas organizações, como apontaram Godoy e D'Amelio (2012) haja vista a responsabilidade dos gestores pelo alinhamento entre a estratégia da organização e os interesses dos profissionais que a compõem.

As competências gerenciais evidenciadas durante a ação na gestão, sob a percepção dos entrevistados, foram desenvolvidas tanto por meio de processos de aprendizagem individual quanto por meio da aprendizagem coletiva. Desse modo, considerou-se nesta pesquisa a abordagem epistemológica interpretativista de Sandberg (2000) que defende a competência ser desenvolvida na interação do contexto do indivíduo e do trabalho, não como simples transmissão de atributos “estocáveis”.

Nesse sentido, foram identificadas competências gerenciais que os gestores percebem ter desenvolvido na sua ação gerencial.

5.2 PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE SUA PRÓPRIA COMPETÊNCIA GERENCIAL

No caso de G8, a sua indicação para assumir a gestão da área partiu do gerente anterior com apoio da própria equipe, o que contribuiu para o desenvolvimento da competência **(5) Liderança: pelo exemplo e reconhecimento da equipe** (5.1) ao ser percebido como mais adequado para a posição gerencial, quando o gerente previamente designado não se reconheceu habilitado a assumir a função e declinou da gestão, e indicou seu subordinado para a posição gerencial.

O caso de G8 remete ao conceito de gerente emergente, no qual o desenvolvimento de competências gerenciais acontece muito antes de assumir um cargo gerencial, ao longo da história de vida daquele gestor (WATSON, 2001). Nesse sentido, a experiência de G8 na área comercial e competências desenvolvidas preexistiam à função gerencial.

Outra competência gerencial desenvolvida na prática evidenciada é a de *Negociação, aprimorada no conflito* (5.2) relatada por G6 em situação inusitada que vivenciou com uma empregada que percebeu ser muito difícil. G6 demonstrou equilíbrio emocional na abordagem com a empregada que estava alterada emocionalmente e, por meio de uma escuta empática, compreendeu suas dificuldades estabelecendo uma negociação, possibilitando uma relação de confiança, que posteriormente virou amizade.

A experiência citada denota a importância das competências emocionais, já relatada em pesquisa realizada por Park e Faerman (2019) em grande órgão Estadual nos EUA. Os autores

denotam a relevância da competência emocional e social nas transições gerenciais, no tocante ao manejo de suas próprias emoções e as emoções de seus subordinados.

Os achados desses autores, assim como na EPT, sugerem que os novos gestores passam por um processo de transição gradual entre o papel de colaborador individual e gestor em passando a fomentar o desempenho coletivo. Revelou-se em cada etapa do processo gerencial, que a competência emocional e social (ESC) facilita o aprendizado e a mudança para a próxima etapa, além de auxiliar em seus comportamentos diários de tomada de decisão e gestão.

A liderança aprendida pelo exemplo com antecessores, pares ou por meio da negociação e habilidade em lidar com pessoas contribuiu para a transição gerencial dos gestores intermediários da EPT. O gestor contribuiu, ainda, por meio da reflexão crítica de regras vigentes, e transformou o contexto de trabalho, ao estimular a mudança e promover uma transformação por meio da reflexão do contexto sociocultural ao qual está inserido mediante uma aprendizagem transformadora como definida por Closs e Antonello (2010). Dentre os estudos sobre aprendizagem gerencial e mudança nas organizações brasileiras, a aprendizagem reflexiva foi apontada como elo de convergência, ou seja, tanto a reflexão crítica das ações, quanto uma prática reflexiva da atuação dos gestores, compostas de pensamento conectivo, crítico e introspectivo, despertam um processo de aprendizagem transformadora dos gestores nas organizações brasileiras.

Neste sentido, G9 em seu relato denota a **(6) Transição gerencial, facilitada pela habilidade em lidar com pessoas** (6.1) ao participar ativamente do processo de informatização em sua seção na área fabril, quando cursava Sistemas da Computação, e foi convidado por seu gerente da época a prestar apoio na área administrativa para respostas de e-mails e outros controles gerenciais, o que agregou notoriedade a seu trabalho.

Ao compartilhar conhecimento tecnológico com a gerência e equipe e propor mudanças e melhorias, G9 passou a atentar para as questões gerenciais, obtendo *preparação e reconhecimento profissional – parceria e confiança entre gerente e futuro sucessor* (6.2) até que surgiu a oportunidade de atuar em novo projeto.

Já G7, com a formação superior em TI, em 2004, atuou ativamente no processo de transformação e informatização dos processos da FAB2. Aprendendo e amadurecendo com a prática, foi inserido em questões gerenciais, em paralelo a sua atuação voluntária como instrutor em inclusão digital de empregados nos conhecimentos básicos de informática (pacote office).

Foi em um período em que a EPT estava passando por um processo de informatização dos dados de produção se fez necessário maior investimento em planejamento e organização dos processos objetivando maior assertividade e segurança.

Para Sandberg (2000), cabe redefinir a competência em termos de interações decorrentes da vivência laboral e soluções realizadas em um contexto específico, possibilitando assim, se ampliar a abrangência na descrição de competência e do processo de desenvolvimento do que apenas considerar uma competência como atributo “transferível” de um indivíduo a outro e independente do contexto do desempenho.

Ainda que tenham mobilizado seus recursos interpessoais e desenvolvido competências gerenciais ao longo da prática, os gestores da EPT reconhecem existirem lacunas de conhecimentos técnico-profissionais a serem preenchidas que contribuem para o desenvolvimento de competências gerenciais. Cabe destacar, com Le Boterf (2003) que as lacunas de conhecimentos apontadas pelos gestores só mobilizam competências se integradas a saberes gerenciais, sendo tais saberes mobilizados em razão dos objetivos a serem alcançados.

Assim, o processo de reflexão que praticavam contribuiu ainda na identificação das **(7) Competências críticas: Power skills, para o presente e futuro – Competências Comportamentais (7.1) e Competências Técnicas (7.2)** –, por meio de sua reflexão crítica. No exemplo a seguir, E4 relata a dificuldade da gestão em lidar com conflitos e insubordinação de empregados que exigem seus direitos, mas não querem cumprir seus deveres e até se recusam a trabalhar.

Logo, nota-se a criticidade das *Competências Comportamentais (7.1) Gestão de Pessoas e Gestão de conflitos* para um contexto peculiar que é a empresa pública, onde não são percebidos, por parte dos gestores intermediários, mecanismos de sanção aplicáveis e em última instância a demissão, mesmo aos empregados que personificam condutas reprováveis. Destarte, ressaltam sua crença na impunidade dos comportamentos inadequados limitando sua ação gerencial. Assim, os gestores vivenciaram frustração e sensação de impotência.

Percebeu-se que os gestores organizacionais constantemente negociam e renegociam acordos, exercem e resistem ao poder, atuam em meio a conflitos de interesses, como apontado por Watson (2005), com o intuito de garantir aos bens produzidos ou os serviços prestados um nível de qualidade que garanta a sobrevivência da organização e o trabalho que nela se realiza.

Assim, a frustração e impotência vivida pelos gestores indica subjazer uma lógica “Sistêmico Controladora” na gestão pela qual valoriza-se o controle dos processos laborais humanos, por se conceber a organização como um grande sistema mecânico, controlável e

direcionado para resultados (WATSON, 2005). Logo, não se tem dado autonomia ao empregado, prevalecendo atitudes de vigilância e controle dentre os gestores.

Já, sob uma lógica “Processual – Relacional” se reconheceria que os processos laborais emergem dos padrões de relações estabelecidos entre as pessoas, ou seja, imersos no contexto das organizações. Sob esta lógica, o trabalho, conforme Watson (2005), seria concebido como não previsível nem controlável, de modo que os gestores competentes se engajariam em processos de persuasão e criação de significados com outros agentes organizacionais, delegando e substituindo, assim, a mera emissão de ordens. Ou seja, os gestores competentes efetivamente seriam agentes ativos no processo de construção social da realidade.

No tocante as *Competências Técnicas (7.2)*, o entrevistado G9 reconhece a defasagem da EPT em relação ao mercado gráfico, seja em conhecimento técnico atualizado e equipamentos/maquinário da área fabril, o investimento em tecnologia é primordial, economicamente falando, além de aumentar a produtividade incorrendo em menor risco de acidentes de trabalho.

A reflexão em ação ocorre na prática diária, enquanto a reflexão após a ação aprimora a tomada de decisão e contribui na busca do autoconhecimento. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial influencia não apenas no conteúdo da aprendizagem (o que), mas no seu processo (como) e a sua amplitude (relevância e abrangência), como apontaram Silva e Silva (2011).

Neste sentido, Zarifian (2001, p. 72), também afirma que a “competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Logo, esse entendimento prático é aprendido pelos funcionários e pelos seus gestores enfrentando problemas e situações no cotidiano da organização e constitui sua competência profissional no trabalho.

Destarte, reconhecer suas potencialidades e fraquezas reconhecendo as competências críticas à organização, sejam comportamentais ou técnicas, denota o senso crítico dos entrevistados e expõe que mudanças se fazem necessárias, visando o desenvolvimento profissional, desempenho requerido e alcance de resultados organizacionais.

No contexto EPT, a Avaliação de Desempenho é realizada ainda com ênfase na produtividade ou resultados alcançados por meio das metas atingidas e não por competências, mas há a expectativa da área de Gestão de Pessoas em promover mudanças neste sentido.

Neste sentido, durante o processo de Avaliação de Desempenho, o papel do avaliador é singular posto que “mais importante do que o instrumento é a capacitação dos gestores para a adequada condução do processo” (RÉ; RÉ, 2010 p. 97) de modo que o avaliador, quando utilizar

o instrumento de AD: (i) priorize a pactuação de metas e fornecer *feedback*; (ii) elabore as metas em conjunto, gestor e subordinado, embasadas nos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da organização; (iii) confira as competências necessárias ao empregado para alcançar os resultados esperados, e (iv) estabeleça um plano de desenvolvimento individual e acompanhá-lo em paralelo a realização das metas estabelecidas conjuntamente. Contudo, no tocante ao processo avaliativo vigente, percebe-se como ponto crítico o avaliador fornecer *feedback*.

Conforme relato dos entrevistados, há a necessidade de **(8) Realizar *feedback* Assertivo: argumentativo e com evidências, gerando aprendizado (8.1)**, parâmetro profissional e alinhamento de expectativas. Além do reforço positivo e estímulo a reprodução de boas práticas, como no exemplo compartilhado por G6, que recebeu um *feedback* positivo do Presidente da EPT, em visita ao departamento fabril, neste caso o *feedback* foi referente ao entusiasmo contagiante ao falar das atividades desenvolvidas em FAB2. O que provocou em G6 maior motivação em apresentar o departamento com o mesmo entusiasmo a outros visitantes internos e externos.

Outro relato de *feedback* assertivo foi compartilhado por G3, quando orientou subordinada auditora, ao compartilhar que auditar um processo não compete atuar como líder soberano, compete à auditoria, construir essa ponte de melhorias ou implantação de algo, já que os apontamentos são baseados em normas. Neste caso, E3 acabou se especializando em auditoria interna.

Revelou-se ainda *ausência de feedback ou feedback parcial e eventual – dificuldade da gestão (8.2)*, como E4 que afirma nunca ter recebido um *feedback* formal e oficial, ao longo de 15 anos de EPT, exceto o ocorrido em 2021, que percebeu como o que mais se aproximou de um *feedback* formal, com a oportunidade de conversar e questionar conceitos atribuídos, negociando assim com o gerente/avaliador. O exemplo supracitado reflete uma lacuna percebida pelo empregado ao não receber *feedback*, logo desconhece seus acertos e erros ou em que deve melhorar. Também denota a dificuldade ou melindre da gestão em relatar ao subordinado de forma profissional o que precisa ser aprimorado. Neste sentido G9 que realiza *feedback* com sua equipe, compartilhou considerar este um dos processos mais difíceis da gestão e ter percebido resistência de seus pares gerentes em realizar o *feedback*.

O processo avaliativo vigente na EPT, prevê a etapa de pactuação de metas, que requer a validação do gestor-avaliador e do empregado avaliado, posteriormente a verificação do resultado, assim como expor o que impactou positivamente ou negativamente no resultado

alcançado. Portanto, o gestor passa a atuar, como apontado por Ré e Ré (2010), como um *coach* do avaliado para analisar o desempenho, desenvolver a pessoa e não a julgar.

Logo, cabe compreender o processo de gestão de desempenho como um instrumento estratégico na gestão, desde que configurado ao contexto organizacional, ou seja, utilizando critérios que fomentem a meritocracia, o comprometimento e produtividade. Para tanto, se acentua a relevância de receber e fornecer um *feedback* assertivo que contribua para estabelecer parâmetros de qualidade e compartilhar boas práticas com aderência aos objetivos estratégicos da empresa. O *feedback* agrega maturidade profissional no enfrentamento das dificuldades da gestão em uma empresa pública.

Destarte, a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências gerenciais assumem protagonismo nas organizações, como apontaram Godoy e D'Amelio (2012) haja vista a responsabilidade dos gestores pelo alinhamento entre a estratégia da organização e os interesses dos profissionais que a compõem.

5.3 ALINHAMENTO DA COMPETÊNCIA GERENCIAL AO PROPÓSITO DA ORGANIZAÇÃO

Sobre as **(9) Dificuldades enfrentadas pelos gestores (relações interpessoais, disciplinares e RH): Ausência de autonomia, sensação de impotência ou medo de decidir (9.1)**, G1 e G2 sintetizaram os principais desafios da liderança em serviços públicos, em gerenciar pessoas quando não conseguem promover, beneficiar as pessoas percebidas de alto desempenho ou demitir as que não se adequam as regras e deveres. Ambos compartilharam a sensação de impotência vivenciada também por outros gestores da EPT diante da ausência de ferramentas que legitimem os gestores na advertência de empregados negligentes e/ou insubordinados e ainda sobre a percepção dos empregados sobre a “certeza da impunidade” diante da improdutividade e/ou insubordinação e conseqüente sobrecarga para os demais empregados e para o próprio gerente que assume o trabalho não realizado.

Outra dificuldade percebida é a *Comunicação* (9.2), pois falta padronizar e compartilhar informação intraequipes para promover maior engajamento. No relato de G8, evidencia-se a dificuldade de articulação interna das áreas da EPT em prol do atendimento a novos negócios e clientes.

A falta de sinergia entre as diferentes áreas da empresa tem impactado e impedido a realização de novos negócios, segundo G8 falta foco no cliente e, se o cliente não é o foco, resta

à empresa somente o trabalho sob monopólio e obrigatoriedade estabelecidas pelo governo, cerceando possibilidades junto ao mercado privado.

Em empresas públicas, tornar um conjunto de boas práticas em rotina e aprendizagem organizacional, torna-se um desafio ainda maior, diante de um cenário dinâmico.

O *middle manager* é um agente ocupante de uma posição-chave na organização, dotado de capacidade para compor estratégias em nível micro e macro, hábil para eliminar ruídos e instabilidades no ambiente organizacional, atuando como um facilitador do processo de autorrenovação e mudança institucional (NONAKA, 1988), mudança esta possível por meio da humanização da estratégia.

Diante da ausência de um programa de capacitação gerencial institucionalizado, eventualmente, são contratados na EPT treinamentos externos direcionados à liderança, para os quais não há acompanhamento efetivo de seu impacto e resultados na prática.

Portanto, a concepção de trilhas de aprendizagem (SILVA; BISPO; AYRES, 2019) e de navegação profissional (LE BOTERF, 2003) se revelam adequadas para a configuração de aprendizagem gerencial considerando não apenas um saber agir do profissional e querer agir do profissional, como também um poder agir.

Diante do cenário de incertezas vivenciado por gestores e empregados nos últimos cinco anos em função da crise financeira enfrentada pela EPT e, a pandemia da COVID-19, se exigiu das lideranças uma nova dinâmica gerencial com a adoção do Trabalho Remoto Emergencial, em escala mundial. Propiciando a formação de estratégias emergentes (Mintzberg; Waters, 1985) para responder ao ambiente externo e as decisões de governo, de modo a minimizar os impactos catastróficos e manter a sobrevivência da empresa pública.

Assim, no âmbito da EPT, em 2020, com a necessidade do Trabalho Remoto Emergencial, houve a regulamentação das modalidades Teletrabalho e Trabalho Remoto, trazendo um novo desafio a liderança, a Telegerência.

Então, sob a ótica dos entrevistados, a **(10) Pandemia e seus impactos** foi percebida como *Impacto positivo do Trabalho à distância* (10.1) na Qualidade de vida, Produtividade, avanço em tecnologias, Flexibilidade e Economicidade para EPT. Por outro lado, as *Críticas ao Trabalho Remoto* (10.2) foram: falta controle efetivo e respeito a jornada de trabalho, atendimento área fabril afetado, gestão do tempo prejudicada.

Considerando que as áreas administrativas passaram a trabalhar em casa, visando maior qualidade de vida e flexibilidade, a EPT precisou lidar, ainda, com os afastamentos de empregados com comorbidades nos primeiros três meses da pandemia. Em contrapartida, a área fabril em função das atividades serem consideradas imprescindíveis à sociedade, precisou se

adaptar ao trabalho presencial com um quantitativo reduzido, logística de escalas e turnos, objetivando minimizar o risco de contaminação.

Foi um período crítico, G9, gerente da área fabril, esteve afastado nos primeiros meses, por apresentar a comorbidade hipertensão, adquirida após um AVC em 2019. O entrevistado relata que os problemas na produção aumentaram com os sucessivos afastamentos de empregados, por COVID (14 dias), e a sobrecarga da produção que não podia parar, recaindo, portanto, sobre os demais empregados.

O relato expressa o penoso que foi manter a produtividade no período mais crítico da pandemia, mas apesar da doença e do reduzido efetivo de empregados, a EPT apresentou produção recorde de selos (cigarro e bebidas) em 2020 e 2021.

Nesse período, houve, ainda, a situação atípica com os selos da Receita Federal, pois o contrabando diminuiu. Com a redução do contrabando, a demanda e a produção de selos aumentaram, apesar da mão de obra reduzida no âmbito da EPT, o que denota o alto comprometimento dos empregados, resultando em recorde na produção e alinhamento com as metas organizacionais.

Em outubro de 2020, nova diretoria executiva tomou posse, objetivando a manutenção da EPT como empresa pública, e foi impactada pela demanda extra na FAB 1 para o pagamento do auxílio emergencial aos brasileiros.

Em agosto de 2021, o Conselho do Programa Parcerias de Investimentos, por meio da Resolução CPPI N° 199, de 25 de agosto de 2021, recomenda, para aprovação do Presidente da República, a exclusão da empresa do Programa Nacional de Desestatização e a revogação de sua qualificação no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos (Brasil, 2021).

Assim, a EPT recupera o reconhecimento na esfera federal, e com a manutenção do monopólio se reforça a sua atuação estratégica, trazendo de volta aos empregados o orgulho de servir a nação, com perspectivas de aumento de receita.

No ano de 2021, a EPT consegue alcançar o *breakeven* e fecha com balanço financeiro positivo, inclusive com a perspectiva de pagamento de participação e lucros para os moedeiros ainda em 2022.

Apesar das conquistas e reconhecimento reconquistado na esfera federal, ainda se percebeu percalços a serem superados pela empresa pública, conforme o relato dos entrevistados sobre o **(des)engajamento na Empresa Pública (11)** que se reflete na *falta de parceria entre as gerências para a realização de novos projetos e foco no cliente, além da descontinuidade na alta gestão (11.1)*, além das sucessivas reestruturações e seu impacto organizacional. De acordo com o relato de G1, a comunicação entre áreas ainda é falha e falta

inovação e continuidade nos projetos, impactada pela constante alteração na alta gestão (Diretoria).

Ainda se sinalizou no âmbito dessa empresa pública a relevância e *interferência do aspecto político sobre o técnico (11.2)*. O entrevistado A1, pondera acerca da demanda decrescente por meio circulante, no âmbito mundial, em função de outras tecnologias de pagamento. A partir dos estudos por ele realizados sobre a produção de meio circulante mundial, estima-se que no Brasil, no médio prazo em até 5 anos, ou seja, aproximadamente até 2026, a demanda ainda crescente irá atingir o pico, demanda elevada e suficiente para cobrir o custo de operação das fábricas da EPT. Entretanto, o entrevistado reconhece que a longo prazo, a produção de meio circulante entrará numa curva decrescente em que, ainda que o papel moeda em circulação e a quantidade sejam muito altos, com a formação de estoque pelo BACEN também elevada, a fabricação tenderá a diminuir. Assim, ou, a EPT se ajusta para operar com quantidades muito pequenas ou, vai entrar num ciclo deficitário muito pesado. Então, alerta E1, a EPT tem que aproveitar esse período de médio prazo para desenvolver novos negócios na casa e suportar esse impacto de longo prazo.

Destarte, na EPT os gerentes intermediários precisam desenvolver conhecimentos técnicos com a finalidade de tomar decisões ou apresentar soluções para os problemas vivenciados, além de participar da elaboração do planejamento estratégico tendo a real percepção, da viabilidade e impacto dos reflexos do seu trabalho no contexto da EPT e futuro.

O entrevistado A1 se referiu a necessidade de desenvolvimento de Competências críticas: *Power Skills*, para o presente e futuro para a sobrevivência da empresa, sugerindo competências que a luz da estratégia da empresa, são previsíveis no cenário do futuro e serão necessárias para a organização e para os indivíduos profissionalmente, integrando harmonicamente práticas, práxis e praticantes no mesmo propósito.

Diante do cenário de incertezas e possibilidade eminente de decréscimo das principais fontes de receita da EPT, torna-se, para os entrevistados, urgente o posicionamento estratégico no tocante a novas possibilidades de negócios que permitam a longevidade dessa tricentenária empresa Pública.

Destarte, 100% dos entrevistados como praticantes da estratégia e das práxis em que estão envolvidos contribuíram com críticas e sugestões vislumbrando o futuro da empresa.

Para o **(12) Futuro da EPT - Críticas e Soluções apontadas**, no tocante as *Críticas apontadas (12.1)* pelos entrevistados, A1, em suas três críticas, consolida as críticas externadas pelos demais entrevistados.

A 1ª crítica – a EPT nunca utilizou os recursos obtidos para investimento tecnológico ou Pesquisa e Desenvolvimento - P&D. A crítica refere-se ao lucro obtido com o produto SICOBE, a empresa faturou bilhões, o usou das mais diversas formas, menos em pesquisa e desenvolvimento para que tivesse a própria tecnologia, causando a dependência de parcerias. A EPT alocou o recurso financeiro, mas não em domínio tecnológico daquilo que gerava o alto lucro.

Em sua 2ª crítica, A1 ressalta que a empresa visa transformação digital sem se preocupar com os recursos humanos e tecnológicos que precisa estabelecer para esse ciclo futuro, não há iniciativas concretas, de concurso público ou parcerias com instituições acadêmicas de pesquisa aplicada, para que os cérebros e os recursos necessários estejam disponíveis para isso.

Em sua 3ª crítica, A1 se refere a falta de posicionamento estratégico, no âmbito externo, nas instâncias do Estado, que definem como o próprio estado vai se comportar ao longo do tempo, falta articulação com outras esferas políticas, que insira a EPT nos palcos de delimitação estatal para esse processo de transformação digital do próprio Estado.

Além das críticas, também foram diversas as *Soluções apontadas* (12.2) pelos entrevistados, dentre as quais, realizar concurso com poucas vagas e cargos específicos para trazer do mercado essa oxigenação necessária, conforme sugere E5.

Considerando o custo fixo crescente com folha de pagamento, em função da faixa etária e evolução da carreira dos empregados, E5 pondera que o ideal para a EPT é manter o nome, ser referência em segurança e fazer o equilíbrio com a venda de segurança e focar em parcerias com o governo. Diante das dificuldades de uma empresa pública e dos déficits tecnológicos previamente apresentados, buscar com maior afinco a inserção em negócios digitais para o governo torna-se, para os entrevistados, mandatório.

Assim, a gerência intermediária ou *middle managers* da EPT revelou cumprir papel fundamental, por receber das instâncias decisórias os propósitos e metas para operacionalizá-las junto aos níveis executores das ações.

Os *middle managers* constituem elos entre a alta gerência e o nível operacional da organização sendo base para o arranjo estratégico, atuando na formulação e na implementação da estratégia (ROCZANSKI; LAVARDA; BELLUCCI; MELO, 2020)

Embora as condições em torno de uma organização estejam sempre mudando dinamicamente, a empresa que desenvolver “rotinas criativas” para se manter adaptativa e focada no futuro, ou "Pensar dois níveis acima", obriga os funcionários a sair de seus silos e os leva a ter uma visão mais ampla (NONAKA; TAKEUCHI, 2021), como revelado pelos entrevistados.

Nesse sentido, tendo em vista que a criação de valor na área pública requer maior empenho da gestão intermediária para desenvolver competências específicas que permitam atuar em três esferas inter-relacionadas: estratégica, entorno político e operacional (SALLES; VILLARDI, 2017), propor uma capacitação gerencial específica que considere as peculiaridades vivenciadas se torna oportuna

5.4 PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL ESPECÍFICA PARA EPT

Ao perceber como é urgente para a EPT propiciar maior capacidade gerencial alinhada aos objetivos estratégicos e as competências essenciais da organização através do desempenho de suas equipes, em aderência ao objetivo estratégico estabelecido para EPT de *Fortalecer a aprendizagem organizacional*, percebe-se que os gerentes precisam desenvolver conhecimentos gerenciais técnicos com a finalidade de aumentar sua capacidade de tomar decisões ou apresentar soluções para os problemas vivenciados nesse cotidiano de forma a ter uma compreensão dos reflexos do seu trabalho no contexto da EPT e no seu futuro.

Torna-se evidente a importância da capacitação gerencial que contemple toda a liderança da empresa objetivando suprir lacunas pertinentes a competências técnicas e comportamentais, conforme evidenciado no capítulo 3 do presente trabalho.

Destarte, os resultados obtidos subsidiaram a elaboração de uma Proposta de Capacitação gerencial específica, para ser realizada anualmente, cujo público-alvo será toda a liderança e respectivos substitutos. Priorizado na primeira edição do Programa, os titulares das respectivas posições, serão incluídos progressivamente nas próximas edições os empregados em processo de desenvolvimento para preparar a sucessão gerencial na empresa.

Considerando a expertise dos líderes, que ao longo de sua trajetória profissional longínqua na EPT conhecem bem o negócio, eles revelaram capacidade de compartilhar experiências positivas e negativas fomentando a troca e o aprendizado entre equipes diferentes, compostas por perfís, conhecimentos e competências distintas, em prol do desenvolvimento e fortalecimento da liderança da EPT.

Então, propõe-se iniciar tais ações desmembrando os temas críticos à Gestão da EPT e aderentes à estratégia organizacional e convidá-los como especialistas internos da EPT para ministrar aos demais gestores.

Denominado Programa *De Moedeiro para Moedeiro - Liderando equipes para o alto desempenho*, a presente proposta foi elaborada a partir dos resultados obtidos com a pesquisa realizada, para o qual serão convidados instrutores internos que compartilharão experiências e

esclarecerão aos demais sobre temas sensíveis nos quais possuam expertise, bem como serão convidados gestores referência na empresa para compartilhar casos de sucesso na gestão, suscitando sua Aprendizagem vivencial com a prática desenvolvida ao longo de sua trajetória profissional na EPT.

A Coordenação do Programa será de responsabilidade do Departamento de Pessoas, bem como subsidiada por dinâmicas de grupo, agregando o componente lúdico ao processo de aprendizagem. Proporcionando-se, assim, encontros presenciais que privilegiem a aplicação dos conteúdos e a discussão dos temas à luz da realidade organizacional, a partir do compartilhamento de experiências, além de fortalecer a empatia e sinergia entre as diferentes áreas da EPT, propõe-se como projeto piloto a realização da primeira turma, ainda no segundo semestre de 2022.

O Programa *De Moedeiro para Moedeiro - Desenvolvimento Humano de Gestores* com duração 40 horas por turma, será composta por até 20 líderes, disposto na modalidade de oficinas presenciais, contemplando uma divisão de conteúdo em dois blocos, sendo o *Bloco A - Reconnectando a EPT*, introdutório e expositivo, constituído por 11 temas, dispostos por uma questão norteadora a ser respondida, na qual os gestores dos diferentes departamentos terão a oportunidade de apresentar-se aos demais e fornecer esclarecimentos específicos.

Após os módulos iniciais cuja proposta é reconectar ou reconhecer a própria empresa, estimulando o trabalho colaborativo entre as áreas, consolidar boas práticas e reorientar sobre procedimentos a serem adotados na jornada gerencial.

Haverá ainda o *Bloco B - Competências Gerenciais Comportamentais* que abordará sete temas aderentes às competências gerenciais comportamentais, a serem ministradas por Psicólogo Organizacional, atuante na área de Gestão de Carreiras, que poderá ser a pesquisadora em tela ou outro profissional habilitado para tal. Destarte, eis a proposição de temas a serem abordados no Programa *De Moedeiro para Moedeiro - Desenvolvimento Humano de Gestores*, no quadro 12, a seguir:

Quadro 20: De moedeiro para Moedeiro – Desenvolvimento Humano de Gestores

Bloco A – Reconnectando a EPT – Carga horária: 27 horas		
Objetivo: os módulos iniciais serão dispostos presencialmente no modelo de workshop cuja proposta é reconectar a liderança em (re) conhecimento da própria empresa, estimulando o trabalho colaborativo entre as áreas, consolidar boas práticas e reorientar sobre procedimentos a serem adotados na jornada gerencial. Constituído por 12 temas, dispostos por uma questão norteadora a ser respondida, na qual os gestores dos diferentes departamentos terão a oportunidade de apresentar-se aos demais e fornecer esclarecimentos específicos e compartilhar sua trajetória profissional, cases de sucesso e lições aprendidas.		
Instrutoria Interna	Carga Horas	Tema
Comunicação Social	2	Introdução: A História da Empresa Pública Tricentenária: Quando, Onde e Como Tudo Começou. Utilizando a técnica de <i>Storytelling</i> contar a história da EPT desde o início até o presente utilizando enredo elaborado, narrativa envolvente, e recursos audiovisuais. Com a utilização da técnica e seu caráter persuasivo, além de compartilhar o conteúdo promover o engajamento entre participantes e organização.
Departamentos da EPT (20 min. cada)	7	Apresentação dos objetivos, produtos, serviços e principais dificuldades, enfrentadas no departamento. Agregar conhecimento sobre as atividades desempenhadas por todos os departamentos, fomentar maior integração entre as áreas e sensibilizar para engajamento e sustentabilidade da organização.
Departamento Jurídico	2	O que posso e o que não posso nas relações trabalhistas? Relações de Trabalho e Aspectos Legais; Evolução Histórica do Direito do Trabalho e o Novo Direito do Trabalho; A Terceirização e Outros Tipos de Contrato de Trabalho; Relações Sindicais; Aspectos Legais da Gestão Contemporânea; Saúde Ocupacional do Trabalhador, Assédio Moral e Assédio Sexual.
Departamento Comercial	2	O que os clientes falam sobre a EPT? (Foco no Cliente) Com base nas pesquisas de satisfação realizadas com os clientes da EPT, compartilhar a percepção, críticas e proposições de melhorias, objetivando a melhoria contínua do atendimento com foco nas necessidades do cliente.
Comissão de ética	2	Ética e Integridade Ética, moral e valores. Ética e poder nas organizações. Desafios éticos. Responsabilidade social e governança corporativa.
Corregedoria	2	Como devo proceder quanto às sanções? Processo Administrativo no Regulamento de Pessoal; Investigação Preliminar; Apuração Direta; Sindicância; Processo Administrativo Disciplinar – PAD; Sindicância Patrimonial; Tomada de Contas Especial; Processo Administrativo de Responsabilização – PAR.
Departamento de Gestão de Pessoas	2	Como devo proceder na Avaliação de Desempenho? (Feedback e escuta ativa) Papel de gestores e líderes na gestão de desempenho; Funcionamento do sistema de gestão de desempenho da EPT; Avaliação de equipes valorizando a meritocracia.
Departamento de Planejamento	2	Quais são os Objetivos Estratégicos e o status dos resultados? Apresentar Planejamento Estratégico (2022-2026); compartilhar status dos objetivos e ações estratégicas, salientando a importância do acompanhamento efetivo das ações sobre responsabilidade das respectivas áreas.
Ouvidoria	2	Como devo responder a Protocolos de Ouvidoria? Ouvidoria - Elo (mediação) entre o usuário e a Administração Pública; Decifrar e canalizar as aspirações, por meio de uma análise empática; Canal de denúncias; Orientações aos líderes sobre como responder aos protocolos.

Departamento de Gestão de Pessoas	2	O que é Gestão do Conhecimento e como devo atuar? (perpetuação da memória e registro dos aprendizados) Gestão do conhecimento: identificar e analisar os conhecimentos disponíveis e desejáveis para o desenvolvimento da empresa, identificado o conhecimento crítico, construir juntos, detentor do conhecimento e área de gestão de pessoas a melhor forma para realizar o repasse de conhecimento e perpetuação da memória institucional. Orientação aos líderes sobre o procedimento interno.
Departamento de Planejamento	2	Como elaborar e acompanhar um novo Projeto? (Ferramentas ágeis e produtividade) Fundamentos de Gerenciamento de Projetos; Histórico e conceituação de projeto, programa e gerência de projeto. Caracterização do ciclo de vida e processos de um projeto. Introdução ao PMI (Project Management Institute). Integração entre áreas de conhecimento e processos. Estruturas organizacionais para gerenciamento de projetos. Características desejáveis no Gerente de Projetos.

Bloco B – Competências Gerenciais Comportamentais - Carga horária: 28 horas

Objetivo: os módulos do Bloco B serão dispostos presencialmente no modelo de workshop, cuja proposta é estimular o autoconhecimento, aprendizagem de competências gerenciais comportamentais, reflexão sobre a prática gerencial, visão estratégica e habilidades de gestão, associando teoria, prática e reflexão destes líderes sobre a aprendizagem gerencial, construindo juntos as competências técnicas fundamentais aos líderes na EPT.

Instrutoria Interna	Carga Hora	Tema
Departamento de Gestão de Pessoas	4	Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes Condicionantes externos e as mudanças organizacionais. Tendências da gestão organizacional contemporânea. Alinhamento dos interesses corporativos e individuais. Comportamento humano na organização; Identificação dos perfis de competência necessários ao alcance de resultados da organização; Definição da força de trabalho; orientação para a aprendizagem; Obtenção dos profissionais necessários à atuação alinhada a unidade de negócio e às orientações estratégicas organizacionais.
Departamento de Gestão de Pessoas	4	Inteligência Emocional e Social Os 5 princípios da inteligência emocional (Daniel Goleman): Autoconsciência; Autorregulação; Automotivação; Empatia; Habilidades Sociais.
Departamento de Gestão de Pessoas.	4	Negociação e Gestão de conflitos – problema ou oportunidade? Aspectos conceituais associados ao processo de negociação; Negociação: aspectos relacionais; Negociação: aspectos substantivos; Tipos de conflitos e técnicas para lidar com conflitos.
Departamento de Gestão de Pessoas	4	Comunicação assertiva, Feedback e Feedforward Definição de Comunicação assertiva; Assertividade e filosofia de vida; os vilões da assertividade; Competências de comunicação e assertividade; melhorando as habilidades de percepção, transmissão e recepção; Características e técnicas do Feedback e Feedforward; Feedback como ferramenta de desenvolvimento de pessoas e equipes.
Departamento de Gestão de Pessoas	4	Motivação – Resiliência Individual e Organizacional Motivação como ferramenta da liderança; O papel da autoliderança em ambientes de imprevisibilidade; sustentabilidade das organizações, autoliderança; estratégias comportamentais, cognitivas e emocionais para desenvolver a motivação necessária ao desempenho das suas funções, de forma eficaz e eficiente, independentemente das condições mais ou menos adversas.
Departamento de Gestão de Pessoas	4	Empowerment e a arte de delegar à equipe (foco em resultados) Percepção e novos paradigmas gerenciais; mudanças comportamentais e a dinâmica da relação líder x subordinado; Delegação: como, quando e por quê;

		Empowerment: O que é, para que e como efetivar; Tipos de equipes; Equipes e seu desenvolvimento.
Departamento de Gestão de Pessoas	4	Liderança Transformadora Liderança e poder; modelos evolutivos de liderança; Liderança na era das competências; Papéis e competências essenciais à atuação do líder: contribuinte, colaborador, comunicador e desafiador; Liderança e sucessão; Sustentabilidade como vantagem competitiva.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos resultados da pesquisa.

Destarte, com a aprovação e realização do Programa proposto, disposto mais detalhadamente no Apêndice D, serão desenvolvidos os temas aprovados na dimensão liderança do planejamento educacional 2022, e com mais economicidade pela não contratação externa de tal programa, já que o conteúdo será desenvolvido e aplicado, por meio de instrutoria interna.

Destaca-se que as *power skills* ou habilidades comportamentais ainda são negligenciadas no processo formativo.

Formações que visem o desenvolvimento de competências de relacionamento intrapessoal e interpessoal ou competências que facilitem o desempenho mais eficaz em face de adversidades, não estão ainda incluídas no currículo, da escola à universidade.

Portanto, no programa proposto serão abordados conhecimentos críticos e comportamentais, e seus impactos no desempenho profissional e na gestão da carreira do líder contemporâneo.

Os conteúdos temáticos serão trabalhados com foco em traduzir o seu significado e as suas implicações dentro da organização, deslocando-se a reflexão do campo teórico para uma análise mais precisa da realidade da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada revelou *como a aprendizagem gerencial alcançada na prática laboral contribuiu ao desenvolvimento de competências dos gerentes intermediários de uma Empresa Pública Tricentenária*, no contexto da segunda empresa pública mais longeva e tradicional que continua em operação no Brasil, a companhia estatal responsável pela impressão oficial de papel-moeda. Essa resposta subsidiou uma proposta de capacitação gerencial que considera a realidade organizacional peculiar da EPT, a aprendizagem e competências desenvolvidas pelos seus gestores.

Para elaborar considerações finais, cabe contextualizar em retrospectiva que embora a EPT apresentasse perspectiva de faturamento ascendente, dois acontecimentos contribuíram para que a empresa pública lucrativa e autossustentável incorresse em crise e balanço financeiro negativo nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020.

Primeiro, a redução drástica de faturamento a partir de 2017, com a perda do principal produto SICOBÉ e autorização do BACEN para realizar licitações para produção do meio circulante nacional em outro país, que não o Brasil. Segundo, o cenário de incertezas e mudanças governamentais contribuiu para a inclusão da EPT no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República (PPI), sendo incluída no Programa Nacional de Desestatização (PND).

A situação de crise vivenciada pela empresa e inclusão no PND gerou um cenário de instabilidade, de insegurança psicológica e social dentre os empregados públicos e gerou, também, a percepção de ter um quadro gerencial no exercício da liderança sem uma estratégia delineada para conseguir a recuperação econômica, além da ausência de ideias inovadoras capazes de reverberar em novos processos, produtos ou serviços.

Considerando as mudanças organizacionais previamente expostas na contextualização, importa acrescentar que a EPT passou por quatro processos distintos de Reestruturação Organizacional, nos últimos sete anos, respectivamente 2015, 2017, 2019 e 2021. Na Reestruturação de 2019, o componente principal foi o *downsizing* de postos gerenciais, envolvendo aglutinação de centros de custo e extinção de outros, o que impactou em alteração no organograma da empresa, incorrendo na extinção das funções comissionadas de coordenador e de gerente executivo (funções de confiança de liderança).

Cabe ainda apontar que até 2013, os postos gerenciais eram designados em função do tempo de serviço prestado ou vínculo com a instituição, ocorrendo em 2013 uma ruptura com o *status quo*, estimulada pela diretoria executiva, à época, objetivando a renovação gerencial,

antes inorgânica. Intentou-se, assim, a valorização da meritocracia em detrimento do tempo de casa. Embora o intento visasse renovação, a transição ocorreu de forma traumática na maioria das áreas, por não haver um planejamento prévio e adequado repasse de conhecimento, cabendo aos gestores recém designados aprender com suas próprias experiências, por tentativa e erro, muitas vezes sem suporte do gestor antecessor. Em relato dos entrevistados, quando uma transição é feita de forma planejada e o futuro sucessor é previamente envolvido nos processos gerenciais, a transição fora mais segura e assertiva.

Outro marco para a gestão da EPT foi a implantação do Plano de Cargos Carreiras e Salários (PCCS), ao final de 2014, no qual houve o reajuste nas diversas carreiras de forma exponencial, nos cargos de nível superior, incidindo em 80% de reajuste salarial, estratégia de retenção utilizada pela empresa por se tratar de perfil que solicitava, com frequência, desligamento para outras empresas públicas em busca de melhores salários. A partir de então, foi percebida a queda do *turnover* e a permanência dos profissionais mais jovens de casa, além da transição gerencial espontânea, percebida a partir do ganho salarial obtido por alguns profissionais, trazendo a reflexão sobre ônus e bônus da função gerencial, principalmente os profissionais sêniores da EPT. Nesses casos, o reajuste salarial funcionou como estímulo para a transição gerencial de empregados com maior experiência EPT (aposentados e aposentáveis) para empregados com perfil gerencial e menor tempo na EPT.

Em março de 2020, a EPT foi impactada com a decretação de medidas de combate a pandemia mundial da COVID-19, e aumento abrupto da demanda por moeda circulante, provocado pelas políticas econômicas do governo para o BACEN, principalmente para o pagamento do auxílio emergencial aos brasileiros em fragilidade econômica. Atendendo a essa emergência a EPT passou ao *status* de serviço “essencial” e conseguiu pelo empenho de seus empregados efetivar as entregas, mesmo com efetivo reduzido e com a realização de horas extras nos finais de semana, atendendo a demanda nacional em quantidade, qualidade e prazo requeridos, inclusive superando metas de produtividade de anos anteriores.

Além dessa mudança de perspectiva, ainda em 2020, novas práticas de gestão foram incorporadas ao funcionamento da empresa com a consolidação do Teletrabalho e Trabalho Remoto, que têm imprimido flexibilidade no horário de trabalho e qualidade de vida percebida pelos empregados, redução de despesas e ganho em produtividade, apesar da pandemia sanitária global com isolamento social e da resistência inicial de gestores intermediários da EPT, a telegerência perdura e apresentou resultados positivos para gestores e subordinados.

Tais resultados repercutiram positivamente no governo federal impactando na retirada da EPT do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República (PPI) em

reconhecimento a posição estratégica e serviço essencial prestado à nação brasileira, fato que trouxe esperança aos moedeiros quanto a manutenção da empresa pública e manutenção do monopólio na fabricação do meio circulante nacional.

Nesse cenário de transformações políticas e governamentais, em outubro de 2020, uma nova diretoria executiva tomou posse, e os direcionadores estratégicos da Empresa foram revistos. Em dezembro de 2021, foi proposto pela Diretoria Executiva e aprovado pelo Conselho de Administração o novo Planejamento Estratégico (2022-2026) objetivando a manutenção como empresa Pública.

Nesta pesquisa aplicada foram alcançados os objetivos intermediários: a) identificar os processos de aprendizagem na ação e desenvolvimento de competência gerencial decorrentes da prática dos gestores de nível intermediário nesta empresa pública; b) levantar a percepção dos gerentes sobre a sua própria competência gerencial desenvolvida na prática pelo desempenho coletivo das respectivas equipes; c) identificar o alinhamento da competência gerencial da gerência intermediária desenvolvida na prática ao propósito da Organização; d) desenvolver uma proposta de capacitação gerencial específica (produto tecnológico).

Destarte, conhecer a capacidade de gestão e as competências gerenciais dos quadros intermediários que exercem a liderança da EPT, responsáveis pela execução das operações com suas equipes por desenvolver e internalizar novos projetos, alcançar os objetivos organizacionais de produtividade e superávit de resultados, pelo qual significa que a liderança intermediária ou *middle manager* foi o foco da pesquisa aplicada.

Cabe destacar que na percepção dos entrevistados, eles aprenderam e desenvolveram sua capacidade e competências gerenciais na prática gerencial cotidiana, embora não tenham sido relatadas a utilização de estratégias de educação continuada para tal. Por isso, os gestores buscaram por iniciativa própria sendo importante para seu desenvolvimento profissional.

Os *middle managers* ou líderes intermediários da EPT, com a pandemia, denotaram dificuldade em gerenciar suas equipes remotamente e precisaram desenvolver novas estratégias de atuação, ou seja, aprender novas competências que contemplem o cenário híbrido (remoto + presencial). Os líderes precisaram gerenciar suas emoções para ajudar suas equipes a lidarem com o esgotamento mental, ansiedade e estresse que todo o cenário atual tem gerado.

Dentre os aspectos apresentados como desafio aos gestores na EPT, estão as limitações da atuação gerencial no processo de tomada de decisão. Esses desafios são evidentes em questões relativas a decisões acerca do gerenciamento de equipes, tais como avaliação de desempenho, impactada por relações interpessoais e respectiva fidedignidade.

A percepção dos gestores de que possuem limites de atuação, seja para premiar/beneficiar empregados comprometidos, ou punir/desligar empregados que não contribuem produtivamente na empresa, gera um sentimento de impotência, o que sugere que a direção em nível estratégico adota um modelo de tomada de decisão das estratégias sob uma perspectiva *top down*, com uma centralização da tomada de decisão de aspectos técnicos e operacionais no nível estratégico EPT e não comunicado aos gestores.

Uma estratégia *top down* nos processos decisórios, segundo estudos sobre estratégia-como-prática no contexto de organizações brasileiras realizados por Brandt, Lavarda e Lozano (2017) e Lavarda e Cardoso (2015), se revelou insuficiente nas EPT, sendo necessária a compreensão de que decisões são tomadas e soluções são criadas no nível operacional – *bottom up*.

Nesse sentido, cabe ao papel das lideranças em níveis táticos, integrar os níveis de tomada de decisão na formulação de estratégias numa perspectiva democrática, permitindo que os gestores percebam no campo de trabalho um espaço para desenvolvimento da aprendizagem gerencial na prática do processo de formulação estratégica (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Logo, caberia à EPT incentivar o envolvimento de gestores de nível intermediário no processo de formação das estratégias institucionais como uma forma de desenvolver competências gerenciais nesses profissionais, haja vista que eles revelaram potencial de integrar o nível estratégico com o nível operacional da instituição assumindo os papéis de defensor de alternativas e sintetizador de ideias do nível operacional para o nível estratégico, e os papéis de facilitador e implementador de mudanças, do nível estratégico para o operacional, como observado no estudo de Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010).

Por fim, os objetivos alcançados geraram implicações práticas para a instituição examinada como a supracitada proposição de que embora haja uma estratégia deliberada, se aproveitadas as estratégias emergentes já postas em prática pelos gestores, ambas integradas tendem a ser mais efetivas para os novos rumos da EPT, objetivando se desenvolver no mercado digital e continuar em permanência longínqua no mercado de segurança e parcerias de sucesso, seja com entes públicos ou privados.

Sugere-se aos empregados e futuros pesquisadores da EPT, estudantes de Pós-graduação e cursos técnicos subsidiados pela empresa, realizarem pesquisas sobre: a capacidade dinâmica gerencial peculiar a EPT; identificar intraorganização, as boas práticas gerenciais que estimulam a geração de novas ideias, melhorias em processos e novos produtos e negócios.

Sugere-se também examinar a dinâmica de aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais na prática cotidiana dos diferentes núcleos fabris e administrativos que

coexistem para identificar e sistematizar esses processos em meio a suas diferentes formas de gestão orientadas tanto por uma lógica sistêmica controladora como sob uma lógica processual relacional e propiciar essa transição em prol de estimular aprendizagem institucional contínua.

REFERÊNCIAS

ADNER, R., HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 1011-1025, 2003.

ADOBOR, H. Open strategy: role of organizational democracy. **Journal of Strategy and Management**, Vol. 13, n. 2, p. 310-331, 2020.

ANDERSEN, T.; TORP, S.; LINDER, S. Introduction: adaptive strategy-making in turbulent environments, in Juul Andersen, T., Torp, S. and Linder, S. (Eds). **Strategic Responsiveness and Adaptive Organizations: New Research Frontiers in International Strategic Management**, Emerald Publishing Limited, Bingley, p. 1-8, 2019.

ANTONACOPOLOU, E. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p.455-473, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Elena-Antonacopoulou/publication/247748289_The_Relationship_between_Individual_and_Organizational_Learning_New_Evidence_from_Management_Learning_Practices/links/53e791bc0cf25d674ea5a024/The-Relationship-between-Individual-and-Organizational-Learning-New-Evidence-from-Management-Learning-Practices.pdf

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. **Aletheia**, Canoas, n. 26, p. 146-167, dez. 2007. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942007000200013&lng=pt&nrm=isso. Acesso em 09 set. 2020.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, jul-set, p.266-281, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000300003> Acesso em: 06 set. 2020.

BISPO, M. S.; MELLO, A. S. A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe uma lente para ela? **Revista Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 3, p. 728-745, 2012.

BOYATZIS, R.E. **The competent manager**. New York, John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; ANDRADE, J. E. B.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **RAUSP Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **RSP-Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35846/gestao-por-competencias-metodos-e-tecnicas-para-mapeamento-de-competencias/i/pt-br>. Acesso em: 07 set. 2020.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.41, n.1 p.8-15, 2001. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 13 set. 2020.

BRANDÃO et.al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 42(5):875-98, set/out. 2008 ISSN 0034-7612.

BRANDT, J. Z.; LAVARDA, R. A. B; LOZANO, M. S. P. L. Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. **Revista de Administração Pública - EBAPE**, Rio de Janeiro, v.51 (1), p. 64-87, 2017. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/65938>. Acesso em: 13 set. 2020.

BRASIL, Receita Federal. **Ato Declaratório Executivo COFIS nº 75, de 17 de outubro de 2016**. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=78182> Acesso em 21 ago. 2020.

BRASIL. **Decreto no 10.054, de 14 de outubro de 2019**. Dispõe sobre a qualificação da EMPRESA PÚBLICA TRICENTENARIA no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República e sobre a sua inclusão no Programa Nacional de Desestatização. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13416.htm. Acesso em 20 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto no 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. 2019-c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 15 set. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 13.416, de 23 de fevereiro de 2017**. Dispõe sobre a Autorização do Banco Central do Brasil a adquirir papel-moeda e moeda metálica fabricados fora do País por fornecedor estrangeiro. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13416.htm. Acesso em 20 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto no 5.707/2006, 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 https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 15 set. 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021**. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 03/07/2021.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/13467.htm. Acesso em 17 dez. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm Acesso em 17 jun. 2022.

BRASIL. **Medida Provisória nº 902, de 05 de novembro de 2019.** Dispõe sobre data fim da exclusividade da Casa da Moeda para a fabricação de papel moeda, de moeda metálica e de cadernetas de passaporte, de impressão de selos postais e fiscais federais e de controle fiscal sobre a fabricação de cigarros. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv902.htm. Acesso em 20 abr. 2020.

BRASIL. **Portaria nº 373, de 25 de fevereiro de 2011.** Dispõe sobre a possibilidade de adoção pelos empregadores de sistemas alternativos de controle de jornada de trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 fev. 2011. Disponível em: https://www.trt2.jus.br/geral/tribunal2/ORGaos/MTE/Portaria/P373_11.html. Acesso em 18 dez. 2020.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. B. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre. Online), 21(3), 719-749, 2015.

CLOSS, L. Q. **Transformações contemporâneas e suas implicações nos processos de aprendizagem de gestores.** Porto Alegre, 2009. 256f. Tese (Doutorado) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem de Gestores no Contexto das Transformações Contemporâneas no Mundo do Trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, V.16, n.39, p. 149-168, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p149>. Acesso em: 30 mai. 2022.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 8, n. 1, art. 2, p. 19-37, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1078/aprendizagem-transformadora--a-reflexao-critica-na-formacao-gerencial>. Acesso em: 12 set. 2020.

COGHLAN, D. Insider action research: opportunities and challenges, **Management Research News**, v.30, n.5, pp. 335-343, 2007. <https://doi.org/10.1108/01409170710746337>

COGHLAN, D. Practitioner Research for Organizational Knowledge: Mechanistic- and Organistic-Oriented Approaches to Insider Action Research. **Management Learning**, v34, n4, p.451-463, 2003. <https://doi.org/10.1177/1350507603039068>

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**. vol. N.35, p. 128-152, 1990.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENARIA – **Site institucional.** Disponível em: <https://www.casadamoeda.gov.br/portal/a-empresa/sobre-a-EPT.html>. Acesso em 20 abr. 2020

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENARIA. **Cartilha do Avaliado**, 2021. Disponível na Intranet.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENARIA. **Cartilha do Avaliador**, 2021. Disponível na Intranet.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENARIA. **Desempenho Operacional e Financeiro**. Disponível em: <https://www.casamoaeda.gov.br/relatorio-de-sustentabilidade/2015-2016/pt/desempenho-operacional-e-financeiro.html>. Acesso em 16 dez. 2020.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENARIA. **Edital de Promoção e Progressão**. 2022. Disponível na Intranet.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENARIA. **NAD-GEP 001 – Regime de Teletrabalho** (SEI 18750.001412/2019-68). Disponível na intranet.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENARIA. **NAD-GEP 003 – Regime de Trabalho Remoto** (SEI 18750.000510/2020-11). Disponível na intranet.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENARIA. **Planejamento Estratégico EPT (2022-2026)**, 2021. Disponível na Intranet.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENARIA. **Procedimento - Trabalho à Distância**. 2020. Disponível na Intranet.

EMPRESA PÚBLICA TRICENTENARIA. **Trilhas do Conhecimento**. 2021. Disponível na Intranet.

FLEURY, A.; FLEURY, A. C.C. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed., 6. reimpressão, São Paulo: Atlas, 2011.

FLOYD, S. W., & WOOLDRIDGE, B. Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. **Strategic Management Journal**, 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, 153-167, 1992.

FONSECA, V. S da.; SILVA, C. L. M. da. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e estudo. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, set./dez., p. 93-109, 2002.

FREITAS, W. R.S.; JABBOUR, C.J.C. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de caso em uma organização pública Paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v.12, n.26, p.163-188, 2010.

GALVÃO, V. B. de A.; SILVA, A. B. da; SILVA, W. R. da. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 131-148, Mar. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151797022012000100009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 09 set. 2020.

GHERARDI, S. Prática? É uma Questão de Gosto! **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, jan./abr. 2013, v.2 n.1 p. 107-124 ISSN: 2317-2428.

GHERARDI, S. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations** 54(1). p.131-139, 2001.

GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

HAUTZ, SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics, **Long Range Planning**, Vol. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.

HELFAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of Management**, v.41, n.5, p.1281-1312, 2015.

JARZABKOWSKI, P. Activity-theory approaches to studying strategy as practice. *In*: GOLSORKHI, D. *et al.* (Ed.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 127-140.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenge of a practice perspective. **Human Relation**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

JOHNSON, Gerry et al. **Strategy as practice: research directions and resources**. Nova York, NY: Cambridge University Press, 2007.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. *In* K. Starkey. **Como as organizações aprendem: relatos dos sucessos das grandes empresas**. São Paulo: Futura, pg.321-341, 1997.

KOLB, D. **Experiential Learning: Experience as The Source of Learning And Development**. Journal of Business Ethics, 1984.

LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

LAVARDA, R. A. B.; CARDOSO F. E. Perspectiva da Estratégia-como-prática e o Processo de Formação da Estratégia Articulada Pela média gerência. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, edição 82, n. 3, p. 719-749, 2015.

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

LONGO, F. A. Consolidação Institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v.54, n.2, p.7-33, abr./jun. 2003.

LOPES, A. V.; PANTOJA, M. J.; GONÇALVES, A. O.; BILHIM, J. A. F. Profissionalização da Liderança Pública: Uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. **Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 8-27, 2020.

LUZ, C.L.M.; GOBBO, G.; LAVARDA, R. B. A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992). **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, 12(4), p. 123-149, 2013.

MACHADO, D. G.; LAVARDA, R. A. B.; LAVARDA, C. E. F. Modelo de avaliação de estratégia ambiental. **Revista de Administração FACES Journal**, v.10, n.3, art.91, p.32-51, 2011.

MACK, D.Z.; SZULANSKI, G. Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. **Long Range Planning**, Vol. 50 n. 3, p. 385-396, 2017.

MAYES, J.T. Still to learn from vicarious learning. **E-learning and digital media**, v.12(3-4), p.361-371, 2015.

McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, pp. 1-14, 1973.

MINTZBERG, H. **MBA: Não obrigado**: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookman, p. 237, 2006.

MINTZBERG, H. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman. Cap.1, p. 19-32, 2001.

MINTZBERG, H. A Criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437, 1998.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 29, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of Strategies Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v.6 (3), p. 257-272,1985.

NONAKA, I. Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. **Sloan Management Review**, v. 29, n. 3, p. 9-18, 1988.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Humanizing Strategy. **Long Range Planning**, Elsevier, v. 54, p. 1-11, 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT- OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo**. Relatório da OCDE, Brasil, 2010. Disponível em <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=45917> (Acesso em: 03/06/2021).

OLIVEIRA, G. M. Na literatura internacional, como está sendo pesquisado o papel de gerente no desenvolvimento das capacidades dinâmicas? **Teoria e Prática em Administração**, v.10, n.2, p.92-107, 2020.

PANTOJA, M.J. A. Gestão por Competências no Contexto da Administração Pública federal (APF) *In*: PANTOJA, M.J. **Gestão Por Competências**. Brasília: ENAP, Cap.1. pg. 9-12, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br>. Acesso em: 08 ago. 2021.

PARK, H. H.; FAERMAN, S. (2019). Becoming a manager: Learning the importance of emotional and social competence in managerial transitions. **The American Review of Public Administration**, 49(1), p. 98–115, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074018785448>. Acesso em: 30 mai. 2022.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por Competências em Organizações de governo**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.

QUICK, KS.; FELDMAN, M.S. Distinguishing participation and inclusion, **Journal of Planning Education and Research**, Vol. 31, n. 3, p. 272-290, 2011.

RÉ, C. A. de; RÉ, M. A. Processos do sistema de Gestão de Pessoas. *In*: BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 79-100.

REIS, D. G. **O papel da reflexão na aprendizagem gerencial**. 2007. 260 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

RETOUR, D. A; KROHMER, C. Competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. *In*: RETOUR, D. PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. (Orgs.) **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, Cap. 3, p. 45-78, 2011.

RETOUR, D. PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. (Orgs.) **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, Cap. 3, p. 45-78, 2011.

ROCZANSKI, C. R. M.; BELLUCI, C. F.; LAVARDA, R. A. B.; MELO, P. A. A Participação do 'Middle Manager' na Gestão Estratégica da Inovação à Luz da Estratégia como Prática. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 80-100, 2020

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: RUAS, R. L; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 34-54, 2005

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O Desenvolvimento de Competências Gerenciais na Prática dos Gestores no Contexto de uma IFES Centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/795>. Acesso em: 15 set. 2020.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v.43 n.1, p.9-25, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/1556383>. Acesso em: 22 set. 2020.

SEIDL, D.; VON KROGH, G.; WHITTINGTON, R. (Eds), **Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge University Press: Cambridge, 2019.

SCHIKMANN, R.; CRÉDICO, R.G. Utilização de indicadores de desempenho nos processos de avaliação de desempenho individual. *In*: GONÇALVES. (Org.) **A construção do novo tribunal de justiça de São Paulo**, v.2, p.155-180, 2007.

SILVA, A.B. da; BISPO, A.C. K. de A.; AYRES, S.M.P.M. Competências Gerenciais e Trilhas de Desenvolvimento: Uma proposta de Desenvolvimento da Carreira de Gestor Público, competências. *In*: SILVA, A.B. da; BISPO, A.C. K. de A.; AYRES, S.M.P.M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019., pp. 71-91, 2019.

SILVA, F. M. da; RUAS, R. L. Competências Coletivas: Considerações Acerca de sua Formação e Desenvolvimento. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v.22, n.1, p.252-278, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41721/competencias-coletivas--consideracoes-acerca-de-sua-formacao-e-desenvolvimento/i/pt-br>. Acesso em: 05 set. 2020

SILVA, L. B.; SILVA, A. B. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em Organizações Não Governamentais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, art. 57, p. 55-89, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4253/a-reflexao-como-mediadora-da-aprendizagem-geren---> . Acesso em: 04 abr. 2021.

SUNNER, A.; ATES, A. Open strategy: a review and research agenda, **British Academy of Management 2019 Conference Proceedings: Building and Sustaining High Performance Organisations During Uncertain Times**, BAM, London, p. 1-22, 2019.

TAVAKOLI, A.; SCHLAGWEIN, D.; SCHADER, D. Open strategy: towards a shared understanding, **Developmental Workshop on Open Research and Practice in IS**, p. 1-5, 2015.

TEECE, D. J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THOMAS, David R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, v. 27 n. 2, p. 237-246, June 2006.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, Á. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE-FGV**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, Dec. 2000. Disponível em:

<https://rae.fgv.br/rae/vol40-num4-2000/vantagem-competitiva-modelos-teoricos-atuais-convergencia-entre-estrategia>. Acesso em: 15 set. 2020.

VASCONCELOS, I. F. F. G. de; CYRINO, A. B.; D'OLIVEIRA, L. M.; PRALLON, E. P. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cad. EBAPE**. BR [online]. 2015, v.13, n.4, p.910-929. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Kq5T4hFcMnjw8bH3RpZ93cG/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 set. 2020.

VENÂNCIO, D. M.; LAVARDA, R. A. B.; FIATES, G. G. S. O Papel da Gerência Intermediária na Formação da Estratégia. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v.15(4), p. 28-42, 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n4/v45n4a06>. Acesso em: 01 nov. 2019.

WANG, C.L.; AHMED, P.K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **The International Journal of Management Reviews**, v. 9, n.1, p. 31-51. 2007.

WATSON, T.J. Organização e trabalho em transição: da lógica "sistêmico-controladora" à lógica "processual-relacional". **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 14-23, mar. 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000100003>. Acesso em: 02 mar. 2021.

WATSON, T.J. The Emergent Manager & Process of Management pré-learning. **Management Learning Journal**, v.32, n.2, p.221-235, 2001.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente. **Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV)**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, out. /dez. 2004.

ZARIFIAN, P. **O Modelo competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista – gestores e empregados

GESTORES - PERGUNTIAS	OBJETIVO	BASE CONCEITUAL
<p>Idade/ Tempo na Instituição/ Formação acadêmica e requisito mínimo do cargo / Tempo no cargo e lotação na área/ Trajetória Profissional / Tempo como gestor contando experiências anteriores.</p> <p>Compartilhe de sua trajetória acadêmica e profissional. 1.1 Houve experiência gerencial prévia? 1.2 Quanto tempo de atuação na área?</p> <p>Como foi o processo de transição de colaborador individual para gestor? A que atribui sua designação como gerente de sua área?</p> <p>Por quais razões atua na Gestão na EPT e nesta unidade?</p> <p>O que envolve ser gestor nesta unidade da EPT?</p> <p>Relate por favor problemas que resolve em seu trabalho e como voce e sua equipe os têm resolvido (marcantes e cotidianos)</p> <p>Como você estimula sua equipe a se desenvolverem profissionalmente?</p> <p>Compartilhe por favor um exemplo vivido como gestor influenciando o desempenho de sua equipe</p> <p>Quando você foi designado a gerência, como você aprendeu a ser gerente (gerenciar)? E o que tem aprendido no dia-a-dia sobre sua capacidade de gestão e sobre o desempenho de sua equipe?</p> <p>Depois de 2016, quais foram os desafios enfrentados em sua atuação gerencial no contexto do trabalho? Relate por favor um exemplo (episódios marcantes) de como os tem superado?</p> <p>O que significa ser um gerente competente? de um exemplo por favor</p> <p>Pela sua vivência na EPT qual é a contribuição de seu trabalho gerencial para sua unidade e para a EPT?</p> <p>Compartilhe qual(ais) capacidade(s) gerenciais sentiu falta em você ao longo de sua trajetória gerencial?</p> <p>Como as capacitações fornecidas pela EPT recentes e as ações autoinstrucionais dos membros de sua equipe contribuíram para o desempenho institucional esperado da sua área?</p> <p>Com base na sua vivência, quais competências profissionais ainda precisam ser desenvolvidas pela sua equipe para realizar as entregas esperadas?</p> <p>Como você estimula o autodesenvolvimento das pessoas da sua equipe? (atentar se diz capacitação formal ou informal na unidade)</p> <p>Considera as entregas de sua responsabilidade feitas pela sua unidade alinhadas ao propósito de médio e longo prazo da EPT? (sim, não) Porquê?</p> <p>Com o advento da pandemia em 2020, a EPT implantou o Trabalho Remoto e posteriormente o Trabalho Remoto. quais mudanças você percebeu no desempenho dos trabalhadores? Como tem sido para você atuar como telegerente?</p> <p>Como vê o futuro da EPT a médio e longo prazo em cumprimento do propósito de sua criação?</p>	<p>Levantar perfil para caracterizar</p> <p>Identificar como os gestores percebem seu desempenho e dos avaliados</p> <p>Identificar como e porque o gestor aprende o significado de aprendizagem gerencial e como os gestores se desenvolvem para o cargo (Protagonismo)</p> <p>Identificar como os gestores fomentam o desenvolvimento nas capacitações e no aprendizado dos avaliados</p> <p>Identificar mudanças no desempenho dos teletrabalhadores e telegerentes e desenvolvimento de competências pertinentes</p> <p>Identificar soluções e estratégias para os problemas percebidos à Gestão de Empresas públicas.</p>	<p>Sobre aprendizagem gerencial (Anielson Barbosa, Antonacopoulou, Gherardi Whittington e Lavarda.) e gerencia intermediária</p> <p>competências gerenciais e desenvolvimento SANDBERG (2000) e artigos mais recentes dele;</p> <p>Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências; Desempenho coletivo ou gestão de equipes;</p> <p>Gestão de Desempenho por competências em Empresas públicas e Estratégia como prática;</p> <p>Desempenho de empresas públicas produtivas; Estratégia como prática; Estratégias de mudança organizacional.</p>
<p>Diante da crise financeira instaurada na EPT, a partir da descontinuidade do SICOB, em 2016, e a EPT fechando em prejuízo por 4 anos consecutivos (2017, 2018, 2019 e 2020) e considerando sua experiência vivida, aponte e 3 críticas e 3 sugestões à EPT, de modo a ampliar sua vantagem competitiva e comercial. Que assunto adicional considera necessário abordar?</p>		

PERGUNTAS EMPREGADOS	OBJETIVO	BASE CONCEITUAL
<p>Idade/ Tempo na Instituição/ Formação acadêmica e requisito mínimo do cargo / Tempo no cargo e lotação na área/ Trajetória Profissional / Tempo como gestor contando experiências anteriores</p> <p>Antes da empresa, da casa da moeda; me fala um pouquinho de sua trajetória profissional até chegar aqui. b) Quanto tempo de Formada na Graduação?</p> <p>Como você tem sido avaliada, ou qual a tua percepção a partir da tua experiência do processo avaliativo na Casa da Moeda? 3.1 Como você percebe o Feedback?</p> <p>A partir do feedback Obtido de seu gestor o que você costuma fazer?) 5.1 Você tem um exemplo de uma competência ou algum comportamento que você tenha alterado ou está em transformação a partir de um feedback</p> <p>Como o seu gestor o estimula a se desenvolver profissionalmente? 4.1 Quais as capacidades que o seu gestor lhe indicou a desenvolver? (de forma objetiva) 4.2</p> <p>Qual a capacidade que você percebe ou que falta ou que deveria ser mais bem explorada, que é demandada de forma mais expressiva hoje na tua área?</p>	<p>Levantar perfil para caracterizar</p> <p>Percepção do feedback e estímulo do gestor ao desenvolvimento</p>	<p>Desempenho coletivo ou gestão de equipes;</p>
<p>De acordo com a sua experiência, o que você entende por aprendizagem para desenvolver competências para o trabalho? 6.1 E como melhor funciona essa aprendizagem pra você? 6.2 Você percebe convergência nesse momento entre os temas que são solicitados formalmente à área de capacitação?</p> <p>Quais têm sido seus principais desafios para que o processo de aprendizagem se realize no contexto do trabalho? 7.1. O que você faz para superá-los?</p> <p>Como você reconhece um desempenho profissional competente? 8.1 Me dê um exemplo.</p> <p>Quais as capacidades que você realizou? 9.1 Quais delas foram indicadas por feedbacks gerenciais recebidos? 9.2 Você tem o hábito de buscar o autodesenvolvimento?</p>	<p>Identificar o significado de aprendizagem para os empregados e como eles se desenvolvem para o cargo (Protagonismo)</p>	<p>Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências;</p>
<p>Como as capacitações que você recebeu ou buscou contribuíram para o desempenho institucional esperado da sua área?</p> <p>Você percebe para o seu autodesenvolvimento quanto para as pessoas da equipe um estímulo ao autodesenvolvimento, por parte dos gestores?</p> <p>De acordo com sua vivência, quais são as competências críticas que você precisa desenvolver para que as suas entregas estejam alinhadas ao planejamento estratégico da companhia?</p> <p>Compartilhe o que lhe fez e/ou faz falta em sua trajetória profissional?</p>	<p>Identificar como os gestores fomentam o desenvolvimento e o aprendizado do subordinado</p>	<p>Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências;</p> <p>Desempenho coletivo ou gestão de equipes;</p>
<p>Com o advento da pandemia em 2020, a EPT implantou o Teletrabalho e posteriormente o Trabalho Remoto. Caso sua equipe esteja atuando nestas modalidades, quais mudanças percebe em seu desempenho como teletrabalhador? 14.1 Em termos de entrega, percebe alguma dificuldade, seja na comunicação com outras áreas ou algum impacto nas suas entregas em relação ao estar trabalhando remotamente?</p> <p>Qual a principal contribuição de sua área para a EPT?</p> <p>Diante da crise financeira instaurada na EPT, a partir da descontinuidade do SICOB, em 2016, repercutindo em prejuízo financeiro por 4 anos consecutivos (2017,2018, 2019 e 2020). Aponte 3 críticas e 3 sugestões à EPT, de modo a ampliar sua vantagem competitiva e comercial.</p> <p>Há algum assunto relacionado aos temas propostos, que você gostaria de abordar?</p> <p>Como foi o processo de responder este roteiro? Poderias me dar sugestões para melhorar?</p>	<p>Identificar mudanças no desempenho dos teletrabalhadores e telegerentes e desenvolvimento de competências pertinentes</p> <p>Identificar Críticas e sugestões inovadoras à Gestão de Empresas públicas.</p>	<p>Gestão de Desempenho por competências em Empresas públicas e Estratégia como prática;</p> <p>Desempenho de empresas públicas produtivas;</p> <p>Estratégia como prática;</p> <p>Estratégias de mudança organizacional.</p>

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO LITERAL NA ÍNTEGRA PARA ILUSTRAR ENTREVISTA – GERENTE G2

1 Entrevista piloto 3 — G2– Departamento de Planejamento

2 Idade: 35 anos – Tempo na Instituição: 7 anos e 10 meses– Formação Acadêmica: Sistemas da Informação– Especialização em Gestão de Projetos -PMI e Mestrado Profissional
3 em Administração -ênfase em Inovação (IBMEC) – início em Jul/2021.

4 Cargo: Analista TI - Gestão - Função: Gerente (desde 2017 na EPT)

5 Trajetória Profissional: 18 anos atuando na área de Informática, tendo iniciado sua trajetória profissional aos 17 anos de idade ainda como estagiária técnica (prefeitura do RJ).
6 Entrevista realizada em 23/10/21.

7 Bom tarde, te agradeço pela disponibilidade em colaborar, trata-se de entrevista pertinente a pesquisa do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia MPGE da UFRRJ, do
8 qual eu aluna e importa através de nossa entrevista, compreender melhor a dinâmica de nossa empresa a partir da vivência de gestores e subordinados sobre temas como
9 aprendizagem e gestão por competências, objetivando subsidiar o intercâmbio entre a área acadêmica e a prática profissional em uma empresa pública, em nosso caso a EPT.
10 Aproveito para solicitar sua autorização para gravação de nossa entrevista pelo TEAMS, lembro que a gravação bem como todas as informações relatadas são confidenciais e
11 dados pessoais e profissionais serão omitidos, buscando preservar a identidade dos entrevistados, bem como de empregados porventura citados. Todo o conteúdo relatado será
12 transcrito objetivando robustecer a dissertação desta signatária e resultará ainda em projeto tecnológico aplicado a ser realizado na EPT, caso aprovado pela DIREX. Vamos
13 conversar então eu gostaria de te informar que vai ser enviado por e-mail o termo de consentimento livre esclarecido e você precisa assinar para que a gente possa trabalhar com
14 as informações fornecidas aqui de que essa reunião vai ser transcrita integralmente e posteriormente enviada para você o arquivo para que você possa ver se tem algo a retificar
15 sobre o que foi dito ...me fala um pouquinho do tempo que você tem na Instituição, sua idade formação acadêmica. **Me apresenta um pouquinho sua trajetória profissional**
16 **e tempo como gestor, né? Se houve experiência gerencial prévia a EPT também falar a EPT também falar a trajetória profissional.** Tenho 35 anos e vou fazer dia 2 de
17 dezembro oito anos na EPT, há quatro anos eu estou como gestora na função gerencial, atuei em duas áreas distintas, tendo sido convidado por uma terceira, mas nem cheguei
18 a de fato exercer a minha formação profissional na área de Tecnologia da Informação, depois eu acabei buscando me aperfeiçoar na área de projetos, área que atuo atualmente
19 e tive experiências anteriores de estágio e emprego como técnica de informática e a última antes de entrar na casa foi na Accenture, lá eu fiquei 4 anos como analista de projetos.
20 **Ok então a tua vivência pelo que eu estou entendendo mais duradoura é a EPT, mais tempo em uma mesma organização.** Trabalho desde os 17 anos, iniciando minha
21 carreira profissional como estágio de 4 anos na Secretaria de Energia e Indústria Naval do Petróleo na secretaria do Estado do Rio de Janeiro, já extinta de nome eu fiquei 4
22 anos de lá entre técnico e estágio depois fiquei em torno de 4 anos também na Accenture, o maior tempo que eu tenho de profissional na mesma instituição realmente é a EPT
23 completando aí oito anos em dezembro. **Qual a tua formação em graduação ou nível de escolaridade?** Bacharel em Sistemas da Informação - **curso pré-requisito para tua**
24 **entrada na casa?** Esse é o curso que eu me lembro, o cargo aceitava algumas outras formações, mas o bacharel em Sistemas de Informação era um deles, cursos exigidos para
25 o cargo de analista TI- gestão. **Vc tem como gestor são quatro anos, alguma experiência gerencial prévia?** A EPT não... eu sempre trabalhei sem restrições como analista
26 certo. **2.E como foi compartilhar, por favor? Como foi essa transição e colaborador individual para gestor aqui atribui a sua dessa sua designação como gerente na sua**
27 **área hoje lá no início. Como foi os processos para você? Tem um porquê? Você atribui a uma justificativa ou porque você foi designada na ocasião?** Então eu acredito
28 que por ter vindo do mercado privado, eu tinha outro ritmo de trabalho, né o mercado. Eu era muito acelerada, então assim eu trabalhava de 8 às 22 naquele gás de produzir
29 produzir... produzir o resultado, quando eu cheguei na EPT esse ritmo desacelerou bastante, mas eu ainda continuava tentando manter as minhas entregas da melhor forma,
30 como se estivesse digamos assim no mercado privado, porque a gente tem aquela sensação de que o público tem uma cobrança digamos assim entre aspas “menor” e para mim
31 foi uma surpresa ser convidada para função gerencial, porque no ano que eu fui convidada para ser gerente eu voltei da minha licença maternidade. Então assim eu achei que
32 não iria rolar, mas fui convidada para ser gerente e para ser a substituta do superintendente na época. Atribui-se o convite realmente a minha capacidade profissional no empenho
33 ao meu comprometimento, meses antes de ter sido convidada eu fui colocado em um projeto que tinha uma certa importância para casa é muito importante, na verdade era
34 estratégico e eu vinha fazendo hora extra todos os dias entregando o resultado é me relacionando com as áreas, e de repente mostrando um lado que eu não tinha mostrado antes
35 como analista nas outras áreas que estava atuando nos outros trabalhos. **Quanto tempo você tinha nessa área, né? Que você foi gestora, você já passou por uma outra área.**
36 Quanto tempo que eu estive antes. Era então eu entrei no DETIC na área de processos. Depois migrei para fazer uma outra atividade que era aí quando estava atuando como

analista de requisitos nesse projeto estratégico, eu fui chamada para ser gerente aí no outro departamento que foi criado, mas convidada pelo superintendente da área em que eu estava naquela época. **Lembrando que as siglas de lotação/identificação serão suprimidas também na transcrição, tá? Então fica tranquila a gente depois substitui por código 3. Fala como foi e por quais razões você atua na gestão nesta unidade hoje. O que te motiva atuar na gestão?** nessa área que eu tô hoje eu completei 2 anos na área de projetos e o que me motiva estar hoje nessa área é porque eu gosto do que eu faço, eu gosto da matéria projeto. Esta foi a minha experiência dentro da Accenture e como estagiária também na Vale e ano passado eu me dediquei a isso lá uns quatro meses estudando para tirar a certificação PMP, então, assim eu gosto da área de projeto. **4. O que envolve ser gestor nesta unidade da EPT?** Nessa minha unidade eu acredito que é tentar criar dentro da demais áreas da EPT, uma cultura e um conhecimento de projetos, porque eu acho que isso falta muito nas áreas da casa, incutir nas pessoas a importância do planejamento, hj a gente tem essa falha então sim, eu entendo que meu papel é importante por conta disso, mas tem uma dependência muito grande também do querer das demais áreas é a barreira mais difícil que a gente tem para romper. **Esse é o maior desafio então, fomentar a cultura de planejamento na EPT?** Sim, não temos o costume de planejar e tirar o planejamento do Papel, né? Porque planejar entre aspas chega a ser fácil, né? Mas executar aquele planejamento até o final até você obter o resultado do que você planejou é algo que a gente não tem o costume de fazer. **E a que você atribui essa dificuldade?** primeiro, eu acho que a gente tenta entrar em algo, ou seja projetos que a gente não detém o conhecimento do todo ou pelo menos da importância e do objetivo daquilo. Então quando você planeja algo sem conhecer esse planejamento é falho, ele vai acabar atrapalhado em algum momento. E essas falhas que acaba desmotivando as pessoas que estão naquele projeto, entendeu? Eu acho que antes de você planejar ou criar um cronograma, que geralmente as pessoas mais se preocupam em fazer, conhecer aquilo que se quer fazer, eu quero fazer um projeto de construir um carro eu tenho que conhecer como que é a construção de um carro, qual a importância daquilo... Qual é o objetivo e o benefício que ele vai trazer para minha empresa? Quais são os percalços logísticos que eu posso encontrar no caminho hoje? A gente não tem isso. Aí eu quero construir um carro então beleza... Vou fazer a obra dia tal e aquilo ali na verdade não são estimativas, mas chutes. E aí quando o escritório de projetos vem para poder arrumar controlar aquele problema, ver se realmente a gente tá conseguindo avançar a gente se depara com replanejamentos infinitos. E aí a gente fica ali seis... 12 e 18 meses. Os projetos acabam não se concretizando. **E você tá falando do cronograma e da falta de conhecimento sobre o que vai ser feito/desenvolvido. Há comunicação entre as áreas envolvidas nesse planejamento de projeto?** Então existe uma dificuldade que eu vejo na entidade pública na qual estou hoje, não posso generalizar sobre todas mas há uma falha de comunicação muito grande e aí assim o PMBOOK é o guia de boas práticas de projetos. Ele diz que um dos fatores chaves de sucesso para um projeto acontecer é a comunicação, quando a comunicação falha há de 90 a 99% de chance do projeto falhar, também porque não tem como você fazer um projeto sem comunicação e o que a gente vê hoje que a instituição ela trabalha em silos. Cada um tá no seu silo, cada um no seu quadrado e você não tem uma parceria, aquela engrenagem ela não se junta ela não se une para rodar. Então, eu tenho a minha responsabilidade, eu cumprio e eu cobro do outro, mas sem aquele instinto de ajudar... aquela parceria, só uma cobrança ou uma questão de tentar achar um culpado. E aí a coisa não flui. Então, assim não há comunicação do jeito que deveria se ter entre as áreas, um sentimento de colaboração para seu resultado. **5. Então compartilha __, por favor, problemas que você resolve em seu trabalho como você e sua equipe tem resolvido problemas marcantes e cotidianos?** a falta de comunicação entre as áreas acaba por gerar conflitos entre as áreas. Então, quando o escritório percebe que esses conflitos estão ocorrendo e que é falha de comunicação está acontecendo e que as áreas entre si não estão conseguindo resolver a gente precisa intervir. E aí a gente trabalha ali como um conciliador entre as áreas, convocando as áreas às vezes superiores para sentar e demonstrar qual é o objetivo, em que a gente tá falhando o que a gente precisa fechar, fazer com que elas consigam se conversar e chegar a um denominador comum porque a gente não pode decidir por elas, mas incentivar o provocar a discussão para que a gente consiga chegar no resultado final a gente. Agente tem trabalhado muito com essa questão da resolução de conflitos e conseguir estabelecer uma comunicação para tentar resolver alguns gargalos dos projetos, um outro ponto que eu digo que é um problema, mas que a gente tem uma participação é de mostrar para as áreas agora e também para a diretoria que os projetos eles estão abertos e registrados há algum tempo na nossa área, estão abertos a 12 meses, 6 meses a 14 meses, ele não consegue sair daquela etapa inicial que é a definição de um escopo, que é a definição de um cronograma. Eles abrem um projeto, mas ainda estão estudando a solução daquilo que deveria ser uma etapa anterior até o projeto. A gente também tenta conscientizar sobre esse ponto, de primeiro se estudar a solução e depois abrir um projeto, um outro ponto a gente tem é como Responsabilidade é tentar criar não sei se essa força que tenta mover porque quando você vai perguntar e aí como é que tá andou ou não andou? Você precisa de ajuda não precisa de ajuda? a gente meio que faz essa pessoa mexer naquele projeto, né? Ela sabe que ela vai ter que responder para gente que essas respostas tomam visibilidade. As vezes a gente consegue, mas não é sempre também. Para essa movimentação acontecer, ela depende muito da gestão estratégica então, quando a gestão estratégica ela tá com a gente, ela tá interessada naquele projeto aquele projeto anda, contudo quando aquele projeto não tem uma visibilidade muito alto, não tem uma certa importância, as pessoas tendem a ficar empurrando-os sim. **E vocês têm muitos projetos abertos e que não evoluem?** sim. A gente tem o que a gente chama de portfólio de projetos que são projetos estratégicos hoje, a gente tem uma lista de

37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75

13 projetos, mais ou menos, desses 13 projetos temos por aí quase metade 50%, que estão abertos a pelo menos mais de 6 meses, mas sem ter um escopo definido um cronograma definido terem tido uma evolução significativa nesse período. **Eu penso que se referem a projetos estratégicos que envolvam os atuais clientes ou potenciais clientes novos...**? Então são de fato importantes para EPT, são negócios novos, geralmente são negócios, e talvez por isso essa dificuldade de conseguir evoluir, né e desenvolver projeto e nem sempre já clientes da EPT, mas são potenciais clientes sozinho, olha-se para o mercado, prospecta o mercado e verifica quais são os potenciais clientes e negócios que a gente poderia entrar e aí abre esse projeto para desenvolver e conseguir atender esses clientes, mas não necessariamente já são clientes da EPT. **6. Como vc estimula sua equipe a se desenvolver profissionalmente?** Basicamente tentando demonstrar a importância do conhecimento, na área de projetos na nossa atuação do dia a dia, mas assim pegando um pouquinho também lá do Programa de Treinamento, mas eu tô sempre em busca. Então eu acabo tentando ser um exemplo digamos assim, de que você precisa estudar, você precisa continuar, de que é importante, se não souber daquele assunto não tem como você ir até a área questionar se o projeto tá em desenvolvimento ou não, mas esses são os pontos principais, assim demonstrar a importância do conhecimento para a execução da atividade e me “colocando” como exemplo. **Você já falou que você buscou a certificação [PMI] e que você tem afinidade... e a tua equipe tem essa proposta? eles têm buscado assim de forma rotineira? Como é que você percebe isso?** Eu percebo que a minha equipe ela não tem uma motivação voltada para essa questão do desenvolvimento em si. Eu tenho empregados que já estão prestes a aposentar, eu tenho empregado que já pediu sessão, eu tenho empregado que tem outras questões e prioridades no momento, esse não é o foco dele agora. E tenho empregados que reconhecem que precisam, mas ainda estão muito devagar na busca do conhecimento. Hoje eu tenho uma equipe que não foca de fato no aperfeiçoamento. **7. Compartilhe um exemplo vivido como gestor influenciando o desempenho de sua equipe. Você já falou que tenta ser exemplo em busca de capacitação, me dá um exemplo concreto que você tenha compartilhado algo. Você também disse que o treinamento formal, me corrija se eu compreendi errado, quando se refere ao Treinamento como moroso, você se refere ao processo de solicitação/contratação? Esclarece melhor...** para mim a solicitação do treinamento para área de desenvolvimento ela é até rápida, a gente solicita, a questão é quando esse treinamento chega para gente, esse ano, por exemplo, não teve treinamento ainda na área. E eu sei que é uma questão de prioridade também, né nas áreas que vão receber esse treinamento no departamento, acredito que a minha área não seja uma, porque até esse momento a gente não teve treinamento dentro da nossa área em específico. Um exemplo que eu tenho sobre desenvolvimento que eu tenho buscado estimular a minha equipe é que no ano passado eu contratei de forma particular um treinamento sobre metodologias ágeis que foi iniciativa que eu iniciei que a gente teve no ano passado, não da minha área, mas minha com outros profissionais dentro da empresa, eu gastei do meu próprio bolso. Essa capacitação que tem duração de 12 meses e que passa por todas as metodologias ágeis que a gente tem hoje, e uma dessas metodologias ágeis que é o kanban, ele me chamou atenção e quando veio programa de metas eu identifiquei que um dos empregados, uma das pessoas da minha equipe poderia desenvolver e aprender um pouco mais dessa nova metodologia e trazer ela para dentro da área de projetos e de uma forma geral, então eu criei isso como meta para ele foi uma forma de eu tentar induzir, motivar pessoa a buscar um conhecimento dentro da área. E aí disponibilizei um treinamento que eu também contratei de forma particular para ele, ele fez esse treinamento e ele tem estudado, busca na internet conhecimento sobre o campo e tem desenvolvido uma proposta para que a gente possa aplicar o kanban dentro da área de projetos. **E você percebe já mudanças no comportamento dele no dia a dia ou ainda não houve tempo hábil para perceber essa mudança.** O kanban é um assunto novo, mas eu percebo que ele é comprometido e tenho interesse tá. Ele já me procurou. Ele já demonstrou que assistiu ao treinamento, ele já escreveu uma minuta de um texto, já tentou montar os quadros do kanban, assim de fato, ele já saiu daquele estado inicial zero assim, ele não tinha conhecimento nenhum sobre aquela prática, que o kanban e ele já evoluiu em conhecimento sim. **8. Quando você foi designado a gerência como você aprendeu a ser gerente? como se deu isso para você como aprendeu a gerenciar?** No início, eu acho que é uma surpresa agradável, mas ao mesmo tempo é um susto por conta da responsabilidade que você tem, por saber que você tá ganhando uma responsabilidade para qual você ainda não foi treinado e capacitado para exercer aquela responsabilidade tá, assim eu brinco até que a gente vira gerente do dia para noite, hoje você não é e amanhã você virou gerente e agora você vai ver como é que faz isso. Então, eu não tive nenhuma capacitação logo no início. Eu fui se não me engano, uns dois anos depois de já estar gerente que a gente recebeu uma capacitação da Casa da Moeda, mas eu tinha eu acabei exercendo um pouco dessa liderança por experiências que eu já tinha tido, principalmente no mercado privado, porque as experiências que eu tinha tido dentro da instituição não tinham sido muito boas, eu tive uma experiência muito ruim numa avaliação de desempenho, mas eu peguei aquela experiência como algo do que eu não devo fazer, então como eu tive na Accenture muito essa questão da liderança do líder perto do gerente, tinha toda uma hierarquia, mas todo mundo era muito acessível a comunicação ela acontecia. O auxílio do seu gerente ali perto de você. Você tinha um mentor na sua carreira profissional. Então assim eu acabei pegando um pouco disso e levando para a minha equipe, já que eram pessoas que eu conhecia, eram colegas meus do dia a dia que eu acho que também facilitou muito e eu sempre assim eu preferia nessa nova jornada de gestão ouvindo mais dos meus colaboradores. Então assim a gente sempre discutia, eu não era uma pessoa autoritária, eu tentava ouvir e ver o que que era melhor para equipe, o que que era melhor para

115 todo mundo para que aí a gente pudesse de fato tomar uma decisão juntos. Então acho que eu fui aprendendo aos poucos a ser gerente.
 116 Acredito que esteja aprendendo até hoje. 8.1 **Como é seu trabalho gerencial no cotidiano tenta resumir, você já falou um pouco do início hoje. Mudou alguma coisa, na**
 117 **área atual como é que tem sido? E o que que você tem aprendido no dia a dia sobre a sua capacidade de gestão e sobre o desempenho da sua equipe?** Eu vejo que são
 118 pessoas e pessoas. Então, assim você não pode dizer que ser gerente é algo linear. Quando você muda de pessoas, você acaba sendo um pouco diferente a cada equipe que você
 119 recebe, quando eu comecei lá em 2017 era uma equipe totalmente diferente era uma equipe engajada, uma equipe comprometida, era uma equipe mais jovem também, equipe
 120 mais inovadora que tinha uma visão e também era uma área que tinha esse objetivo de mudar algumas coisas, né de romper o *status quo* digamos assim, então era uma outra
 121 visão, quando eu mudei de área, apesar de ser a área que eu gosto que eu curto muito, eu peguei uma equipe mais tradicional, uma equipe de uma idade mais mediana que na
 122 verdade, não mais tão jovem, com a cabeça querendo mudar tudo digamos assim. Então hoje eu tenho uma equipe que eu preciso ficar muito mais no pé, você fez? você deixou
 123 de fazer? você tem que fazer desse jeito... dessa forma não tá legal, escreve assim, corrigir. É uma equipe muito mais dependente de mim, muito mais carente do gestor do que
 124 era a minha equipe anterior, então isso me criou um baque e confronto minha forma de ser, porque eu sou muito independente. Quando me convidaram para ser gestora dessa
 125 nova área que eu comecei a fazer as coisas eu falei, pera aí, meu chefe é outro eu preciso falar para ele, como é que eu sou, foi uma atitude minha de chegar e falar olha, eu sou
 126 muito independente. Eu não fico esperando o que eu tenho que fazer eu vou lá e faço, se isso te incomodar você me avisa, e ele falou... não beleza tranquilo. E eu não tenho isso
 127 na minha equipe, eu luto contra mim mesmo, porque eu preciso ser diferente do que eu sou e eu preciso ir lá e ver como é que tá, se fez, e pedir para fazer. Então essas são as
 128 diferenças que eu vejo a questão de ser gerente, eu acho que você acaba sendo gerente de uma forma diferente na visão de cada empregado e muito do quanto ele te pede ou
 129 consome. 8.2 **Nessa nova área como gestor, alguma coisa que tenha aprendido sobre o desempenho da sua equipe? Ficou claro que cada equipe é uma, alguns vão**
 130 **demandar mais outros menos e você precisa se adaptar. Então, como você percebe a sua atuação em relação ao desempenho da equipe? você consegue perceber**
 131 **mudanças no desempenho deles em função dessa tua mudança?** Eu fiz na semana retrasada, se eu não me engano, a avaliação e momento de feedback. E aí eu fiz questão
 132 de pedir para que eles me dessem um feedback, não é algo obrigatório da avaliação, mas eu queria saber qual era a percepção que eles tinham de mim. Então foi bem isso
 133 mesmo, cada um teve uma percepção um pouco diferente, ou se prendeu a algum ponto da minha atividade gerente na sua visão na sua experiência, no que que tem visto, vivido
 134 e que veem em mim. Um empregado citou a questão da proximidade que ele gostaria que eu fosse mais próxima, digamos assim, que eu avalie todos os documentos que ele
 135 gera, todos os trabalhos que ele gera; o outro já acha que eu deveria ter mais conhecimento nessa parte financeira corporativa, sobre receitas, faturamento e tudo mais; o outro
 136 já disse que me admira, ele me vê como exemplo, ele inclusive externou na avaliação que estava fazendo aquela avaliação em respeito a mim, em consideração a minha pessoa,
 137 mas que ele não acreditava naquela ferramenta e a outra pessoa também comentou sobre a questão da proximidade, então assim eu vejo que eles me respeitam, eles me
 138 consideram e muito do que eles fazem ali no dia a dia deles, mesmo sem estar motivados, é porque é a Miriam né que está pedindo, aí eles vão executar.

139 **9. Depois de 2016, quais foram os desafios enfrentados em sua atuação gerencial no contexto do trabalho? Relate, por favor, um episódio marcante e como os tem**
 140 **superado? O marco 2016 se dá em função da perda do SICOB... Quais foram os desafios enfrentados em sua atuação gerencial no contexto de trabalho, né? Acho que**
 141 **você já assumiu a gerência após 2016.** Sim em 2017. quando eu fui convidada para estar gerente em 2017, foi exatamente para tentar trazer novos negócios para casa, era uma
 142 área que tinha esse objetivo trazer novos negócios, exatamente porque houve a perda do SICOB, então a gente precisava ter algo ou algumas coisas, que entrasse no lugar
 143 daquela receita para EPT. Então eu percebo de lá para cá ainda estamos no mesmo slogan, novos negócios... novos negócios e fica repetindo isso desde 2016. Mas sem saber o
 144 que é esse novo negócio, a gente falta algo sem saber o que é... É como se eu dissesse, eu quero uma casa nova, mas eu não sei qual é a minha expertise, eu só não sei qual é o melhor caminho
 145 e aí começa a se olhar para muitos lugares e a atirar para muita coisa, mas como você não tem um alvo, você não fixa e não acerta. Então assim desde 2016 com a saída do
 146 SICOB, o que eu percebo é que existe essa cobrança nas áreas para os gerentes da casa da moeda de que os novos negócios precisam surgir, mas eu ainda não presenciei o
 147 surgimento de novos negócios, que pelo menos estejam rentáveis, né a ponto de ajudar a Casa da Moeda a substituir o SICOB. **Era uma receita significativa, né em torno de**
 148 **70%, a época, a EPT dificilmente vai conseguir um único produto que supere ou se aproxime, que dirá supere essa marca. Aproveitando esse gancho aí de novos**
 149 **produtos... é sobre o INOVA EPT, existe esse programa de ideias, sugestões para os empregados que podem dispor suas ideias e serem premiados, se tiverem suas**
 150 **ideias aprovadas. Verificar a viabilidade deste seria o teu departamento ou a tua área para que a ideia venha se tornar um projeto como é que se dá isso hoje**
 151 **internamente?** Então eu não participei do programa Inova, nunca fiz parte do programa. A gente chegou assim envolvido um pouco no processo na edição passada do programa.
 152 O departamento de inovação onde a gente receberia essas ideias dos ganhadores. Digamos assim a proposta, parece que era essa, para que a gente pudesse desenvolver uma
 153

154 solução protótipo sobre elas, mas isso não chegou e se concretizar. Acho que o departamento acabou um pouquinho antes disso, hoje a área que eu estou é diferente, é uma área
155 de escritório de projetos e a participação que a gente tem dentro do programa do Inova é de fazer a viabilidade financeira das ideias. Tem uma pessoa da nossa área dentro do
156 grupo de trabalho, que auxilia na execução da viabilidade financeira para saber se ela de fato tem algum benefício financeiro, algum retorno ou se ela vai só gerar prejuízo para
157 Casa da Moeda, mas a ideia eu acredito que era essa de enviar para as áreas técnicas e competentes pudessem desenvolver aquela ideia, eu acredito que isso aconteceu porque
158 a primeira ideia que foi vencedora, se eu não me engano era do Ativo financeiro. Ela chegou a ser comercializada, agora a gente tá na segunda edição do programa e acho que
159 não foi feita, mas acho que a ideia é sim já executar as ideias ganhadoras. **9.1 Qual foi o desafio imposto pela pandemia e trabalho remoto emergencial? Como foi isso**
160 **na tua equipe?** Inicialmente ela teve algumas questões, principalmente porque algumas já tinham problemas com a questão de ansiedade, depressão e déficit de atenção, então
161 no início essa dificuldade e essa ansiedade de saber quando se voltaria, era uma pergunta recorrente. Quando que a gente vai voltar? Quando eu posso pedir para voltar? Com o
162 passar do tempo, eu acho que as pessoas foram se adaptando, se flexibilizando e se permitindo estar na nova fase. E aí essa pergunta diminuiu e agora não perguntam tanto, na
163 verdade, acho que hj nem querem voltar para o presencial, mas eu acho que isso é muito individual, então assim na minha equipe foi mais por conta dessas questões mesmo, já
164 terem a sua crise de ansiedade, a sua depressão, o seu déficit de atenção e aí ter que trabalhar com isso entre outras coisas. Então, o que eu tentava fazer era
165 conversar com essas pessoas um pouco mais, quando elas me chamavam eu estava sempre lá presente, a gente trocava ideia não sobre trabalho, mas sobre estas questões... a
166 procurar um médico, um psicólogo e aí tentando fazer com que as pessoas se cuidassem, e mesmo que ela estivesse naquele ambiente e tentasse aceitar um pouco melhor,
167 porque a gente não tinha uma visão de quando a pandemia ia terminar, então eu tentava de uma forma um pouco mais leve isso. Fazer com que a pessoa percebesse benefícios
168 em estar em casa e tentar fazer com que ela se relacionasse mais com as pessoas ou mesmo procurasse ajuda médica. **10 O que significa ser um gerente competente para você**
169 **e dá um exemplo, por favor.** Para mim o gerente competente é aquele que conhece o trabalho que lhe compete, ao qual ele é responsável e que ele assuma esse trabalho, no
170 sentido de que se questionado ou solicitado ou, se ele tem algum problema para resolver ele resolve, ele não passa a bola, ele não fica segurando ou tenta se eximir daquela
171 responsabilidade para mim um gerente competente. Pra mim é isso é conhecimento + comprometimento. **Você tem um exemplo de uma situação.** Tenho um exemplo essa
172 semana, eu enviei os dados sobre custos de um produto para um gerente e eu falei para ele. Olha eu não consigo fazer uma viabilidade financeira sem ter custos. Então você
173 precisa definir o custo desse produto para que depois a gente consiga uma viabilidade financeira. Vou marcar uma reunião, a gente vai resolver, passou e aí nesse meio tempo
174 que a reunião não tinha acontecido, eu recebo via processo SEI uma viabilidade financeira para ser feita daquele produto que ainda faltava ele fechar o custo. Isso me irrita um
175 pouco, porque ele sabia do problema, conversei diretamente com ele e não cabia ele ter me enviado aquele processo, porque estava relacionada àquele problema que não tinha
176 resolvido ainda, então ele me fez devolver o processo para ele e aí eu devolvi e falei olha, eu não consigo fazer uma viabilidade financeira sem o custo, você precisa terminar.
177 Qual é o custo do produto, então por isso estou restituindo, é uma situação desagradável, ter que fazer isso ainda mais quando você já conversou com a pessoa, ela sabia do
178 problema que tinha que resolver, tinha uma agenda feita para se discutir aquele problema, no entanto, ela assina um processo enviando para mim com a questão ainda não
179 resolvida. Então para mim isso não é algo que um gerente competente faria. **11. Pela sua vivência na EPT qual é a contribuição do seu trabalho gerencial para sua unidade**
180 **e para EPT como um todo?** Eu vejo que é questão de você gerenciar projetos, acompanhar, controlar, dar visibilidade do andamento deles, definir *template*, normas, processos,
181 ela é muito importante para a questão do planejamento. Muitas pessoas não entendem o que é um projeto, como que ele começa, se desenvolve e termina. Mas hoje
182 especificamente eu vejo que a área de projetos perdeu um pouco da força que ela tinha na gestão anterior, porque cada gestão tem um foco diferente, e na atual eu não a vejo
183 focada em projetos. Então hoje, a gente contribui muito menos, por ter perdido essa força de ir até as áreas e fazer com que elas trabalhem dessas áreas entenderem ou verem
184 na gente o apoio da diretoria. Eu vejo que essa força perdeu, então as áreas hoje respondem tipo... toma aí o novo cronograma ou não responde, fica sem responder a gente cobra
185 e não responde de novo. Então eu acho que hoje por conta dessa falta de apoio [diretoria] digamos assim, ela perdeu. Eu mesma andei me questionando sobre o fato, qual era o
186 papel que a gente tinha né? Qual era a importância que a gente tinha para EPT e o que a gente tava conseguindo contribuir, então assim, hoje eu acho que contribuo muito menos
187 por falta desse apoio, porque uma gerência cobrando um departamento se você não tem apoio de cima [diretoria] as coisas, às vezes, não acontecem muito por causa daquilo que
188 a gente falou no início da entrevista, da falta do sentimento colaborativo entre as áreas. **12. Quais capacidades gerenciais você sentiu falta, ao longo de seu percurso como**
189 **gerente?** acho que o que mais me fez falta foi a questão de saber como conduzir uma equipe de forma individual, mas tentando atender o todo ou como você responde a uma
190 pessoa que não te atende, no sentido de você pedir e ela não fazer... eu acho que hoje o que mais faz falta para um gestor dentro da casa são ferramentas que você consiga
191 advertir o funcionário, talvez seja esta palavra, não sei... porque ele sabe que se ele não faz uma demanda que ele recebe não acontece nada com ele então, acho que é isso. Se
192 existem ferramentas não são tão claras e se elas existem, às vezes elas são muito mais pro empregado do que gerente, tá? Eu percebo que muitos gerentes, até mesmo eu,

193 deixamos algumas coisas passar ou assumimos algumas coisas com essa questão, ou não ter ferramentas para nos auxiliar nessa
 194 questão do empregado que nem sempre vai fazer aquilo que lhe é pedido. É muito legal eu te falar nas habilidades gerenciais de liderança, se comunicar, resolver conflitos, mas
 195 chega uma hora que você usa tudo isso e não funciona, o empregado não tá afim. Quando a pessoa não tá afim não vai rolar, mas e aí nesse momento, o que que o gerente deve
 196 fazer? Eu acho que não é tão claro para mim, pelo menos na EPT. **13. Como as capacitações fornecidas pela EPT, recentes ou não e as ações autoinstrucionais dos membros**
 197 **de sua equipe contribuíram para o desempenho institucional esperado da sua área? Vc falou um pouquinho da tua iniciativa própria de bancar e compartilhar com**
 198 **teus subordinados, até colocar como meta e ele tá buscando. Teriam outras iniciativas similares?** Esse ano eu já tinha uma vontade, não tão forte, porque eu tinha dúvida
 199 sobre fazer ou não um Mestrado profissional, então assim era algo que tava em mim, mas eu não tava focando muito, esse ano comecei a olhar um pouco mais uma instituição
 200 pública e coincidentemente abriu o edital de pós-graduação dentro da casa e aí eu me inscrevi para o mestrado e consegui, então assim, eu vejo que isso foi uma iniciativa que
 201 a EPT teve e que acabou ela lincando com que eu já tava pensando e acabou me proporcionando estar hoje fazendo mestrado. Um outro ponto que eu vejo que vem me ajudando
 202 a desenvolver profissionalmente é o líder que eu tenho hoje, eu já tive alguns líderes não tão bons dentro da casa, que uso como experiência do que não fazer, mas hoje eu me
 203 sinto de fato liderada. Então assim eu tenho uma admiração pelo meu líder, que faz com que eu queira me assemelhar, talvez um pouco mais a ele na questão do conhecimento.
 204 Eu vejo ele como uma pessoa competente e comprometida, então isso faz a gente querer trabalhar, por conta daquela pessoa que além de ser comprometida e competente é uma
 205 pessoa humana, isso difere muito do gestor, porque eu era uma gerente muito diferente com o gestor que eu tinha superior a mim na outra equipe, eu era estressada, era uma
 206 pessoa meio revoltada, ansiosa, nervosa, me atropelada para falar as coisas. Eu queria tudo para ontem, porque eu assumia coisa que eram além da minha competência como
 207 gerente assumia coisas que estavam acima de mim, que eram do meu superintendente, então como eu tinha que assumir aquela responsabilidade que não era minha, tinha que
 208 responder por aquilo, gerava um ambiente de estresse muito grande para cima de mim e agora não, agora eu tenho um superintendente que assume suas responsabilidades, que
 209 está junto de mim e que acaba me motivando a querer ser melhor, entender sobre outros assuntos, a ser mais comprometida e até fazer as coisas, às vezes quando a gente não tá
 210 tão motivada pela pessoa que ele é que trabalha e não tanto pela empresa. Acho que são estas duas coisas liderança superior e mestrado acabaram ajudando aí no desenvolvimento.
 211 **O Mestrado é em quê?** É um Mestrado profissional em Administração, com a linha de pesquisa de inovação. **14. Com base na sua vivência, quais competências profissionais**
 212 **ainda precisam ser desenvolvidas pela sua equipe para realizar as entregas esperadas?** Conhecimento mais profundo sobre a gestão de projetos sobre algumas áreas,
 213 principalmente a área de custos, a área de comunicação, as vezes a gente fala de comunicação como se fosse algo fácil, né? E não é o que você fala, mas é como você fala. Então
 214 às vezes eu preciso corrigir algumas pessoas da minha equipe no como fala, como que você pede uma informação, sem parecer que isso é só uma cobrança, né? Como que você
 215 se relaciona perto de forma que a pessoa te veja como um colaborador, como facilitador daquele projeto e não como a gente que tá ali perguntando entendeu? Acho que a minha
 216 equipe hoje, ela tem muita dificuldade em entender isso, então acho que essas habilidades interpessoais principalmente de comunicação, elas precisam ser melhoradas que acho
 217 que isso faz toda a diferença, depois do conhecimento técnico que você tem. E o outro ponto que tem é de evoluir, porque hoje a gente evoluiu nessa questão de conhecimento
 218 de projeto, né? A gente não tem mais só o PMBOOK como uma referência a gente tem outras metodologias ágeis, já dei um curso para eles, assim a gente sentou eu apresentei,
 219 montei uma apresentação, discuti com eles, mostrei mas a EPT também precisa tornar isso uma prática dela para que se consiga ser melhor disseminado e as pessoas passem a
 220 ter interesse, porque se o conhecimento não é aplicado, você acaba esquecendo. Esses dois pontos as metodologias ágeis e essa parte interpessoal de comunicação e a parte da
 221 gerência de projetos como um todo. **15. Com a pandemia em 2020, a EPT implantou o Teletrabalho e posteriormente o Trabalho Remoto. Quais mudanças você percebeu**
 222 **no desempenho da sua equipe? 15.1. E como tem sido para você atuar como telegerente?** Eu percebi que assim houve, eu acho que uma queda de rendimento, um
 223 afastamento acho que natural por conta da distância, né? A gente estava se vendo todo dia, você tomava café da manhã, você ficava 8hs olhando para aquela pessoa, vendo
 224 aquela pessoa tava ali na sua frente e com o teletrabalho e o trabalho remoto, isso acabou gerando um afastamento porque vc não vai ficar 8 horas direto no teams conversando
 225 com a sua equipe, olhando para ver se ela tá ali e fora que querendo ou não, você tem as outras demandas que estão acontecendo na sua casa então, às vezes você tem problemas
 226 para resolver, você tem um filho, você tem um parente que tá precisando de você está doente ou, alguma demanda que surja. Tem que fazer almoço, ele demora acho que a
 227 gente tem dentro da tua casa, então, acho que gerou esse afastamento. E aí no papel de gerente, eu tentava assim entender um pouco mais como é que essa pessoa tava dentro
 228 do ambiente dela, naquele momento tinham pessoas com parentes idosos que era do grupo de risco, que precisava de uma atenção melhor. Então, eu tentei ser um pouco mais
 229 flexível nesse momento, do que o inverso de ficar olhando para ver se a pessoa estava sempre online 100% do tempo. Eu queria mais saber se ela ia me entregar os resultados e
 230 que ela estivesse bem mentalmente para que ela conseguisse ficar bem trabalhando e estando em casa. **E como tem sido para você atuar como tele gerente?** Eu não sinto tanta
 231 dificuldade assim não, mas, porque assim acho que é da minha personalidade, eu não preciso de ninguém me cobrando o tempo todo né. Se eu vou fazer aquilo se eu não vou

232 fazer, mas foi aquilo que eu falei, as pessoas sentiram falta de ter esse contato mais próximo comigo como gerente então, a gente acabou instituindo reuniões semanais que a
 233 gente se reúne conversa sobre a nossas atividades da semana sobre o que tem acontecido na casa (EPT) eu ouço, eu deixo eles falarem à vontade, não é uma reunião que a gente
 234 só possa falar de trabalho, mas é mais para a gente bater-papo mesmo e eu senti que eles gostaram bastante. Fiz mais em função de atender uma necessidade deles, muito mais
 235 do que minha. Nesse ponto eu tive que largar um pouquinho o que a Miriam acha né a personalidade da Miriam para atender a personalidade da equipe, as vezes não tem temas
 236 de trabalho a tratar, mas há a necessidade de ouvir sua voz você está em equipe. Acho que a questão é essa, tipo, eu estou aqui reunida com a minha equipe. Eu sinto que eu
 237 faço parte de uma equipe, um sentimento de pertencimento. Acho que talvez seja uma forma de você trazer a empresa, né para dentro de você. Você se sentir integrado a empresa
 238 que isso foi uma situação que outras pessoas não somente na minha área tiveram né? Tipo parece que eu não tô trabalhando, parece que eu não sou empregada da casa da moeda,
 239 parece que a empresa me esqueceu ou talvez, aquele medo que algumas pessoas têm de que, se ninguém me vê ninguém falar comigo posso ser mandado embora que é muito
 240 disso. **16. Como vc vê o futuro da EPT a curto e médio prazo, tendo em vista o propósito original da empresa?** As minhas expectativas, infelizmente não são das melhores.
 241 Eu vejo que se a casa não achar o foco dela, o caminho dela algo que ela consiga fazer independente de outras pessoas, eu não vejo um futuro longínquo, eu acho que o futuro
 242 dela vai ser exatamente a curto prazo, eu vejo as pessoas comemorando, a gente ter entre aspas saído da privatização, mas isso para mim era só uma fagulha, porque a gente
 243 continua fechando no negativo há quatro anos, então a gente precisa ainda demonstrar que é auto-suficiente e eu não consigo ver olhando para os projetos da casa a gente
 244 conseguir ser autossuficiente. **17. O que você percebe que a tua área pode contribuir para essa autossuficiência da casa?** Então o que a gente tem feito desde a criação é
 245 tentado questionar as áreas sobre os projetos e fazer com que ela pensasse no que vai trazer uma sustentabilidade para casa, se tem um benefício para casa em que ela vai
 246 de fato impactar, porque não é a área que abre o projeto, a gente olha para as outras áreas e tenta direcionar elas, então assim ah esse projeto da diretoria, ele tem um link com a casa porque
 247 fato nisso que a gente vai querer fazer? Qual é a receita prevista? Quais são os custos envolvidos nesse projeto? ele tem apoio da diretoria, ele tem um link com a casa porque
 248 que a gente vai fazer isso? Por que outra empresa não faria? Quais são os possíveis clientes que a gente vai ter no mercado? a gente tá preparado? A gente tenta fechar todas as
 249 arestas que às vezes ficam um pouco soltas para a gente tentar fazer um projeto realmente que esteja sólido, entendeu? Mas a gente depende muito das áreas, as vezes a área
 250 está muito fechada naquela ideia e ela diz não é isso mesmo e a diretoria apoia, aí a gente não tem muito o que fazer a não ser demonstrar, dar visibilidade, comentar, mas sem
 251 um fator decisório, tipo não vamos parar isso aqui, que isso não faz o menor sentido... a gente não tem isso, a gente cria subsídios e informações para que o nível acima consiga
 252 olhar e definir e assim tomar a decisão. **18. A crise financeira instaurada na EPT, a partir da descontinuidade do SICUBE, em 2016, e a EPT fechando em prejuízo por
 253 quatro anos consecutivos e considerando sua experiência vivida, aponte três críticas e três sugestões a EPT de modo a ampliar sua vantagem competitiva e comercial?**
 254 três críticas, a primeira crítica que é uma que eu já falei, a gente precisa conhecer melhor os novos negócios. A gente precisa definir o que que é um novo negócio. Qual é o
 255 ramo? Qual é a área que a gente vai querer atacar... que a gente vai querer ser expert, que a gente vai querer ser o melhor, que a gente vai querer prover aquele serviço, é
 256 identificação, é rastreabilidade, é meio de pagamento. A gente precisa olhar para aquela área, mas acho que precisa ser definido, não dá para sair atirando para qualquer coisa.
 257 A minha segunda crítica é à questão da cooperação, a gente precisa ser mais cooperativo entre si, entre nós, a gente precisa ter esse sentimento. E que o resultado vai ser um
 258 bem para todos, de que a minha responsabilidade sendo executada aqui dentro do meu quadrado não vai gerar resultado no final. Se a área do lado precisa de ajuda, eu preciso
 259 ir lá e ajudar ele porque eu tô olhando para o todo, eu não tô olhando só para aquilo que me compete entre aspas e eu acho que isso não é modelo de como a estrutura tá
 260 desenhada, porque vindo do mercado privado, a gente também tinha Silos, a gente também tinha responsabilidades definidas para cada um, mas a gente tinha cooperação, as
 261 pessoas se uniam, as pessoas se ajudavam, as pessoas levantavam ia lá conversava, pessoas brigavam batiam boca e na hora do almoço tava todo mundo almoçando, todo mundo
 262 comentando brincando junto, não existia nenhum ranço... não havia nada disso, todo mundo era profissional a ponto de quebrar o barraco ali, mas resolver a questão. E depois
 263 tá todo mundo junto conversando de novo. Acho que não tem esse sentimento dentro da casa, então minha segunda crítica é sobre isso é sobre a questão da cooperação, sobre a
 264 questão da comunicação e colaboração entre as áreas. Uma terceira crítica acho que talvez seja de fato essa questão do apoio da diretoria executiva, ela vai dizer que a gente é
 265 que move a casa é que se a gente não fizer nada, nada vai acontecer, eu concordo entre partes, mas a gente aqui embaixo se move no ritmo que tá aqui em cima. Então se aqui
 266 em cima não colocar um ritmo frenético, rápido, aqui embaixo não vai correr e assim a burocracia, a gente usa muito esse termo, né com uma forma negativa/pejorativa, mas
 267 quando a gente vai estudar os modelos de administração e tem a burocracia sendo criada, ela tem a sua importância e o controle ele precisa ser exercido, seja em qualquer forma
 268 qualquer método que a gente tenha em qualquer teoria da administração, seja controle exacerbado ou controle mínimo, a gente precisa achar esse equilíbrio. Então se aqui em
 269 cima não der o ritmo e não controlar, isso aqui não anda e ainda vira uma bagunça, porque se eu não tenho controle e infelizmente as instituições públicas e eu percebo que aqui
 270 na casa executa-se muito melhor quando aqui de cima vem e cobra entendeu. **18.1 Três sugestões?** Acho que críticas e sugestões já estão lincadas...tem que ter mais

271 comunicação. Acho que tem que ter mais apoio, proximidade da diretoria ditando o ritmo e ela cobrar assim, a gente pode ser um gerente legal. A gente pode ser um gestor que
272 conversa que é amigo, mas, que na hora de cobrar vai ter que cobrar...essa questão do relacionamento eu acho que é muito importante. Acho que tem que ter relacionamento,
273 mas é aquilo, né? Você tem que ser mãe, tem que ser amigo e na hora de ser mãe, mas vai ter que cobrar seu filho, entendeu? Então acho que é isso. 18.2
274 **Deixa eu te perguntar há pouco vc disse que em sua experiência anterior em uma empresa privada, pessoas quebravam o pau depois tava tudo bem. E na casa você**
275 **percebe um certo ranço. A que você atribui esse fato?** eu não sei se é porque é uma instituição pública, mas assim eu percebo que as pessoas elas levam tudo para o lado
276 pessoal. Elas não levam aquilo ali como se fosse um profissional assim, eu Miriam profissional, tô aqui e eu acho que o que você fez não tá certo. Então é assim cara, você tem
277 que fazer o trabalho. Eu não posso falar isso numa reunião porque a pessoa se sente magoada, e se eu tivesse na Accenture e como eu já estive, quebrava o pau e batia na mesa,
278 algumas pessoas xingavam, brigavam entre si e todo mundo fazia. E eu não sei se é muito por conta desse temor... pq numa empresa privada se eu não executar o meu papel
279 muito bem, eu vou ser demitido. Enquanto na empresa pública, é meio que aquilo que eu já falei né, se eu não fizer o meu trabalho o que acontece comigo? Vai acontecer
280 alguma coisa? Provavelmente não, porque o gerente tem medo de criar uma advertência a esse funcionário e depois isso voltar contra ele, como eu já vi algumas vezes acontecer,
281 de o empregado abrir ouvidoria por estar insatisfeito e o gerente voltar atrás na avaliação que ele fez para aquele empregado. Então assim o gerente às vezes ele é só um papel
282 às vezes se você não tem a equipe você não é levado a sério as pessoas... desculpa o termo da palavra sacaneiam mesmo, quem não quer trabalhar não vai trabalhar e você não
283 tem o que fazer com isso, essas pessoas elas não tão nem aí, não são comprometidas, não vão se tornar comprometidas e ainda vão prejudicar sua gestão. E aí você vê muito
284 gerente tentando fazer o trabalho do empregado, porque o empregado não vai fazer o trabalho dele. Então eu acho que é muito da instituição pública não criar ferramentas para
285 isso, você não vê isso acontecer lá fora, lá fora se o cara não faz, não se encaixa mais no grupo. Então eu acho que isso acaba favorecendo essa mágoa. Ah eu não vou trabalhar
286 com Fulano, não vou fazer isso porque o Fulano fez isso na reunião, passa por você no corredor, vira a cara, não respondi seu e-mail, entendeu? Isso eu acho muito prejudicial
287 para a instituição. **19. Que assunto adicional você considera necessário abordar? Talvez você queira comparilhar e eu não perguntei e você acha que eu poderia ter**
288 **perguntado. Você tem alguma crítica e sugestão aí ao roteiro que foi abordado?** Acho que é importante a casa se voltar para a questão de preparar os seus gestores e mais
289 do que preparar os seus gestores de reconhecerem de dar ferramenta para o gestor reconhecer aqueles empregados que deveriam ser reconhecidos e que talvez nunca vão virar
290 gestores, porque a gente não tem um processo estabelecido para se virar gestor e quando eu falo num processo me refiro a quando vc é convidado para ser gerente talvez nem
291 saiba por que que você foi convidado. Eu acho que foi pela minha competência, mas não sei, pode não ter sido por visto outra coisa em mim, isso é ruim porque uma coisa
292 que eu sinto falta na casa aqui é que você não tem bem plano de carreira, né? Você entra como analista, você morre analista, porque não há nessas faixas, nesses níveis uma
293 diferenciação dos trabalhos, o que é pleno, sênior e Júnior. Isso não é levado em consideração. Então eu acho que hoje ao gerente falta ferramentas para ele dizer para o
294 colaborador você foi bom, você teve um papel exemplar, você foi super comprometido, você estava acima da média e eu tô te dando nota 5, mas você tá recebendo isso, porque
295 só uma nota não motiva. As pessoas já vão para avaliação pensando na promoção, isso aqui vai me servir para aquele outro edital, eu acho que falta essa ferramenta tanto para
296 dizer de fato que aquela pessoa não é boa o suficiente ou que ela tá na área errada e tb dizer para aquela pessoa q é muito boa mesmo que ela nunca venha a se tornar gerente, e
297 olhar para quem deveria ou não deveria ser gerente, porque tem muito gestor que não tem perfil para ser gestor. A gente tá perdendo um ótimo técnico, mas como você não tem
298 ferramenta para compensar e recompensar aquela pessoa, você o faz gerente, ela é um péssimo gerente ou ela se torna gerente de uma área que ela não tem conhecimento
299 nenhum. E aí desmotiva toda uma equipe para tentar recompensar aquela pessoa de alguma forma, isso eu acho que é muito prejudicial. Deveria ser estudada algumas formas
300 para se evitar que isso acontecesse. **19.1 Sobre os processos seletivos para funções comissionadas, o que tem a dizer?** Eu mesmo fui indicado, não participei de nenhum
301 processo e na última gestão o processo foi estabelecido, também para mim não era tão íntegro, fidedigno, podemos dizer assim, porque eu presenciei pessoas fazendo provas
302 tudo bem, fazendo entrevistas, mas e no final depois da entrevista, quem era a pessoa que era escolhida por uma outra pessoa, então assim não era tão
303 transparente na questão do mérito e pontuação obtida pelos candidatos. Nota x na prova na entrevista e ele não foi escolhido por isso por isso ... não tinha então no final acaba
304 parecendo que era uma escolha do diretor ou do superintendente. Enfim, eu acho que talvez a função gerente, não devesse ser uma função, mas acho que a gente deveria ter um
305 plano de carreira como foi a minha última experiência, uma empresa grande multinacional, que a gente tinha muitos processos estabelecidos, mas eu sabia onde eu estava e
306 onde eu poderia chegar, isso era muito claro para mim. Então era Júnior, pleno e Sênior, consultor e chegava a gerente, eu acho que esse plano de carreira talvez fosse motivar
307 muito mais o empregado e talvez a casa obtivesse mais resultados com isso, porque ela poderia cobrar no nível em que ele está. Hoje uma pessoa que recebe salário de R\$ 8.000
308 tem as mesmas atribuições do que aquele que recebe R\$ 23.000 como analistas, talvez o de 23 esteja fazendo menos do que o de 8, talvez esteja entregando menos também, tá
309 pegando responsabilidade muito menor do que a outra. Talvez ela esteja com menos demanda do que a outra, então não há critério para você passar o trabalho e para você

310 cobrar, todo mundo é analista, todo mundo no mesmo saco, mas as pessoas recebem salários que se você for lá para o mercado são ótimos, muito bons e ela seria cobrada muito
311 mais lá fora, então eu acho que se você tivesse um plano de carreira e se motivar uma pessoa a ganhar mais e saber que ela teria mais responsabilidades com aquilo de fato uma
312 promoção de nível e de responsabilidades.

313 20. **Como foi o processo de responder a esse roteiro?** Olha é interessante são questões que algumas eu já pensava né, a gente fica pensando né às vezes, discuti com os nossos
314 colegas, outras que eu tive que pensar aqui na hora mas foi legal, assim foi uma experiência boa gostei, espero que gere resultados positivos e aos outros colegas que vão ser
315 entrevistados. Espero que a casa olhe para esta dissertação e analise os pontos que ela precisa melhorar, veja como de fato uma visão crítica e construtiva para ela gerar mudanças
316 e aprove a proposta. **Aproveito para agradecer imensamente a tua participação, sábado a gente bater esse papo e a ideia é essa assim ao final da dissertação promover**
317 **na verdade propor um projeto Tecnológico de capacitação gerencial, esse é um dos objetivos, a gente tem outros aí pelo caminho, mas esse digamos seria o principal.**
318 **Muito obrigada, vou encerrar a gravação.**

APÊNDICE C – PROCESSO DE ANÁLISE CATEGORIAL - ANÁLISE INDUTIVA (THOMAS, 2006)

Entrevista G2 – Processo de categorização

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explicitas)	Ideias centrais indiretas (implicitas)	Síntese	Categoria
<p>1.Me apresenta um pouquinho sua trajetória profissional e tempo como gestor, né? Se houve experiência gerencial prévia a EPT também falar um pouquinho a trajetória profissional.</p> <p>a) Ok então a tua vivência pelo que eu estou entendendo mais duradoura é a da Casa da Moeda, mais tempo em uma mesma organização. B) Qual a tua formação em graduação ou nível de escolaridade? E curso pré-requisito para tua entrada na casa? C) Vc tem como gestor são quatro anos, alguma experiência gerencial prévia?</p>	<p>1.Tenho 35 anos e vou fazer dia 2 de Dezembro oito anos na EMPRESA PÚBLICA TRICENTENARIA, há quatro anos eu estou como gestora na função gerencial, atuei em duas áreas distintas, tendo sido convidado por uma terceira, mas nem cheguei a de fato exercer a minha formação profissional na área de Tecnologia da Informação, depois eu acabei buscando me aperfeiçoar na área de projetos, área que atuo atualmente e tive experiências anteriores de estágio e emprego como técnica de informática e a última antes de entrar na casa foi na Accenture, lá eu fiquei 4 anos como analista de projetos. a) Trabalho desde os 17 anos, iniciando minha carreira profissional como estágio de 4 anos na Secretaria de Energia e Indústria Naval do Petróleo na secretaria do Estado do Rio de Janeiro, já extinta de nome eu fiquei 4 anos de lá entre técnico e estágio depois fiquei em torno de 4 anos também na Accenture, o maior tempo que eu tenho de profissional na mesma instituição realmente é a EPT completando aí oito anos em dezembro. B) Bacharel em Sistemas da Informação. Esse é o curso que eu me lembre, o cargo aceitava algumas outras formações, mas o bacharel em Sistemas de Informação era um deles, cursos exigidos para o cargo de analista TI- gestão. C) A Casa da Moeda não eu sempre trabalhei sem restrições como analista certo</p>	<p>Empregada agrega experiência de 17 anos na área de Tecnologia da Informação – TI Atuo como estagiária e Técnica em Informática (4 anos) na Secretaria de Energia e Indústria Naval do Petróleo. Empresa Vale (estagiária nível superior) Accenture – Analista de projetos; (4 anos) EPT – quase 8 anos, dos quais 4 anos atuando na gestão. Gerente (desde 2017 na EPT). Formação Acadêmica: - Sistemas da Informação - Especialização em Gestão de Projetos - PMI e Mestrado Profissional em Administração em ênfase em Inovação (IBMEC) – início em Jul/2021.</p>	<p>buscou aperfeiçoamento na área de projetos, área na qual atua atualmente (2 anos) Vínculos laborais vivenciados no setor privado e público: estagiária, consultora (contratada) e empregada pública (CLT) Sem experiência gerencial prévia a EPT.</p>	<p>Empregada com 17 anos na área de TI (Técnica, analista de sistemas/projetos e atuando na gestão da área de Projetos, há dois anos)</p>	<p>Perfil - experiência e formação na área (1)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>2. E como foi compartilhada, por favor? Como foi essa transição de colaborador individual para gestor e a que atribui a sua designação como gerente na sua área lá no início? Como foi os processos para você? Tem um porquê? Você atribui a uma justificativa ou porque você foi designada na ocasião? A) Quanto tempo você tinha nessa área, né? Que você foi gestora, você já passou por uma outra área.</p>	<p>2. Então eu acredito que por ter vindo do mercado privado, eu tinha outro ritmo de trabalho, né o mercado. Eu era muito acelerada, então assim eu trabalhava de 8 às 22 naquele gás de produzir.. produzir o resultado, quando eu cheguei na EPT esse ritmo desacelerou bastante, mas eu ainda continuava tentando manter as minhas entregas da melhor forma, como se estivesse digamos assim no mercado privado, porque a gente tem aquela sensação de que o público tem uma cobrança digamos assim entre aspas "menor" e para mim foi uma surpresa ser convidada para função gerencial, porque no ano que eu fui convidada para ser gerente eu voltei da minha licença maternidade. Então assim eu achei que não iria rolar, mas fui convidada para ser gerente e para ser a substituta do superintendente na época.</p> <p>Atribui-se o convite realmente a minha capacidade profissional no empenho ao meu comprometimento, meses antes de ter sido convidada eu fui colocado em um projeto que tinha uma certa importância para casa é muito importante, na verdade era estratégico e eu vinha fazendo hora extra todos os dias entregando o resultado e me relacionando com as áreas, e de repente mostrando um lado que eu não tinha mostrado antes como analista nas outras áreas que estava atuando nos outros trabalhos.</p> <p>A) Quanto tempo que eu estive antes. Era então eu entrei no DETIC na área de processos. Depois migrei para fazer uma outra atividade que era aí quando estava atuando como analista de requisitos nesse projeto estratégico, eu fui chamada para ser gerente aí no outro departamento que foi criado, mas convidada pelo superintendente da área em que eu estava naquela época.</p>	<p>Atribui-se o convite para gerência a capacidade profissional, empenho e comprometimento, demonstrado meses antes de ter sido convidada, ao atuar em projeto estratégico para EPT, fazendo hora extra e desempenhando suas atividades em "ritmo celerado" para o contexto. Entregando resultados e se relacionando com outras áreas.</p>	<p>Ortunda do mercado privado, tinha ritmo acelerado e precisou adaptar-se ao ritmo mais lento da empresa pública, embora tenha mantido suas entregas e comprometimento como se ainda estivesse no mercado privado, [talvez este empenho tenha sido percebido como diferencial para o contexto]. Foi surpreendida aos ser convidada para função gerencial, e substituída do superintendente de um novo departamento, logo após o retorno da licença maternidade.</p>	<p>Credita a seu comprometimento, o convite para a gestão em um novo departamento, (responsável por inovação). Percebe que seu ritmo acelerado de trabalho público, oriundo do mercado privado, contribuiu na entrega de seus resultados.</p>	<p>Experiência prévia como diferencial (q.2)</p>
<p>3. Fala como foi e por quais razões você atua na gestão nesta unidade hoje. O que te motiva atuar na gestão?</p>	<p>3. Nessa área que eu tô hoje eu completei 2 anos na área de projetos e o que me motiva estar hoje nessa área é porque eu gosto do que eu faço, eu gosto da matéria projeto. Esta foi a minha experiência dentro da Accenture e como estagiária também na Vale e ano passado eu me dediquei a isso lá uns quatro meses estudando para tirar a certificação PMP, então, assim eu gosto da área de projeto.</p>	<p>Interesse, alinhamento e experiência prévia na área de projetos (+ de 4 anos) Dedicou-se a certificação PMP (2020)</p>	<p>Experiência prévia na área de projetos – estagiária na Vale e analista da Accenture.</p>	<p>Além de experiência e formação (PMP) convergente, o interesse pela atribuição da área (Projetos)</p>	<p>Experiência prévia como diferencial (q.2 e 3)</p>
<p>4. O que envolve ser gestor nesta unidade da EPT? A) Esse é o maior desafio então, fomentar a cultura de</p>	<p>4. Nessa minha unidade eu acredito que é tentar criar dentro da demais áreas da EPT, uma cultura e um conhecimento de projetos, porque eu acho que isso falta muito nas áreas da casa, incutir nas pessoas a importância do planejamento, hj a gente tem essa falha então sim, eu entendo que meu papel é importante por</p>	<p>4. fomentar a cultura e conhecimento de projetos e incutir nas pessoas a importância do</p>	<p>4. o trabalho da área de projetos é importante, mas tem uma dependência das demais áreas em</p>	<p>Importância da unidade de negócios - Fomentar cultura de planejamento de projetos na EPT, pois</p>	<p>O engajamento na Empresa Pública (q.4)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>planejamento na EPT? B) E a que você atribuiu essa dificuldade? C) E você tá falando do cronograma e da falta de conhecimento sobre o que vai ser feito/desenvolvido. Há comunicação entre as áreas envolvidas nesse planejamento de projeto?</p> <p>Repetida em relação as questões 11 e 19</p>	<p>conta disso, mas tem uma dependência muito grande também do querer das demais áreas é a barreira mais difícil que a gente tem para romper. A) Sim, não temos o costume de planejar e tirar o planejamento do Papel, né? Porque planejar entre aspas chega a ser fácil, né? Mas executar aquele planejamento até o final até você obter o resultado do que você planejou é algo que a gente não tem o costume de fazer. B) primeiro, eu acho que a gente tenta entrar em algo, ou seja, projetos que a gente não detém o conhecimento do todo ou pelo menos da importância e do objetivo daquilo. Então quando você planeja algo sem conhecer esse planejamento é falho, ele vai acabar atrapalhado em algum momento. E essas falhas que acaba desmotivando as pessoas que estão naquele projeto, entendeu? Eu acho que antes de você planejar ou criar um cronograma, que geralmente as pessoas mais se preocupar em fazer, conhecer aquilo que se quer fazer, eu quero fazer um projeto de construir um carro eu tenho que conhecer como que é a construção de um carro, qual a importância daquilo... Qual é o objetivo e o benefício que ele vai trazer para minha empresa? Quais são os percalços logísticos que eu posso encontrar no caminho hoje? A gente não tem isso. Aí eu quero construir um carro então beleza... Vou fazer a obra dia tal e aquilo ali na verdade não são estimativas, mas chutes. E aí quando o escritório de projetos vem para poder arrumar controlar aquele problema, ver se realmente a gente tá conseguindo avançar a gente se depara com replanejamentos infinitos. E aí a gente fica ali seis... 12 e 18 meses. Os projetos acabam não se concretizando. C) Então existe uma dificuldade que eu vejo na entidade pública na qual estou hoje, não posso generalizar sobre todas, mas, há uma falha de comunicação muito grande e aí assim o PMBOOK é o guia de boas práticas de projetos. Ele diz que um dos fatores chaves de sucesso para um projeto acontecer é a comunicação, quando a comunicação falha há de 90 a 99% de chance do projeto falhar, também porque não tem como você fazer um projeto sem comunicação e o que a gente vê hoje que a instituição ela trabalha em silos. Cada um tá no seu silo, cada um no seu quadrado e você não tem uma parceria, aquela engrenagem ela não se junta ela não se une para rodar. Então, eu tenho a minha responsabilidade, eu cumpro ela e eu cobro do outro, mas sem aquele instinto de ajudar... aquela parceria, só uma cobrança ou uma questão de tentar achar um culpado. E aí a</p>	<p>planejamento, conhecer objetivos, dificuldades e resultados a serem alcançados, pois o planejamento falho leva ao fracasso e frustração dos envolvidos. c) dificuldade de comunicação na empresa pública que impacta nos processos e resultados.</p>	<p>Idéias centrais indiretas (implícitas)</p> <p>querer fazer. Eis a barreira mais difícil a romper quando o escritório de projetos acompanha e verifica as dificuldades, se depara com inúmeros replanejamentos e os projetos não se concretizam.</p> <p>c) Falta sinergia e comunicação entre as áreas, cada um atua de forma segmentada, a engrenagem não se junta para rodar.</p>	<p>falta a cultura, o conhecimento e o querer fazer, por parte das demais áreas. O trabalho na EPT ocorre fragmentado em silos, e falta comunicação entre as áreas.</p>	

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>5. Então compartilhe por favor, problemas que você resolve em seu trabalho como você e sua equipe tem resolvido problemas marcantes e cotidianos?</p> <p>A) E vocês têm muitos projetos abertos e que não evoluem?</p> <p>b) Eu penso que se referem a projetos estratégicos que envolvam os atuais clientes ou potenciais clientes novos...?</p>	<p>coisa não flui. Então, assim não há comunicação do jeito que deveria se ter entre as áreas, um sentimento de colaboração para seu resultado.</p> <p>a falta de comunicação entre as áreas acaba por gerar conflitos entre as áreas. Então, quando o escritório percebe que esses conflitos estão ocorrendo e que é falta de comunicação está acontecendo e que as áreas entre si não estão conseguindo resolver a gente precisa intervir. E aí a gente trabalha ali como um conciliador entre as áreas, convocando as áreas às vezes superiores para sentar e demonstrar qual é a diretriz, qual é o objetivo, em que a gente tá falhando o que a gente precisa fechar, fazer com que elas consigam se conversar e chegar a um denominador comum porque a gente não pode decidir por elas, mas incentivar o provocar a discussão para que a gente consiga chegar no resultado final a gente. A gente tem trabalhado muito com essa questão da resolução de conflitos e conseguir estabelecer uma comunicação para tentar resolver alguns gargalos dos projetos, um outro ponto que eu digo que é um problema, mas que a gente tem uma participação é de mostrar para as áreas agora e também para a diretoria que os projetos eles estão abertos e registrados há algum tempo na nossa área, estão abertos a 12 meses, 6 meses a 14 meses, ele não consegue sair daquela etapa inicial que é a definição de um escopo, que é a definição de um cronograma. Eles abrem um projeto, mas ainda estão estudando a solução daquilo que deveria ser uma etapa anterior até o projeto. A gente também tenta conscientizar sobre esse ponto, de primeiro se estudar a solução e depois abrir um projeto, um outro ponto a gente tem é como Responsabilidade é tentar criar não sei se essa força que tenta mover porque quando você vai perguntar e aí como é que tá andou ou não andou? Você precisa de ajuda não precisa de ajuda? a gente meio que faz essa pessoa mexer naquele projeto, né? Ela sabe que ela vai ter que responder para gente que essas respostas tomam visibilidade. Às vezes a gente consegue, mas não é sempre também. Para essa movimentação acontecer, ela depende muito da gestão estratégica então, quando a gestão estratégica ela tá com a gente, ela tá interessada naquele projeto aquele projeto anda, contudo quando aquele projeto não tem uma visibilidade muito alto, não tem uma certa importância, as pessoas tendem a ficar empurrando-os sim.</p> <p>A) sim. A gente tem o que a gente chama de portfólio de projetos</p>	<p>5. a falta de comunicação entre as áreas gera conflitos quando o escritório de projetos percebe que os conflitos estão ocorrendo, atua um conciliador entre as áreas, convocando para demonstrar qual é a diretriz, e falhas objetivas, e falhas para então estabelecer uma comunicação e tentar resolver os gargalos dos projetos.</p>	<p>5.outro problema, é mostrar para as áreas e para a diretoria que os projetos estão abertos e registrados (de 6 a 14 meses), sem sair da etapa inicial que é a definição de escopo e cronograma. Falta interesse e patrocínio da gestão estratégica para que os projetos avancem, quando o projeto não tem visibilidade e apoio ele não evolui (50% dos projetos abertos estão parados).</p>	<p>atuando na resolução de conflitos gerados entre as áreas envolvidas nos projetos. Falta interesse e patrocínio da gestão estratégica para que os projetos avancem.</p>	<p>O (des) engajamento na Empresa Pública (q.4, 5)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
	que são projetos estratégicos hoje, a gente tem uma lista de 13 projetos, mais ou menos, desses 13 projetos temos por aí quase metade 50%, que estão abertos a pelo menos mais de 6 meses, mas sem ter um escopo definido um cronograma definido terem tido uma evolução significativa nesse período. B) Então são de fato importantes para EPT, são negócios novos, geralmente são negócios, e talvez por isso essa dificuldade de conseguir evoluir, né e desenvolver projeto e nem sempre já clientes da EPT, mas são potenciais clientes sozinho, olha-se para o mercado, prospecta o mercado e verifica quais são os potenciais clientes e negócios que a gente poderia entrar e aí abre esse projeto para desenvolver e conseguir atender esses clientes, mas não necessariamente já são clientes da EPT.				
6. Como vc estimula sua equipe a se desenvolver profissionalmente? A) Você já falou que você buscou a certificação [PMI] e que você tem afinidade... e a tua equipe tem essa proposta? eles têm buscado assim de forma rotineira? Como é que você percebe isso?	6. Basicamente tentando demonstrar a importância do conhecimento, na área de projetos na nossa atuação do dia a dia, mas assim pegando um pouquinho também lá do Programa de Treinamento, mas não muito... porque eu vejo a morosidade do treinamento, mas eu tô sempre em busca. Então eu acabo tentando ser um exemplo digamos assim, de que você precisa estudar, você precisa continuar, de que é importante, se não souber daquele assunto não tem como você ir até a área questionar se o projeto tá em desenvolvimento ou não, mas esses são os pontos principais, assim demonstrar a importância do conhecimento para a execução da atividade e me "colocando" como exemplo. A) Eu percebo que a minha equipe ela não tem uma motivação voltada para essa questão do desenvolvimento em si. Eu tenho empregados que já estão prestes a aposentar, eu tenho empregado que já pediu sessão, eu tenho empregado que tem outras questões e prioridades no momento, esse não é o foco dele agora. E tenho empregados que reconhecem que precisam, mas ainda estão muito devagar na busca do conhecimento. Hoje eu tenho uma equipe que não foca de fato no aperfeiçoamento.	6. tenta demonstrar a importância do conhecimento para a execução da atividade e se coloca como exemplo prático. a) percebe que a equipe não tem motivação para desenvolvimento profissional.	Percebe o processo de contratação de treinamento formal/institucional morosa. Equipe tem prioridades e momentos profissionais distintos. Alguns empregados reconhecem, a necessidade de maior conhecimento, porém a busca por suprir esta lacuna é lenta.	Estimula por meio do exemplo na busca do conhecimento e aperfeiçoamento pertinente a área, embora perceba que a equipe tem outras prioridades e não tem uma motivação voltada para o desenvolvimento profissional.	Liderança pelo exemplo (q.6) (Des) motivação da equipe para o desenvolvimento profissional (q.6).
7. Compartilhe um exemplo vivido como gestor influenciando o desempenho de sua equipe. Você já falou que tenta ser exemplo em busca de capacitação, me dá um	para mim a solicitação do treinamento para área de desenvolvimento ela é até rápida, a gente solicita, a questão é quando esse treinamento chega para gente, esse ano, por exemplo, não teve treinamento ainda na área. E eu sei que é uma questão de prioridade também, né nas áreas que vão receber esse treinamento no departamento, acredito que a minha área não seja uma, porque até esse momento a gente não teve treinamento dentro da nossa área em específico. Um exemplo que eu tenho	Gerente contratou e custeou de forma particular (em 2020) um treinamento sobre metodologias ágeis, incluindo o kanban, quando resolveu	Este ano foram priorizadas algumas áreas do departamento para obter treinamento, portanto, talvez a área de projetos não tenha sido priorizada.	Embora não tenha sido priorizado por seu departamento o treinamento institucional para a equipe, a gerente contratou, por meios próprios, para si e para	Compartilhar conteúdo com a equipe (q.7)

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>exemplo concreto que você tenha compartilhado algo. Você também disse que o treinamento formal, me corrija se eu compreendi errado, quando se refere ao Treinamento como moroso, você se refere ao processo de solicitação/contratação? Esclarece melhor...A) E você percebe já mudanças no comportamento dele no dia a dia ou ainda não houve tempo hábil para perceber essa mudança</p>	<p>sobre desenvolvimento que eu tenho buscado estimular a minha equipe é que no ano passado eu contratei de forma particular individual um treinamento sobre metodologias ágeis que foi iniciativa que a gente teve no ano passado, não da minha área, mas minha com outros profissionais dentro da empresa, eu gastei do meu próprio bolso. Essa capacitação que tem duração de 12 meses e que passa por todas as metodologias ágeis que a gente tem hoje, e uma dessas metodologias ágeis que é o kanban, ele me chamou atenção e quando veio programa de metas eu identifiquei que um dos empregados, uma das pessoas da minha equipe poderia desenvolver e aprender um pouco mais dessa nova metodologia e trazer ela para dentro da área de projetos e de uma forma geral, então eu criei isso como meta para ele foi uma forma de eu tentar induzir, motivar pessoa a buscar um conhecimento dentro da área. E aí disponibilizei um treinamento que eu também contratei de forma particular para ele, ele fez esse treinamento e ele tem estudado, busca na internet conhecimento sobre o campo e tem desenvolvido uma proposta para que a gente possa aplicar o kanban dentro da área de projetos. A) O kanban é um assunto novo, mas eu percebo que ele é comprometido e tem interesse tá. Ele já me procurou. Ele já demonstrou que assistiu ao treinamento, ele já escreveu uma minuta de um texto, já tentou montar os quadros do kanban, assim de fato, ele já saiu daquele estado inicial zero assim, ele não tinha conhecimento nenhum sobre aquela prática, que o kanban e ele já evoluiu em conhecimento sim.</p>	<p>desenvolver e aprender um pouco mais dessa nova metodologia e trazer para dentro da área de projetos. propôs como meta para o empregado realizar a capacitação (custeada pela gerente). Esta foi a forma de tentar motivar empregado. a buscar o conhecimento. percebe o empregado comprometido com o tema.</p>	<p>8.No início, a gerência foi uma surpresa agradável, e susto por conta da responsabilidade, para qual não foi treinado e capacitado. “a gente vira gerente do dia para noite, hoje você não é e amanhã você virou gerente e agora você vai ver como é que faz isso”</p>	<p>subordinado, capacitação em metodologias ágeis (Kanban), objetivando desenvolvimento profissional para si e subordinado.</p>	
<p>8. Quando você foi designado a gerência como você aprendeu a ser gerente? como se deu isso para você como aprendeu a gerenciar? 8.1 Como é seu trabalho gerencial no cotidiano resumir, você já falou um pouco do início hoje. Mudou alguma coisa, na área atual como é que tem sido? E o que você tem</p>	<p>No início, eu acho que é uma surpresa agradável, mas ao mesmo tempo é um susto por conta da responsabilidade que você tem, por saber que você tá ganhando uma responsabilidade para qual você ainda não foi treinado e capacitado para exercer aquela responsabilidade tá, assim eu brinco até que a gente vira gerente do dia para noite, hoje você não é e amanhã você virou gerente e agora você vai ver como é que faz isso. Então, eu não tive nenhuma capacitação logo no início. Eu fui se não me engano, uns dois anos depois de já estar gerente que a gente recebeu uma capacitação da Casa Moeda, mas eu tinha eu acabei exercendo um pouco dessa liderança por experiências que eu já tinha tido, principalmente no mercado privado, porque as experiências que eu tinha tido dentro da instituição não tinham sido muito boas, eu tive uma experiência muito ruim numa avaliação de desempenho.</p>	<p>Logo que designada, não recebeu capacitação gerencial da EPT, esta ocorreu dois anos depois de já estar gerente, mas passou a exercer a liderança com base em experiências anteriores, principalmente no mercado privado, pois as experiências</p>	<p>8.No início, a gerência foi uma surpresa agradável, e susto por conta da responsabilidade, para qual não foi treinado e capacitado. “a gente vira gerente do dia para noite, hoje você não é e amanhã você virou gerente e agora você vai ver como é que faz isso”</p>	<p>Aprendeu a ser gerente com experiências prévias no mercado privado (accenture), mentoria, líder perto e acessível, onde a comunicação acontece. Na EPT, as experiências embora negativas, trouxeram aprendizado do que não deve ser feito. A capacitação</p>	<p>Experiência prévia como diferencial (q.2,3, 8) Desenvolvimento profissional na prática (8.1 e 8.2)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>aprendido no dia a dia sobre a sua capacidade de gestão e sobre o desempenho da sua equipe?</p> <p>8.2 Nessa nova área como gestor, alguma coisa que tenha aprendido sobre o desempenho da sua equipe? Ficou claro que cada equipe é uma, alguns vão demandar mais outros menos e você precisa se adaptar. Então, como você percebe a sua atuação em relação ao desempenho da equipe? você consegue perceber mudanças no desempenho deles em função dessa tua mudança?</p>	<p>mas eu peguei aquela experiência como algo do que eu não devo fazer, então como eu tive na Accenture muito essa questão da liderança do líder perto do gerente, tinha toda uma hierarquia, mas todo mundo era muito acessível a comunicação ela acontecia. O auxílio do seu gerente ali perto de você. Você tinha um mentor na sua carreira profissional. Então assim eu acabei pegando um pouco disso e levando para a minha equipe, já que eram pessoas que eu conhecia, eram colegas meus do dia a dia que eu acho que também facilitou muito e eu sempre assim, eu preferia nessa nova jornada de gestão ouvindo mais dos meus colaboradores. Então assim a gente sempre discutia, eu não era uma pessoa autoritária, eu tentava ouvir e ver o que que era melhor para equipe, o que que era melhor para todo mundo, para que aí a gente pudesse de fato tomar uma decisão juntos. Então acho que isso ajudou mais tarde, mas foi assim que eu fui aprendendo aos poucos a ser gerente. Acredito que esteja aprendendo até hoje. 8.1 Eu vejo que são pessoas e pessoas. Então, assim você não pode dizer que ser gerente é algo linear. Quando você muda de pessoas, você acaba sendo um pouco diferente a cada equipe que você recebe, quando eu comecei lá em 2017 era uma equipe totalmente diferente era uma equipe engajada, uma equipe comprometida, era uma equipe mais jovem também, equipe mais inovadora que tinha uma visão e também era uma área que tinha esse objetivo de mudar algumas coisas, né de romper o <i>status quo</i> digamos assim, então era uma outra visão, quando eu mudei de área, apesar de ser a área que eu gosto que eu curto muito, eu peguei uma equipe mais tradicional, uma equipe de uma idade mais mediana que na verdade, não mais tão jovem, com a cabeça querendo mudar tudo digamos assim. Então hoje eu tenho uma equipe que eu preciso ficar muito mais no pé, você fez? você deixou de fazer? você tem que fazer desse jeito... dessa forma não tá legal, escreve assim, corrigir. É uma equipe muito mais dependente de mim, muito mais carente do gestor do que era a minha equipe anterior, então isso me criou um baque e confronto minha forma de ser, porque eu sou muito independente. Quando me convidaram para ser gestora dessa nova área que eu comecei a fazer as coisas eu falei, pera aí, meu chefe é outro eu preciso falar para ele, como é que eu sou, foi uma atitude minha de chegar e falar olha, eu sou muito independente. Eu não fico esperando o que eu tenho que fazer eu vou lá e faço, se isso te</p>	<p>vividas, enquanto subordinada na EPT, não foram positivas, mas tomou a experiência negativa como algo que não deve ser feito. A experiência prévia na Accenture agregou como referência positiva de liderança (líder perto e mentoria) embora houvesse uma hierarquia, todos eram acessíveis e a comunicação acontecia. A Gerente em sua nova jornada optou por ouvir mais seus colaboradores. Os temas eram discutidos e decisões ponderadas no coletivo. Assim foi aprendendo aos poucos a ser gerente e ainda está aprendendo. 8.1 ser gerente não é algo linear. Quando muda de equipe, o gerente também muda sua forma de gerenciar, cada equipe tem um perfil, reage e se relaciona com o</p>	<p>8.1 Entrevistada relata que ao mudar de equipe, começou a trabalhar de forma independente como estava acostumada anteriormente, até que percebeu que precisava conversar com seu superior se isso o incomodava.</p>	<p>direcionada a liderança da EPT ocorreu dois anos depois de sua designação.</p>	

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
	<p>incomodar você me avisa, e ele falou... não beleza tranquilo. E eu não tenho isso na minha equipe, eu luto contra mim mesmo, porque eu preciso ser diferente do que eu sou eu preciso ir lá e ver como é que tá, se fez, e pedir para fazer. Então essas são as diferenças que eu vejo a questão de ser gerente, eu acho que você acaba sendo gerente de uma forma diferente na visão de cada empregado e muito do quanto ele te pede ou consome. 8.2 Eu fiz na semana retrasada, se eu não me engano, a avaliação e momento de feedback. E aí eu fiz questão de pedir para que eles me dessem um feedback, não é algo obrigatório da avaliação, mas eu queria saber qual era a percepção que eles tinham de mim. Então foi bem isso mesmo, cada um teve uma percepção um pouco diferente, ou se prendeu a algum ponto da minha atividade gerente na sua visão na sua experiência, no que que tem visto, vivido e que veem em mim. Um empregado citou a questão da proximidade que ele gostaria que eu fosse mais próxima, digamos assim, que eu avalie todos os documentos que ele gera, todos os trabalhos que ele gera: o outro já acha que eu deveria ter mais conhecimento nessa parte financeira corporativa, sobre receitas, faturamento e tudo mais; o outro já disse que me admira, ele me vê como exemplo, ele inclusive externou na avaliação que estava fazendo aquela avaliação em respeito a mim, em consideração à minha pessoa, mas que ele não acreditava naquela ferramenta e a outra pessoa também comentou sobre a questão da proximidade, então assim eu vejo que eles me respeitam, eles me consideram e muito do que eles fazem ali no dia a dia deles, mesmo sem estar motivados, é porque é a Miriam né que está pedindo, aí eles vão executar.</p>	<p>gerente de acordo com este perfil. 8.2 atualmente, a equipe é mais dependente, requer um acompanhamento mais próximo, o que confrontou a forma de ser, independente da gerente.</p>			
<p>9. Depois de 2016, quais foram os desafios enfrentados em sua atuação gerencial no contexto do trabalho? Relate, por favor, um episódio marcante e como os tem superado? O marco 2016 se dá em função da perda do SICOB... Quais foram os desafios enfrentados em sua atuação</p>	<p>9. Sim em 2017, quando eu fui convidada para estar gerente em 2017, foi exatamente para tentar trazer novos negócios para casa, era uma área que tinha esse objetivo trazer novos negócios, exatamente porque houve a perda do SICOB, então a gente precisava ter algo ou algumas coisas, que entrasse no lugar daquela receita para EPT. Então eu percebo de lá para cá ainda estamos no mesmo slogan, novos negócios... novos negócios e fica repetindo isso desde 2016. Mas sem saber o que é esse novo negócio, a gente fala algo sem saber o que é... É como se eu dissesse, eu quero uma casa nova, mas eu não sei em qual localidade, qual o tamanho, qual a cor, eu não tenho detalhes dela. Então eu sei que preciso aumentar minha</p>	<p>Entrevistada convidada para gerenciar responsável por novos negócios para EPT, em substituição a receita perdida do SICOB. Pressão imposta sobre o corpo gerencial para que novas ideias se torem projetos</p>	<p>9.1 a participação do escritório de projetos no programa Inova é verificar a viabilidade financeira das ideias. Para Casa da Moeda. A primeira ideia vencedora, do Ativo financeiro, chegou a ser comercializada, agora tá na segunda edição do programa e</p>	<p>convidada para gerenciar responsável por novos negócios para EPT, percebe pressão imposta sobre o corpo gerencial para que novos negócios ocorram, contudo, o caminho não está claro e por mirar em muitas opções, não há foco e</p>	<p>O (des) engajamento na Empresa Pública (q. 4,5,9,16 e 18)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>gerencial no contexto de trabalho, né? Acho que você já assumiu a gerência após 2016. 9.1 Era uma receita significativa, né em torno de 70%, a época, a EPT dificilmente vai conseguir um único produto que supere ou se aproxime, que dirá supere essa marca. Aproveitando esse gancho aí de novos produtos... é sobre o INOVA EPT, existe esse programa de ideias, sugestões para os empregados que podem dispor suas ideias e serem premiados, se tiverem suas ideias aprovadas. Verificar a viabilidade deste seria o teu departamento ou a tua área para que a ideia venha se tornar um projeto como é que se dá isso hoje internamente? 9.2 Qual foi o desafio imposto pela pandemia e o trabalho remoto emergencial? Como foi isso na tua equipe?</p>	<p>receita, eu só não sei onde, eu só não sei qual é a minha expertise, eu só não sei qual é o melhor caminho e aí começa a se olhar para muitos lugares e a atrair para muita coisa, mas como você não tem um alvo, você não fixa e não acerta. Então assim desde 2016 com a saída do SICOBÉ, o que eu percebo é que existe essa cobrança nas áreas para os gerentes da casa da moeda de que os novos negócios precisam surgir, mas eu ainda não presenciei o surgimento de novos negócios, que pelo menos estejam rentáveis, né a ponto de ajudar a Casa da Moeda a substituir o SICOBÉ. 9.1 Então eu não participei do programa Inova, nunca fiz parte do programa. A gente chegou assim envolvido um pouco no processo na edição passada do programa. O departamento de inovação onde a gente receberia essas ideias dos ganhadores. Digamos assim a proposta, parece que era essa, para que a gente pudesse desenvolver uma solução protótipo sobre elas, mas isso não chegou e se concretizar. Acho que o departamento acabou um pouquinho antes disso, hoje a área que eu estou é diferente, é uma área de escritório de projetos e a participação que a gente tem dentro do programa do Inova é de fazer a viabilidade financeira das ideias. Tem uma pessoa da nossa área dentro do grupo de trabalho, que auxilia na execução da viabilidade financeira para saber se ela de fato tem algum benefício financeiro, algum retorno ou se ela vai só gerar prejuízo para Casa da Moeda, mas a ideia eu acredito que era essa de enviar para as áreas técnicas e competentes pudessem desenvolver aquela ideia, eu acredito que isso aconteceu porque a primeira ideia que foi vencedora, se eu não me engano era do Ativo financeiro. Ela chegou a ser comercializada, agora a gente tá na segunda edição do programa e acho que não foi feita, mas acho que a ideia é sim já executar as ideias ganhadoras. 9.2 Inicialmente ela teve algumas questões, principalmente porque algumas já tinham problemas com a questão de ansiedade, depressão e déficit de atenção, então no início essa dificuldade e essa ansiedade de saber quando se voltaria, era uma pergunta recorrente. Quando a gente vai voltar? Quando eu posso pedir para voltar? Com o passar do tempo, eu acho que as pessoas foram se adaptando, se flexibilizando e se permitindo estar na nova fase. E aí essa pergunta diminuiu e agora não perguntam tanto, na verdade, acho que hj nem querem voltar para o presencial, mas eu acho que isso é muito individual, então assim na minha equipe foi mais por</p>	<p>rentáveis, contudo, não se sabe qual o melhor caminho e por mirar em muitas opções, não há foco e assertividade. O Programa INOVA EPT tem por objetivo instrumentalizar ideias dos empregados em negócios potencialmente rentáveis para EPT. 9.2 Principais dificuldades com TRE psicológica preexistentes na equipe foram acentuados: ansiedade, depressão e déficit de atenção. Atualmente equipe adaptada ao Trabalho à distância.</p>	<p>acho que a ideia é executar as ideias ganhadoras.</p>	<p>O INOVA EPT tem por objetivo instrumentalizar ideias dos empregados em negócios potencialmente rentáveis para EPT. 9.2 Principais dificuldades com TRE psicológica preexistentes na equipe foram acentuados: ansiedade, depressão e déficit de atenção. Atualmente equipe adaptada ao Trabalho à distância.</p>	<p>Tele gerencia – novo desafio: Liderança, acolhimento e flexibilidade q,9,15)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explicitas)	Ideias centrais indiretas (implicitas)	Síntese	Categoria
	<p>conta dessas questões mesmo, já terem a sua crise de ansiedade, a sua depressão, o seu déficit de atenção e aí ter que trabalhar com isso entre aspas sozinho, dentro de casa. Então, o que eu tentava fazer era conversar com essas pessoas um pouco mais, quando elas me chamavam eu estava sempre lá presente, a gente trocava ideia não sobre trabalho, mas sobre estas questões... a procurar um médico, um psicólogo e aí tentando fazer com que as pessoas se cuidassem, e mesmo que ela estivesse naquele ambiente e tentasse aceitar um pouco melhor, porque a gente não tinha uma visão de quando a pandemia ia terminar, então eu tentava de uma forma um pouco mais leve isso. Fazer com que a pessoa percebesse benefícios em estar em casa e tentar fazer com que ela se relacionasse mais com as pessoas ou mesmo procurasse ajuda médica</p>	<p>o gerente é aquele que conhece o trabalho que lhe compete, ao qual ele é responsável e que assuma o trabalho, se questionado ou solicitado ele resolve o problema e não repassa ou fica segurando, ou tenta se eximir de responsabilidade.</p> <p>Competente = conhecimento + comprometimento.</p>	<p>Ex: a gerente sabia do problema que tinha que resolver, tinha uma agenda feita para discutir aquele problema, no entanto, ela assina um processo enviando com a questão ainda não resolvida. Ou seja, não é algo que um gerente competente faria.</p>	<p>Ser um gerente competente envolve conhecer o trabalho que lhe compete, ser responsável e assumir quando questionado ou solicitado. Ou seja, conhecimento + comprometimento. Exemplo de não comprometimento, quando um gestor acorda algo e faz diferente do acordado com outro.</p>	<p>Ser competente: conhecimento + comprometimento;</p>
<p>10 O que significa ser um gerente competente para você e dá um exemplo, por favor. Você tem um exemplo de uma situação?</p>	<p>10. Para mim o gerente competente é aquele que conhece o trabalho que lhe compete, ao qual ele é responsável e que ele assuma esse trabalho, no sentido de que se questionado ou solicitado ou, se ele tem algum problema para resolver ele resolve, ele não passa a bola, ele não fica segurando ou tenta se eximir daquela responsabilidade para mim um gerente competente. Pra mim é isso é conhecimento + comprometimento. Tenho um exemplo essa semana, eu enviei os dados sobre custos de um produto para um gerente e eu falei para ele. Olha eu não consigo fazer uma viabilidade financeira sem ter custos. Então você precisa definir o custo desse produto para que depois a gente consiga uma viabilidade financeira. Vou marcar uma reunião, a gente vai resolver, passou e aí nesse meio tempo que a reunião não tinha acontecido, eu recebo via processo SEI uma viabilidade financeira para ser feita daquele produto que ainda faltava ele fechar o custo. Isso me irrita um pouco, porque ele sabia do problema, conversei diretamente com ele e não cabia ele ter me enviado aquele processo, porque estava relacionada aquele problema que não tinha resolvido ainda, então ele me fez devolver o processo para ele e aí eu devolvi e falei olha, eu não consigo fazer uma viabilidade financeira sem o custo, você precisa terminar. Qual é o custo do produto, então por isso estou restituindo, é uma situação desagradável, ter que fazer isso ainda mais quando você já conversou com a pessoa, ela sabia do problema que tinha que resolver, tinha uma agenda feita para se discutir aquele problema, no entanto, ela assina um processo</p>				

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>11. Pela sua vivência na EPT qual é a contribuição do seu trabalho gerencial para sua unidade e para EPT como um todo? Repetida em relação as questões 4 e 19</p>	<p>enviando para mim com a questão ainda não resolvida. Então para mim isso não é algo que um gerente competente faria.</p> <p>11. Eu vejo que é questão de você gerenciar projetos, acompanhar, controlar, dar visibilidade do andamento deles, definir template, normas, processos, ela é muito importante para a questão do planejamento. Muitas pessoas não entendem o que é um projeto, como que ele começa, se desenvolve e termina. Mas hoje especificamente eu vejo que a área de projetos perdeu um pouco da força que ela tinha na gestão anterior, porque cada gestão tem um foco diferente, e na atual eu não a vejo focada em projetos. Então hoje, a gente contribui muito menos, por ter perdido essa força de ir até as áreas e fazer com que elas trabalhem, dessas áreas entenderem ou verem na gente o apoio da diretoria. Eu vejo que essa força perdeu, então as áreas hoje respondem tipo... toma aí o novo cronograma ou não responde, fica sem responder a gente cobra e não responde de novo. Então eu acho que hoje por conta dessa falta de apoio [diretoria] digamos assim, ela perdeu.</p> <p>Eu mesma andei me questionando sobre o fato, qual era o papel que a gente tinha né? Qual era a importância que a gente tinha para EPT e o que a gente tava conseguindo contribuir, então assim, hoje eu acho que contribuo muito menos por falta desse apoio, porque uma gerência cobrando um departamento se você não tem apoio de cima [diretoria] as coisas, às vezes, não acontecem muito por causa daquilo que a gente falou no início da entrevista, da falta do sentimento colaborativo entre as áreas.</p>	<p>gerenciar projetos, (acompanhar, controlar, dar visibilidade, definir template, normas, processos), ressalta a importância do planejamento. O desconhecimento [dos empregados] sobre projetos atrapalha o avanço deles.</p> <p>A área de projetos perdeu o apoio da alta gestão [atual diretoria] o que impacta na redução de contribuição da área de projetos.</p>	<p>A falta de apoio/incentivo da alta gestão [diretoria] para novos projetos impacta na redução do sentimento colaborativo entre as áreas.</p>	<p>A área de projetos acompanha e gerencia projetos na EPT, contudo, perdeu apoio/incentivo da alta gestão [diretoria] para novos projetos o que impacta na redução do sentimento colaborativo entre as áreas. [sem novos projetos não há novos negócios]</p>	<p>Interferência do político sobre o técnico (questão 11 e 18);</p>
<p>12. Quais capacidades gerenciais você sentiu falta, ao longo de seu percurso como gerente?</p>	<p>acho que o que mais me fez falta foi a questão de saber como conduzir uma equipe de forma individual, mas tentando atender o todo ou como você responde a uma pessoa que não te atende, no sentido de você pedir e ela não fazer... eu acho que hoje o que mais faz falta para um gestor dentro da casa são ferramentas que você consiga advertir o funcionário, talvez seja esta palavra, não sei... porque ele sabe que se ele não faz uma demanda que ele recebe não acontece nada com ele então, acho que é isso. Se existem ferramentas não são tão claras e se elas existem, às vezes elas são muito mais pro empregado do que gerente, tá? Eu percebo que muitos gerentes, até mesmo eu, deixamos algumas coisas passar ou assumimos algumas coisas dos nossos empregados, por não saber lidar com essa questão, ou não ter ferramentas para nos auxiliar nessa questão do empregado que nem sempre vai fazer aquilo que lhe é pedido. É muito legal eu te</p>	<p>Ausência de autonomia e sensação de impotência causada pela falta de ferramentas ou dificuldade em advertir os empregados que não contribuem ou suas solicitações por seu gerente.</p> <p>Ausência de autonomia e sensação de impotência causada pela falta de ferramentas ou dificuldade em advertir os empregados que não contribuem ou suas solicitações por seu gerente.</p>	<p>Ausência de autonomia e sensação de impotência causada pela falta de ferramentas ou dificuldade em advertir os empregados que não contribuem ou suas solicitações por seu gerente.</p>	<p>Ausência de autonomia e sensação de impotência causada pela falta de ferramentas ou dificuldade em advertir os empregados que não contribuem ou suas solicitações por seu gerente.</p>	<p>Dificuldades enfrentadas pelos gestores (relações interpessoais, disciplinares e RH) (q. 12).</p> <p>Subcategoria: Ausência de autonomia, sensação de impotência (q. 12).</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
	falar nas habilidades gerenciais de liderança, se comunicar, resolver conflitos, mas chega uma hora que você usa tudo isso e não funciona, o empregado não tá afim. Quando a pessoa não tá afim não vai rolar, mas e aí nesse momento, o que o gerente deve fazer? Eu acho que não é tão claro para mim, pelo menos na EPT.			tarefas de seus subordinados.	
13. Como as capacitações fornecidas pela EPT, recentes ou não e as ações autoinstrucionais dos membros de sua equipe contribuíram para o desempenho institucional esperado da sua área? Vc falou um pouquinho da tua iniciativa própria de bancar e compartilhar com teus subordinados, até colocar como meta e ele tá buscando. Teriam outras iniciativas similares? 13.1 O Mestrado é em quê?	Esse ano eu já tinha uma vontade, não tão forte, porque eu tinha dúvida sobre fazer ou não um Mestrado profissional, então assim era algo que tava em mim, mas eu não tava focando muito, esse ano comecei a olhar um pouco mais uma instituição pública e coincidentemente abriu o edital de pós-graduação dentro da casa e aí eu me inscrevi para o mestrado e consequi, então assim, eu vejo que isso foi uma iniciativa que a EPT teve e que acabou ela financiando com que eu já tava pensando e acabou me proporcionando estar hoje fazendo mestrado. Um outro ponto que eu vejo que vem me ajudando a desenvolver profissionalmente é o líder que eu tenho hoje, eu já tive alguns líderes não tão bons dentro da casa, que uso como experiência do que não fazer, mas hoje eu me sinto de fato liderada. Então assim eu tenho uma admiração pelo meu líder, que faz com que eu queira me assemelhar, talvez um pouco mais a ele na questão do conhecimento. Eu vejo ele como uma pessoa competente e comprometida, então isso faz a gente querer trabalhar, por conta daquela pessoa que além de ser comprometida e competente é uma pessoa humana, isso difere muito do gestor, porque eu era uma gerente muito diferente com o gestor que eu tinha superior a mim na outra equipe, eu era estressada, era uma pessoa meio revoltada, ansiosa, nervosa, me atropelada para falar as coisas. Eu queria tudo para ontem, porque eu assumia coisas que eram além da minha competência como gerente assumia coisas que estavam acima de mim, que eram do meu superintendente, então como eu tinha que assumir aquela responsabilidade que não era minha tinha que responder por aquilo, gerava um ambiente de estresse muito grande para cima de mim e agora não, agora eu tenho um superintendente que assume suas responsabilidades, que está junto de mim e que acaba me motivando a querer ser melhor, entender sobre outros assuntos, a ser mais comprometida e até fazer as coisas, às vezes quando a gente não tá tão motivada pela pessoa que ele é que trabalha e não tanto pela empresa. Acho que são estas duas coisas liderança superior e mestrado acabaram	Gerente está cursando Mestrado profissional em Administração, com a linha de pesquisa de inovação [parcialmente financiado pela EPT]. Outro apoio ao desenvolvimento profissional, tem sido a liderança superior atual [superintendente] é competente, humano e faz com que ela queira se assemelhar. Embora tenha vivenciado experiências negativas com outros líderes na EPT, que tomou como exemplo do que não fazer.	Entrevistada relata como comportamento enquanto gerente fora diferente em função das atitudes de seu superior imediato. Era estressada pois assumia responsabilidades de seu superior imediato [superintendente]. Agora ela vivencia outra realidade com um superintendente que assume suas responsabilidades, está junto e a motiva a ser melhor e ser mais comprometida.	Além da capacitação formal Mestrado profissional em Administração, (inovação) [parcialmente financiado pela EPT], a liderança superior atual [superintendente] tem contribuído para seu desenvolvimento profissional, pois é competente, humano e faz com que ela queira se assemelhar.	Liderança pelo exemplo (Q.13)

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
14. Com base na sua vivência, quais competências profissionais ainda precisam ser desenvolvidas pela sua equipe para realizar as entregas esperadas?	ajudando aí no desenvolvimento. 13.1 É um Mestrado profissional em Administração, com a linha de pesquisa de inovação. 14. Conhecimento mais profundo sobre a gestão de projetos sobre algumas áreas, principalmente a área de custos, a área de comunicação, as vezes a gente fala de comunicação como se fosse algo fácil, né? E não é o que você fala, mas é como você fala. Então às vezes eu preciso corrigir algumas pessoas da minha equipe no como fala, como que você pede uma informação, sem parecer que isso é só uma cobrança, né? Como que você se relaciona perto de forma que a pessoa te veja como um colaborador, como facilitador daquele projeto e não como a gente que tá ali perguntando entendeu? Acho que a minha equipe hoje, ela tem muita dificuldade em entender isso, então acho que essas habilidades interpessoais principalmente de comunicação, elas precisam ser melhoradas que acho que isso faz toda a diferença, depois do conhecimento técnico que você tem. E o outro ponto que tem é de evoluir, porque hoje a gente evoluiu nessa questão de conhecimento de projeto, né? A gente não tem mais só o PMBOOK como uma referência a gente tem outras metodologias ágeis, já dei um curso para eles, assim a gente sentiu eu apresentei, montei uma apresentação, discuti com eles mostrei mas a EPT também precisa tornar isso uma prática dela para que se consiga ser melhor disseminado e as pessoas passem a ter interesse, porque se o conhecimento não é aplicado, você acaba esquecendo. Esses dois pontos as metodologias ágeis e essa parte interpessoal de comunicação e a parte da gerência de projetos como um todo	Conhecimento técnico mais profundo sobre a gestão de projetos (metodologias ágeis), custos e comunicação mais assertivos [empática] ao relacionar-se com as outras áreas.	Gerente cita que já organizou e compartilhou com seus subordinados de curso de metodologias ágeis, contudo, é importante que a EPT as torne [metodologias ágeis] uma prática para que sejam disseminadas e as pessoas tenham interesse, porque se o conhecimento não é aplicado, é esquecido.		Competências críticas: Gerência de Projetos, metodologias ágeis e comunicação assertiva (q.14).
15. Com a pandemia em 2020, a EPT implantou o Teletrabalho e posteriormente o Trabalho Remoto. Quais mudanças você percebeu no desempenho da sua equipe? 15.1. E como tem sido para você atuar como telegerente?	Eu percebi que assim houve, eu acho que uma queda de rendimento, um afastamento acho que natural por conta da distância, né? A gente estava se vendo todo dia, você tomava café da manhã, você ficava 8hs olhando para aquela pessoa, vendo aquela pessoa tava ali na sua frente e com o teletrabalho e o trabalho remoto, isso acabou gerando um afastamento porque vc não vai ficar 8 horas direto no teams conversando com a sua equipe, olhando para ver se ela tá ali e fora que querendo ou não, você tem as outras demandas que estão acontecendo na sua casa então, às vezes você tem problemas para resolver, você tem um filho, você tem um parente que tá precisando de você está doente ou, alguma demanda que surja. Tem que fazer almoço, ele	É percebida a queda de rendimento da equipe, no momento inicial da pandemia, na implantação do Trabalho Remoto Emergencial, acentuada por outras preocupações e demandas de ordem pessoal. Gerente buscou compreender a	É percebida uma necessidade da equipe em reunir-se virtualmente (teams) mesmo sem temas de trabalho a tratar, talvez um reforço ao sentimento de pertencimento, ou seja, o gerente integra a equipe a empresa. Alguns empregados	A queda de rendimento da equipe, na implantação do Trabalho Remoto Emergencial, foi acentuada por outras preocupações e demandas de ordem pessoal. Gerente buscou compreender e ser mais flexível, percebendo a	Tele gerencia - novo desafio: Liderança, acolhimento e flexibilidade (q.15).

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
	<p>demora acho que a gente tem dentro da tua casa, então, acho que gerou esse afastamento. E aí no papel de gerente, eu tentava assim entender um pouco mais como é que essa pessoa tava dentro do ambiente dela, naquele momento tinham pessoas com parentes idosos que era do grupo de risco, que precisava de uma atenção melhor. Então, eu tentei ser um pouco mais flexível nesse momento, do que o inverso de ficar olhando para ver se a pessoa estava sempre online 100% do tempo. Eu queria mais saber se ela ia me entregar os resultados e que ela estivesse bem mentalmente para que ela conseguisse ficar bem trabalhando e estando em casa. 15.1 Eu não sinto tanta dificuldade assim não, mas, porque assim acho que é da minha personalidade, eu não preciso de ninguém me cobrando o tempo todo né. Se eu vou fazer aquilo se eu não vou fazer, mas foi aquilo que eu falei, as pessoas sentiram falta de ter esse contato mais próximo comigo como gerente então, a gente acabou instituindo reuniões semanais que a gente se reúne conversa sobre a nossas atividades da semana sobre o que tem acontecido na casa (EPT) eu ouço, eu deixo eles falarem à vontade, não é uma reunião que a gente só possa falar de trabalho, mas é mais para agente bater-papo mesmo e eu senti que eles gostaram bastante. Fiz mais em função de atender uma necessidade deles, muito mais do que minha. Nesse ponto eu tive que largar um pouquinho o que a Miriam acha né a personalidade da Miriam para atender a personalidade da equipe, as vezes não tem temas de trabalho a tratar, mas há a necessidade de ouvir sua voz você estar em equipe. Acho que a questão é essa, tipo, eu estou aqui reunida com a minha equipe. Eu sinto que eu faço parte de uma equipe, um sentimento de pertencimento. Acho que talvez seja uma forma de você trazer a empresa, né para dentro de você. Você se sentir integrado a empresa que isso foi uma situação que outras pessoas não somente na minha área tiveram né? Tipo parece que eu não tô trabalhando, parece que eu não sou empregada da casa da moeda, parece que a empresa me esqueceu ou talvez, aquele medo que algumas pessoas têm de que, se ninguém me vê ninguém falar comigo posso ser mandado embora que é muito disso.</p>	<p>e ser mais flexível com a equipe.</p> <p>15.1 gerente relata não ter dificuldades em telegerenciar, atribuindo tal facilidade a suas características de personalidade, como independência.</p> <p>Contudo, as pessoas sentiram falta de ter esse contato mais próximo com a gerente então, instituiu reuniões semanais onde a equipe se reúne e conversa sobre diversos temas, não necessariamente de trabalho. Esta ação pró-equipe resultou em sensação de acolhimento e pertencimento ao grupo.</p>	<p>se sentiam de fora, ou esquecidos e aí vem o receio de tornar-se desnecessário.</p>	<p>necessidade de maior proximidade, quando instituiu reuniões semanais.</p> <p>Esta ação pró-equipe resultou em sensação de acolhimento e pertencimento ao grupo.</p>	
<p>16. Como vc vê o futuro da EPT a curto e médio prazo, tendo em vista o</p>	<p>16.As minhas expectativas, infelizmente não são das melhores. Eu vejo que se a casa não achar o foco dela, o caminho dela algo que ela consiga fazer independente de outras pessoas, eu não vejo um futuro longo, eu acho que o futuro dela vai ser</p>	<p>Expectativas realistas/negativistas sobre o futuro da EPT, enquanto não</p>	<p>A EPT ter saído da lista de privatização, não assegura auto suficiência e este é o</p>	<p>Expectativas realistas/negativistas sobre o futuro da EPT, enquanto não</p>	<p>O (des) engajamento na Empresa Pública (q.4,5,16)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>propósito original da empresa?</p>	<p>exatamente a curto prazo, eu vejo as pessoas comemorando, a gente ter entre aspas saído da privatização, mas isso para mim era só uma fagulha, porque a gente continua fechando no negativo há quatro anos, então a gente precisa ainda demonstrar que é autossuficiente e eu não consigo ver olhando para os projetos da casa a gente conseguir ser autossuficiente.</p>	<p>consolidar autossuficiência, não está segura</p>	<p>ponto, não novos projetos ou negócios.</p>	<p>consolidar autossuficiência, não está segura, ainda que tenha saído da lista de privatizações.</p>	
<p>17. O que você percebe que a tua área pode contribuir para essa autossuficiência da casa?</p> <p>Repetida em relação as questões 4 e 11.</p>	<p>Então o que a gente tem feito desde a criação é tentado questionar as áreas sobre os projetos e fazer com que ela pensasse no que vai trazer uma sustentabilidade para casa, se tem um benefício para casa em que que ela vai de fato impactar, porque não é a área que abre o projeto, a gente olha para as outras áreas e tenta direcionar elas, então assim ah esse projeto da xpto, tem pq entrar nisso? É de fato nisso que a gente vai querer fazer? Qual é a receita prevista? Quais são os custos envolvidos nesse projeto? ele tem apoio da diretoria, ele tem um link com a casa porque que a gente vai fazer isso? Por que outra empresa não faria? Quais são os possíveis clientes que a gente vai ter no mercado? a gente tá preparado? A gente tenta fechar todas as arestas que as vezes ficam um pouco soltas para a gente tentar fazer um projeto realmente que esteja sólido, entendeu? Mas a gente depende muito das áreas, as vezes a área está muito fechada naquela ideia e ela diz não é isso mesmo e a diretoria apoia, aí a gente não tem muito o que fazer a não ser demonstrar, dar visibilidade, comentar, mas sem um fator decisório, tipo não vamos parar isso aqui, que isso não faz o menor sentido... a gente não tem isso, a gente cria subsídios e informações para que o nível acima consiga olhar e definir e assim tomar a decisão.</p>	<p>O que tem sido feito é direcionar e questionar as áreas sobre os projetos e fazer com que elas pensem, se envolvam e analisem criticamente sobre o que vai trazer sustentabilidade e retorno financeiro para EPT. O trabalho é em conjunto, as diferentes áreas da empresa, área de projetos e apoio da alta gestão.</p>	<p>Análise crítica dos projetos e questionamentos pertinentes, objetivando sustentabilidade e retorno financeiro para EPT. O trabalho é em conjunto, as diferentes áreas da empresa, área de projetos e apoio da alta gestão.</p>	<p>Parcerias com outras gerências (q.17)</p>	
<p>18. A crise financeira instaurada na EPT, a partir da descontinuidade do SICOBÉ, em 2016, e a EPT fechando em prejuízo por quatro anos consecutivos e considerando sua experiência vivida, aponte três críticas e três sugestões a EPT de modo a ampliar sua</p>	<p>três críticas, a primeira crítica que é uma que eu já falei, a gente precisa conhecer melhor os novos negócios. A gente precisa definir o que que é um novo negócio. Qual é o ramo? Qual é a área que a gente vai querer atacar... que a gente vai querer ser expert, que a gente vai querer ser o melhor, que a gente vai querer prover aquele serviço, é identificação, é rastreabilidade, é meio de pagamento. A gente precisa olhar para aquela área, mas acho que precisa ser definido, não dá para sair atirando para qualquer coisa. A minha segunda crítica é à questão da cooperação, a gente precisa ser mais cooperativo entre si, entre nós, a gente precisa ter esse sentimento. E que o resultado final vai ser um bem para todos, de que a minha responsabilidade sendo executada aqui dentro do meu quadrado não vai gerar resultado no final. Se a</p>	<p>18.1 críticas e sugestões já estão lincadas... primeira crítica conhecer novos negócios. segunda pessoas precisam ser mais cooperativas, melhorar comunicação. terceira crítica</p>	<p>18.1 Falta conhecimento sobre novo negócio. Qual é o ramo? Qual a área? é identificação, é rastreabilidade, é meio de pagamento?</p> <p>18.2 No mercado privado, também havia Silos, mas tinha</p>	<p>primeira crítica conhecer novos negócios. segunda crítica, pessoas precisam ser mais cooperativas, melhorar comunicação. terceira crítica refere-se a falta do apoio da diretoria executiva para que novos projetos ocorram. Além da</p>	<p>O (des) engajamento na empresa pública. (q.18 e 18.2)</p> <p>Interferência do político sobre o técnico (q.18 e 18.2)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>vantagem competitiva e comercial? 18.1 Três sugestões?</p> <p>18.2 Deixa eu te perguntar há pouco vc disse que em sua experiência anterior em uma empresa privada, pessoas quebravam o pau depois tava tudo bem. E na casa você percebe um certo ranço. A que você atribui esse fato?</p>	<p>área do lado precisa de ajuda, eu preciso ir lá e ajudar ele porque eu tô olhando para o todo, eu não tô olhando só para aquilo que me compete entre aspas e eu acho que isso não é modelo de como a estrutura tá desenhada, porque vindo do mercado privado, a gente também tinha Silos, a gente também tinha responsabilidades definidas para cada um, mas a gente tinha cooperação, as pessoas se uniam, as pessoas se ajudavam, as pessoas levantavam lá a conversa, pessoas brigavam batiam boca e na hora do almoço tava todo mundo almoçando, todo mundo comentando brincando junto, não existia nenhum ranço... não havia nada disso, todo mundo era profissional a ponto de quebrar o barraco ali, mas resolver a questão. E depois tá todo mundo junto conversando de novo. Acho que não tem esse sentimento dentro da casa, então minha segunda crítica é sobre isso é sobre a questão da cooperação, sobre a questão da comunicação e colaboração entre as áreas. Uma terceira crítica acho que talvez seja de fato essa questão do apoio da diretoria executiva, ela vai dizer que a gente é que move a casa é que se a gente não fizer nada, nada vai acontecer, eu concordo em partes, mas a gente aqui embaixo se move no ritmo que tá aqui em cima. Então se aqui em cima não colocar um ritmo frenético, rápido, aqui embaixo não vai correr e assim a burocracia, a gente usa muito esse termo, né com uma forma negativa/pejorativa, mas quando a gente vai estudar os modelos de administração e tem a burocracia sendo criada, ela tem a sua importância e o controle dele precisa ser exercido, seja em qualquer forma qualquer método que a gente tenha em qualquer teoria da administração, seja controle exacerbado ou controle mínimo, a gente precisa achar esse equilíbrio. Então se aqui em cima não der o ritmo e não controlar, isso aqui não anda e ainda vira uma bagunça, porque se eu não tenho controle e infelizmente as instituições públicas e eu percebo que aqui na casa executa-se muito melhor quando aqui de cima vem e cobra entendeu. 18.1 Acho que críticas e sugestões já estão lincadas...tem que ter mais comunicação. Acho que tem que ter mais apoio, proximidade da diretoria ditando o ritmo e ela cobrar assim, a gente pode ser um gerente legal. A gente pode ser um gestor que conversa que é amigo mas, que na hora de cobrar vai ter que cobrar...essa questão do relacionamento eu acho que é muito importante. Acho que tem que ter relacionamento, mas é aquilo, né? Você tem que ser mãe, tem que ser amigo e na hora</p>	<p>refere-se a falta do apoio da diretoria executiva para que novos projetos ocorram.</p> <p>18.2 a percepção de silos ou mágoas no contexto EPT difere-se do contexto do mercado privado, no qual se não houver colaboração e êxito nas entregas, pessoas serão punidas. Esta percepção não é tida como um risco no contexto público, esta mentalidade prejudica a instituição.</p>	<p>cooperação, as pessoas se uniam, não havia ranço... É preciso o equilíbrio entre controle exacerbado e controle mínimo, e infelizmente na EPT executa-se muito melhor quando há maior cobrança da alta gestão.</p>	<p>percepção do trabalho em silos e falta de colaboração entre as áreas causa prejuízo a instituição como um todo.</p>	

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
	<p>de ser mãe, mas vai ter que ser mãe e vai ter que cobrar seu filho, entendeu? Então acho que é isso. Eu não sei se é porque é uma instituição pública, mas assim eu percebo que as pessoas elas levam tudo para o lado pessoal. Elas não levam aquilo ali como se fosse um profissional assim, eu Miriam profissional, tô aqui e eu acho que o que você fez não tá certo. Então é assim cara, você tem que fazer o trabalho. Eu não posso falar isso numa reunião porque a pessoa se sente magoada, e se eu tivesse na Accenture e como eu já estive, quebrava o pau e batia na mesa, algumas pessoas xingavam, brigavam entre si e todo mundo fazia. E eu não sei se é muito por conta desse temor... pq numa empresa privada se eu não executar o meu papel muito bem, eu vou ser demitido. Enquanto na empresa pública, é meio que aquilo que eu já falei né, se eu não fizer o meu trabalho o que acontece comigo? Vai acontecer alguma coisa? Provavelmente não, porque o gerente tem medo de criar uma advertência a esse funcionário e depois isso voltar contra ele, como eu já vi algumas vezes acontecer, de o empregado abrir ouvidoria por estar insatisfeito e o gerente voltar atrás na avaliação que ele fez para aquele empregado. Então assim o gerente às vezes ele é só um papel às vezes se você não tem a equipe você não é levado a sério as pessoas... desculpa o termo da palavra sacaneiam mesmo, quem não quer trabalhar não vai trabalhar e você não tem o que fazer com isso, essas pessoas elas não tão nem aí, não são comprometidas, não vão se tornar comprometidas e ainda vão prejudicar sua gestão. E aí você vê muito gerente tentando fazer o trabalho do empregado, porque o empregado não vai fazer o trabalho dele. Então eu acho que é muito da instituição pública não criar ferramentas para isso, você não vê isso acontecer lá fora, lá fora se o cara não faz, não se encaixa mais no grupo. Então eu acho que isso acaba favorecendo essa mágoa. Ah eu não vou trabalhar com Fulano, não vou fazer isso porque o Fulano fez isso na reunião, passa por você no corredor, vira a cara, não respondi seu e-mail, entendeu? Isso eu acho muito prejudicial para a instituição.</p>				
<p>19. Que assunto adicional você considera necessário abordar? Talvez você queira compartilhar e eu não</p>	<p>19. Acho que é importante a casa se voltar para a questão de preparar os seus gestores e mais do que preparar os seus gestores de reconhecerem de dar ferramenta para o gestor reconhecer aqueles empregados que deveriam ser reconhecidos e que talvez nunca vão virar gestores, porque a gente não tem um processo</p>	<p>Sugestão: EPT deve preparar os seus gestores e instrumentalizar o reconhecimento de</p>	<p>Percebe a ausência de um plano de carreira, não há diferenciação de trabalhos, o que deve ser</p>	<p>Sugestão: EPT deve preparar os seus gestores e instrumentalizar o reconhecimento de</p>	<p>Dificuldades enfrentadas pelos gestores (relações interpessoais,</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>perguntei e você acha que eu poderia ter perguntado. Você tem alguma crítica e sugestão aí ao roteiro que foi abordado?</p> <p>19.1 Sobre os processos seletivos para funções comissionadas, o que tem a dizer?</p>	<p>estabelecido para se virar gestor e quando eu falo num processo me refiro a quando vc é convidado para ser gerente talvez nem saiba por que que você foi convidado. Eu acho que foi pela minha competência, mas não sei, pode não ter sido pode ter visto outra coisa em mim, isso é ruim porque uma coisa que eu sinto falta na casa aqui é que você não tem bem plano de carreira, né? Você entra como analista, você morre analista, porque não há nessas faixas, nesses níveis uma diferenciação dos trabalhos, o que é pleno, sênior e Júnior. Isso não é levado em consideração. Então eu acho que hoje ao gerente falta ferramentas para ele dizer para o colaborador você foi bom, você teve um papel exemplar, você foi super comprometido, você estava acima da média e eu tô te dando nota 5, mas você tá recebendo isso, porque só uma nota não motiva. As pessoas já vão para avaliação pensando na promoção, isso aqui vai me servir para aquele outro edital, eu acho que falta essa ferramenta tanto para dizer de fato que aquela pessoa não é boa o suficiente ou que ela tá na área errada e tá dizer para aquela pessoa q é muito boa mesmo que ela nunca venha a se tornar gerente, e olhar para quem deveria ou não deveria ser gerente, porque tem muito gestor que não tem perfil para ser gestor. A gente tá perdendo um ótimo técnico, mas como você não tem ferramenta para compensar e recompensar aquela pessoa, você o faz gerente, ela é um péssimo gerente ou ela se torna gerente de uma área que ela não tem conhecimento nenhum. E aí desmotiva toda uma equipe para tentar recompensar aquela pessoa de alguma forma, isso eu acho que é muito prejudicial. Deveria ser estudada algumas formas para se evitar que isso acontecesse. 19.1 Eu mesmo fui indicado, não participei de nenhum processo e na última gestão o processo foi estabelecido, também para mim não era tão íntegro, fidedigno, podemos dizer assim, porque eu presenciei pessoas fazendo provas tudo bem, fazendo entrevistas, mas e no final depois da entrevista, quem era a pessoa? Parecia que era a pessoa que era escolhida por uma outra pessoa, então assim não era tão transparente na questão do mérito e pontuação obtida pelos candidatos. Nota x na prova na entrevista e ele não foi escolhido por isso por isso ... não tinha então no final acaba parecendo que era uma escolha do diretor ou do superintendente. Enfim, eu acho que talvez a função gerente, não devesse ser uma função, mas acho que a gente deveria ter um plano de carreira como foi a minha última experiência, uma</p>	<p>seus empregados com desempenho superior. Refere-se não somente a ferramenta de Avaliação de desempenho, mas a premiação indevida com funções gerenciais em substituição a um programa efetivo e progressivo de cargos e salários. Atualmente com cargos amplos percebe-se uma realidade salarial dispare, dentro de um mesmo cargo com as mesmas atribuições e divergem ainda comprometimento e entregas.</p>	<p>desempenhado por pleno, sênior e Júnior [cargos amplos] faltam ferramentas ao gestor para promover/beneficiar empregados, além dos conceitos atribuídos na AD, não necessariamente ele tem perfil ou irá ser gerente.</p>	<p>seus empregados com desempenho superior. Atualmente com cargos amplos percebe-se uma realidade salarial dispare, dentro de um mesmo cargo com as mesmas atribuições e ainda divergem quanto ao grau de comprometimento e entregas.</p>	<p>disciplinares e RH) (q.19 e q. 19.1)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
	<p>empresa grande multinacional, que a gente tinha muitos processos estabelecidos, mas eu sabia onde eu estava e onde eu poderia chegar, isso era muito claro para mim. Então era Júnior, pleno e Sênior, consultor e chegava a gerente, eu acho que esse plano de carreira talvez fosse motivar muito mais o empregado e talvez a casa obtivesse mais resultados com isso, porque ela poderia cobrar no nível em que ele está. Hoje uma pessoa que recebe salário de R\$ 8.000 tem as mesmas atribuições do que aquele que recebe R\$ 23.000 como analistas, talvez o de 23 esteja fazendo menos do que o de 8, talvez esteja entregando menos também, tá pegando responsabilidade muito menor do que a outra. Talvez ela esteja com menos demanda do que a outra, então não há critério para você passar o trabalho e para você cobrar, todo mundo é analista, todo mundo no mesmo saco, mas as pessoas recebem salários que se você for lá para o mercado são ótimos, muito bons e ela seria cobrada muito mais lá fora, então eu acho que se você tivesse um plano de carreira e se motivar uma pessoa a ganhar mais e saber que ela teria mais responsabilidades com aquilo de fato uma promoção de nível e de responsabilidades.</p>				
20. Como foi o processo de responder a esse roteiro?	<p>Olha é interessante são questões que algumas eu já pensava né, a gente fica pensando né às vezes, discuti com os nossos colegas, outras que eu tive que pensar aqui na hora, mas foi legal, assim foi uma experiência boa gostei, espero que gere resultados positivos e aos outros colegas que vão ser entrevistados. Espero que a casa olhe para esta dissertação e analise os pontos que ela precisa melhorar, veja como de fato uma visão crítica e construtiva para ela gerar mudanças e aprove a proposta.</p>				
Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
1.Me apresenta um pouquinho sua trajetória profissional e tempo como gestor, né? Se houve experiência gerencial prévia a CMB também falar um pouquinho a trajetória profissional.	<p>1.Tenho 35 anos e vou fazer dia 2 de Dezembro oito anos na casa da moeda do Brasil, há quatro anos eu estou como gestora na função gerencial, atuei em duas áreas distintas, tendo sido convidado por uma terceira, mas nem cheguei a de fato exercer a minha formação profissional na área de Tecnologia da Informação, depois eu acabei buscando me aperfeiçoar na área de projetos, área que atuo atualmente e tive experiências anteriores de estágio e emprego como técnica de informática e a última antes de entrar na casa foi na Accenture, lá eu fiquei 4 anos como</p>	<p>Empregada agrega experiência de 17 anos na área de Tecnologia – TI Atuo como estagiária e Técnica em Informática (4 anos) na Secretaria</p>	<p>buscou aperfeiçoamento na área de projetos, área na qual atua atualmente (2 anos) Vínculos laborais vivenciados no setor privado e público: estagiária, consultora</p>	<p>Empregada com 17 anos na área de TI (Técnica, analista de sistemas/projetos e atuando na gestão da área de Projetos, há dois anos)</p>	<p>Perfil - experiência e formação na área (I)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>a) Ok então a tua vivência pelo que eu estou entendendo mais duradoura é a da Casa da Moeda, mais tempo em uma mesma organização. B) Qual a tua formação em graduação ou nível de escolaridade? E curso pré-requisito para tua entrada na casa? C) Vc tem como gestor são quatro anos, alguma experiência gerencial prévia?</p>	<p>analista de projetos. a) Trabalho desde os 17 anos, iniciando minha carreira profissional como estagiário de 4 anos na Secretaria de Energia e Indústria Naval do Petróleo na secretaria do Estado do Rio de Janeiro, já extinta de nome eu fiquei 4 anos de lá entre técnico e estágio depois fiquei em torno de 4 anos também na Accenture, o maior tempo que eu tenho de profissional na mesma instituição realmente é a CMB completando aí oito anos em dezembro. B) Bacharel em Sistemas da Informação. Esse é o curso que eu me lembro, o cargo aceitava algumas outras formações, mas o bacharel em Sistemas de Informação era um deles, cursos exigidos para o cargo de analista TI- gestão. C) A Casa da Moeda não eu sempre trabalhei sem restrições como analista certo</p>	<p>de Energia e Indústria Naval do Petróleo. Empresa Vale (estagiária nível superior) Accenture – Analista de projetos; (4 anos) CMB – quase 8 anos, dos quais 4 anos atuando na gestão. Gerente (desde 2017 na CMB). Formação Acadêmica: - Sistemas da Informação - Especialização em Gestão de Projetos - PMI e Mestrado Profissional em Administração - ênfase em Inovação (IBMEC) – início em Jul/2021.</p>	<p>(contratada) e empregada pública (CLT) Sem experiência gerencial prévia a CMB.</p>		
<p>2.E como foi compartilhada, por favor? Como foi essa transição de colaborador individual para gestor e a que atribui a sua designação como gerente na sua área lá no início? Como foi os processos para você? Tem um porquê? Você atribui a uma justificativa ou porque</p>	<p>2. Então eu acredito que por ter vindo do mercado privado, eu tinha outro ritmo de trabalho, né o mercado. Eu era muito acelerada, então assim eu trabalhava de 8 às 22 naquele gás de produzir produzir... produzir o resultado, quando eu cheguei na CMB esse ritmo desacelerou bastante, mas eu ainda continuava tentando manter as minhas entregas da melhor forma, como se estivesse digamos assim no mercado privado, porque a gente tem aquela sensação de que o público tem uma cobrança digamos assim entre aspas “menor” e para mim foi uma surpresa ser convidada para função gerencial, porque no ano que eu fui convidada para ser gerente eu voltei da minha licença maternidade. Então assim eu achei que não iria rolar, mas fui</p>	<p>Atribui-se o convite para gerência a capacidade profissional, empenho e comprometimento, demonstrado meses antes de ter sido convidada, ao atuar em projeto estratégico para CMB, fazendo hora extra</p>	<p>Ortunda do mercado privado, tinha ritmo de trabalho mais acelerado e precisou adaptar-se ao ritmo mais lento da empresa pública, embora tenha mantido suas entregas e comprometimento como se ainda estivesse no mercado privado, [talvez este empenho tenha sido</p>	<p>Credita a seu comprometimento, o convite para a gestão em um novo departamento, (responsável por inovação). Percebe que seu ritmo acelerado de trabalho para o contexto público, oriundo do mercado privado,</p>	<p>Experiência prévia como diferencial (q.2)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
você foi designada na ocasião? A) Quanto tempo você tinha nessa área, né? Que você foi gestora, você já passou por uma outra área.	convidada para ser gerente e para ser a substituta do superintendente na época. Atribui-se o convite realmente a minha capacidade profissional no empenho ao meu comprometimento, meses antes de ter sido convidada eu fui colocado em um projeto que tinha uma certa importância para casa é muito importante, na verdade era estratégico e eu vinha fazendo hora extra todos os dias entregando o resultado é me relacionando com as áreas, e de repente mostrando um lado que eu não tinha mostrado antes como analista nas outras áreas que estava atuando nos outros trabalhos. A) Quanto tempo que eu estive antes. Era então eu entrei no DETIC na área de processos. Depois migrei para fazer uma outra atividade que era aí quando estava atuando como analista de requisitos nesse projeto estratégico, eu fui chamada para ser gerente aí no outro departamento que foi criado, mas convidada pelo superintendente da área em que eu estava naquela época.	desempenhando suas atividades em “ritmo acelerado” para o contexto. Entregando resultados e se relacionando com outras áreas.	percebido como diferencial para o contexto]. Foi surpreendida aos ser convidada para função gerencial, e substituída do superintendente de um novo departamento, logo após o retorno da licença maternidade.	contribuiu na entrega se seus resultados.	
3. Fala como foi e por quais razões você atua na gestão nesta unidade hoje. O que te motiva atuar na gestão?	3. Nessa área que eu tô hoje eu completei 2 anos na área de projetos e o que me motiva estar hoje nessa área é porque eu gosto do que eu faço, eu gosto da matéria projeto. Esta foi a minha experiência dentro da Accenture e como estagiária também na Vale e ano passado eu me dediquei a isso lá uns quatro meses estudando para tirar a certificação PMP, então, assim eu gosto da área de projeto.	Interesse, alinhamento e experiência prévia na área de projetos (+ de 4 anos) Dedicou-se a certificação PMP (2020)	Experiência prévia na área de projetos – estagiária na Vale e analista da Accenture.	Além de experiência e formação (PMP) convergente, o interesse pela atribuição da área (Projetos)	Experiência prévia como diferencial (q.2 e 3)
4. O que envolve ser gestor nesta unidade da CMB? A) Esse é o maior desafio então, fomentar a cultura de planejamento na CMB? B) E a que você atribui essa dificuldade? C) E você tá falando do cronograma e da falta de conhecimento sobre o que vai ser feito/desenvolvido. Há	4. Nessa minha unidade eu acredito que é tentar criar dentro da demais áreas da CMB, uma cultura e um conhecimento de projetos, porque eu acho que isso falta muito nas áreas da casa, incutir nas pessoas a importância do planejamento, hj a gente tem essa falha então sim, eu entendo que meu papel é importante por conta disso, mas tem uma dependência muito grande também do querer das demais áreas é a barreira mais difícil que a gente tem para romper. A) Sim, não temos o costume de planejar e tirar o planejamento do Papel, né? Porque planejar entre aspas chega a ser fácil, né? Mas executar aquele planejamento até o final até você obter o resultado do que você planejou é algo que a gente não tem o costume de fazer. B) primeiro, eu acho que a gente tenta entrar em algo, ou seja, projetos que a gente não detém o	4. fomentar a cultura e conhecimento de projetos e incutir nas pessoas a importância do planejamento, conhecer os objetivos, dificuldades e resultados a serem alcançados, pois o planejamento falho leva ao fracasso e	4. o trabalho da área de projetos é importante, mas tem uma dependência das demais áreas em querer fazer. Eis a barreira mais difícil a romper B) quando o escritório de projetos acompanha e verifica as dificuldades, se depara com inúmeros	Importância da unidade de negócios - Fomentar cultura de planejamento de projetos na CMB, pois falta a cultura, o conhecimento e o querer fazer, por parte das demais áreas. O trabalho na CMB ocorre fragmentado em silos, e falta	O engajamento na Empresa Pública (q.4)

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explicitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>comunicação entre as áreas envolvidas nesse planejamento de projeto?</p> <p>Repetida em relação as questões 11 e 19</p>	<p>conhecimento do todo ou pelo menos da importância e do objetivo daquilo. Então quando você planeja algo sem conhecer esse planejamento é falho, ele vai acabar atrapalhado em algum momento. E essas falhas que acaba desmotivando as pessoas que estão naquele projeto, entendeu? Eu acho que antes de você planejar ou criar um cronograma, que geralmente as pessoas mais se preocupar em fazer, conhecer aquilo que se quer fazer, eu quero fazer um projeto de construir um carro eu tenho que conhecer como que é a construção de um carro, qual a importância daquilo... Qual é o objetivo e o benefício que ele vai trazer para minha empresa? Quais são os percalços logísticos que eu posso encontrar no caminho hoje? A gente não tem isso. Ai eu quero construir um carro então beleza... Vou fazer a obra dia tal e aquilo ali na verdade não são estimativas, mas chutes. E aí quando o escritório de projetos vem para poder arrumar controlar aquele problema, ver se realmente a gente tá conseguindo avançar a gente se depara com replanejamentos infinitos. E aí a gente fica ali seis... 12 e 18 meses. Os projetos acabam não se concretizando. C) Então existe uma dificuldade que eu vejo na entidade pública na qual estou hoje, não posso generalizar sobre todas, mas, há uma falha de comunicação muito grande e aí assim o PMBOOK é o guia de boas práticas de projetos. Ele diz que um dos fatores chaves de sucesso para um projeto acontecer é a comunicação, quando a comunicação falha há de 90 a 99% de chance do projeto falhar, também porque não tem como você fazer um projeto sem comunicação e o que a gente vê hoje que a instituição ela trabalha em silos. Cada um tá no seu silo, cada um no seu quadrado e você não tem uma parceria, aquela engrenagem ela não se junta ela não se une para rodar. Então, eu tenho a minha responsabilidade, eu cumpro ela e eu cobro do outro, mas sem aquele instinto de ajudar... aquela parceria, só uma cobrança ou uma questão de tentar achar um culpado. E aí a coisa não flui. Então, assim não há comunicação do jeito que deveria se ter entre as áreas, um sentimento de colaboração para seu resultado.</p>	<p>frustração dos envolvidos, dificuldade de comunicação na empresa pública que impacta nos processos e resultados.</p>	<p>replanejamentos e os projetos não se concretizam. c) Falta sinergia e comunicação entre as áreas, cada um atua de forma segmentada, a engrenagem não se junta para rodar.</p>	<p>comunicação entre as áreas.</p>	
<p>5. Então compartilha por favor, problemas que você resolve em seu trabalho como você e sua equipe tem</p>	<p>a falta de comunicação entre as áreas acaba por gerar conflitos entre as áreas. Então, quando o escritório percebe que esses conflitos estão ocorrendo e que é falha de comunicação está acontecendo e que as áreas entre si não estão conseguindo resolver a gente precisa intervir. E aí a gente trabalha ali como</p>	<p>5. a falta de comunicação entre as áreas gera conflitos quando o escritório de</p>	<p>5.outro problema, é mostrar para as áreas e para a diretoria que os projetos estão abertos e registrados</p>	<p>atuando na resolução de conflitos gerados entre as áreas nos projetos. Falta</p>	<p>O (des) engajamento na Empresa Pública (q.4, 5)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>resolvido problemas marcantes e cotidianos?</p> <p>A) E vocês têm muitos projetos abertos e que não evoluem?</p> <p>b) Eu penso que se referem a projetos que envolvam os atuais clientes ou potenciais clientes novos...?</p>	<p>um conciliador entre as áreas, convocando as áreas às vezes superiores para sentar e demonstrar qual é a diretriz, qual é o objetivo, em que a gente tá falhando o que a gente precisa fechar, fazer com que elas consigam se conversar e chegar a um denominador comum porque a gente não pode decidir por elas, mas incentivar o provocar a discussão para que a gente consiga chegar no resultado final a gente. A gente tem trabalhado muito com essa questão da resolução de conflitos e conseguir estabelecer uma comunicação para tentar resolver alguns gargalos dos projetos, um outro ponto que eu digo que é um problema, mas que a gente tem uma participação é de mostrar para as áreas agora e também para a diretoria que os projetos eles estão abertos e registrados há algum tempo na nossa área, estão abertos a 12 meses, 6 meses a 14 meses, ele não consegue sair daquela etapa inicial que é a definição de um escopo, que é a definição de um cronograma. Eles abrem um projeto, mas ainda estão estudando a solução daquilo que deveria ser uma etapa anterior até o projeto. A gente também tenta conscientizar sobre esse ponto, de primeiro se estudar a solução e depois abrir um projeto, um outro ponto a gente tem é como Responsabilidade é tentar criar não sei se essa força que tenta mover porque quando você vai perguntar e aí como é que tá andou ou não andou? Você precisa de ajuda não precisa de ajuda? a gente meio que faz essa pessoa mexer naquele projeto, né? Ela sabe que ela vai ter que responder para gente que essas respostas tomam visibilidade. Às vezes a gente consegue, mas não é sempre também. Para essa movimentação acontecer, ela depende muito da gestão estratégica então, quando a gestão estratégica ela tá com a gente, ela tá interessada naquele projeto aquele projeto anda, contudo quando aquele projeto não tem uma visibilidade muito alto, não tem uma certa importância, as pessoas tendem a ficar empurrando-os sim.</p> <p>A) sim. A gente tem o que a gente chama de portfólio de projetos que são projetos estratégicos hoje, a gente tem uma lista de 13 projetos, mais ou menos, desses 13 projetos temos por aí quase metade 50%, que estão abertos a pelo menos mais de 6 meses, mas sem ter um escopo definido um cronograma definido terem tido uma evolução significativa nesse período. B) Então são de fato importantes para CMB, são negócios novos, geralmente são negócios, e talvez por isso essa dificuldade de conseguir evoluir, né e desenvolver projeto e nem sempre já clientes da CMB, mas</p>	<p>projetos percebe que os conflitos estão ocorrendo, como conciliador entre as áreas, convocando para demonstrar qual é a diretriz, objetivo, e falhas para estabelecer uma comunicação e tentar resolver dos gargalos dos projetos.</p>	<p>Ideias centrais indiretas (implícitas)</p> <p>(de 6 a 14 meses), sem sair da etapa inicial que é a definição de escopo e cronograma. Falta interesse e patrocínio da gestão estratégica para que os projetos avancem, quando o projeto não tem visibilidade e apoio ele não evolui (50% dos projetos abertos estão parados).</p>	<p>interesse e patrocínio da gestão estratégica para que os projetos avancem.</p>	

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
6. Como vc estimula sua equipe a se desenvolver profissionalmente? A) Você já falou que você buscou a certificação [PMI] e que você tem afinidade... e a tua equipe tem essa proposta? eles têm buscado assim de forma rotineira? Como é que você percebe isso?	<p>são potenciais clientes sozinho, olha-se para o mercado, prospecta o mercado e verifica quais são os potenciais clientes e negócios que a gente poderia entrar e aí abre esse projeto para desenvolver e conseguir atender esses clientes, mas não necessariamente já são clientes da CMB.</p> <p>6. Basicamente tentando demonstrar a importância do conhecimento, na área de projetos na nossa atuação do dia a dia, mas assim pegando um pouquinho também lá do Programa de Treinamento, mas não muito... porque eu vejo a morosidade do treinamento, mas eu tô sempre em busca. Então eu acabo tentando ser um exemplo digamos assim, de que você precisa estudar, você precisa continuar, de que é importante, se não souber daquele assunto não tem como você ir até a área questionar se o projeto tá em desenvolvimento ou não, mas esses são os pontos principais, assim demonstrar a importância do conhecimento para a execução da atividade e me "colocando" como exemplo. A) Eu percebo que a minha equipe ela não tem uma motivação voltada para essa questão do desenvolvimento em si. Eu tenho empregados que já estão prestes a aposentar, eu tenho empregado que já pediu sessão, eu tenho empregado que tem outras questões e prioridades no momento, esse não é o foco dele agora. E tenho empregados que reconhecem que precisam, mas ainda estão muito devagar na busca do conhecimento. Hoje eu tenho uma equipe que não foca de fato no aperfeiçoamento.</p>	<p>6. tenta demonstrar a importância do conhecimento para a execução da atividade e se coloca como exemplo prático.</p> <p>a) percebe que a equipe não tem motivação para desenvolvimento profissional.</p>	<p>Percebe o processo de contratação de treinamento formal/institucional morosa. Equipe tem prioridades e momentos profissionais distintos. Alguns empregados reconhecem, a necessidade de maior conhecimento, porém a busca por suprir esta lacuna é lenta.</p>	<p>Estimula por meio do exemplo na busca do conhecimento e aperfeiçoamento pertinente a área, embora perceba que a equipe tem outras prioridades e não tem uma motivação voltada para o desenvolvimento profissional.</p>	<p>Liderança pelo exemplo (q.6)</p> <p>(Des) motivação da equipe para o desenvolvimento profissional (q.6).</p>
7. Compartilhe um exemplo vivido como gestor influenciando o desempenho de sua equipe. Você já falou que tenta ser exemplo em busca de capacitação, me dá um exemplo concreto que você tenha compartilhado algo. Você também disse que o treinamento formal, me corrija se eu compreendi errado, quando se refere ao	<p>Gerente contratou e custeou de forma particular (em 2020) um treinamento sobre metodologias ágeis, incluindo o kanban, quando resolveu desenvolver e aprender um pouco mais dessa nova metodologia e trazer de projetos, propôs como meta para o empregado realizar a</p> <p>Gerente contratou e custeou de forma particular (em 2020) um treinamento sobre metodologias ágeis, incluindo o kanban, quando resolveu desenvolver e aprender um pouco mais dessa nova metodologia e trazer de projetos, propôs como meta para o empregado realizar a</p>	<p>Gerente contratou e custeou de forma particular (em 2020) um treinamento sobre metodologias ágeis, incluindo o kanban, quando resolveu desenvolver e aprender um pouco mais dessa nova metodologia e trazer de projetos, propôs como meta para o empregado realizar a</p>	<p>Este ano foram priorizadas algumas áreas do departamento para obter treinamento, portanto, talvez a área de projetos não tenha sido priorizada.</p>	<p>Embora não tenha sido priorizado por seu departamento o treinamento institucional para a equipe, a gerente contratou, por meios próprios, para si e para subordinado, capacitação em metodologias ágeis (Kanban), objetivando desenvolvimento profissional para si e subordinado.</p>	<p>Compartilhar conteúdo com a equipe (q.7)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>Treinamento como moroso, você se refere ao processo de solicitação/contratação? Esclarece melhor... A) E você percebe já mudanças no comportamento dele no dia a dia ou ainda não houve tempo hábil para perceber essa mudança</p>	<p>me chamou atenção e quando veio programa de metas eu identifiquei que um dos empregados, uma das pessoas da minha equipe poderia desenvolver e aprender um pouco mais dessa nova metodologia e trazer ela para dentro da área de projetos e de uma forma geral, então eu criei isso como meta para ele foi uma forma de eu tentar induzir, motivar pessoa a buscar um conhecimento dentro da área. E aí disponibilizei um treinamento que eu também contratei de forma particular para ele, ele fez esse treinamento e ele tem estudado, busca na internet conhecimento sobre o campo e tem desenvolvido uma proposta para que a gente possa aplicar o kanban dentro da área de projetos. A) O kanban é um assunto novo, mas eu percebo que ele é comprometido e tem interesse tá. Ele já me procurou. Ele já demonstrou que assistiu ao treinamento, ele já escreveu uma minuta de um texto, já tentou montar os quadros do kanban, assim de fato, ele já saiu daquele estado inicial zero assim, ele não tinha conhecimento nenhum sobre aquela prática, que o kanban e ele já evoluiu em conhecimento sim.</p>	<p>capacitação (custeada pela gerente). Esta foi a forma de tentar motivar empregado a buscar o conhecimento. O empregado comprometido com o tema.</p>			
<p>8. Quando você foi designado a gerência como você aprendeu a ser gerente? como se deu isso para você como aprendeu a gerenciar? 8.1 Como é seu trabalho gerencial no cotidiano tenta resumir, você já falou um pouco do início hoje. Mudou alguma coisa, na área atual como é que tem sido? E o que que você tem aprendido no dia a dia sobre a sua capacidade de gestão e sobre o desempenho da sua equipe?</p> <p>8.2 Nessa nova área como gestor, alguma coisa que tenha</p>	<p>No início, eu acho que é uma surpresa agradável, mas ao mesmo tempo é um susto por conta da responsabilidade que você tem, por saber que você tá ganhando uma responsabilidade para qual você ainda não foi treinado e capacitado para exercer aquela responsabilidade tá, assim eu brinco até que a gente vira gerente do dia para noite, hoje você não é e amanhã você virou gerente e agora você vai ver como é que faz isso. Então, eu não tive nenhuma capacitação logo no início. Eu fui se não me engano, uns dois anos depois de já estar gerente que a gente recebeu uma capacitação da Casa da Moeda, mas eu tinha eu acabei exercendo um pouco dessa liderança por experiências que eu já tinha tido, principalmente no mercado privado, porque as experiências que eu tinha tido dentro da instituição não tinham sido muito boas, eu tive uma experiência muito ruim numa avaliação de desempenho, mas eu peguei aquela experiência como algo do que eu não devo fazer, então como eu tive na Accenture muito essa questão da liderança do líder perto do gerente, tinha toda uma hierarquia, mas todo mundo era muito acessível a comunicação ela acontecia. O auxílio do seu gerente ali perto de você. Você tinha um mentor na sua carreira profissional. Então assim eu acabei pegando um pouco disso e levando para a minha equipe, já que eram pessoas que eu conhecia, eram colegas meus do dia a dia</p>	<p>Logo que designada, não recebeu capacitação gerencial da CMB, esta ocorreu dois anos depois de já estar gerente, mas passou a exercer a liderança com base em experiências anteriores, principalmente no mercado privado, pois as experiências vividas, enquanto subordinada na CMB, não foram positivas, mas tomou a experiência negativa como algo que não deve ser feito. A experiência</p>	<p>8.No início, a gerência foi uma surpresa agradável, e susto por conta da responsabilidade, para qual não foi treinado e capacitado. “a gente vira gerente do dia para noite, hoje você não é e amanhã você virou gerente e agora você vai ver como é que faz isso”</p> <p>8.1 Entrevistada relata que ao mudar de equipe, começou a trabalhar de forma independente como estava acostumada anteriormente, até que percebeu que precisava conversar</p>	<p>Aprendeu a ser gerente com experiências prévias no mercado privado (accenture), mentoria, líder perto e acessível, onde a comunicação aconteceu. Na CMB, as experiências embora negativas, trouxeram aprendizado do que não deve ser feito. A capacitação direcionada a liderança da CMB ocorreu dois anos depois de sua designação.</p>	<p>Experiência prévia como diferencial (q.2,3, 8) Desenvolvimento profissional na prática (8.1 e 8.2)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>aprendido sobre o desempenho da sua equipe? Ficou claro que cada equipe é uma, alguns vão demandar mais outros menos e você precisa se adaptar. Então, como você percebe a sua atuação em relação ao desempenho da equipe? você consegue perceber mudanças no desempenho deles em função dessa tua mudança?</p>	<p>que eu acho que também facilitou muito e eu sempre assim, eu preferia nessa nova jornada de gestão ouvindo mais dos meus colaboradores. Então assim a gente sempre discutia, eu não era uma pessoa autoritária, eu tentava ouvir e ver o que que era melhor para equipe, o que que era melhor para todo mundo, para que aí a gente pudesse de fato tomar uma decisão juntos. Então acho que isso ajudou mais tarde, mas foi assim que eu fui aprendendo aos poucos a ser gerente. Acredito que esteja aprendendo até hoje. 8.1 Eu vejo que são pessoas e pessoas. Então, assim você não pode dizer que ser gerente é algo linear. Quando você muda de pessoas, você acaba sendo um pouco diferente a cada equipe que você recebe, quando eu comecei lá em 2017 era uma equipe totalmente diferente era uma equipe engajada, uma equipe comprometida, era uma equipe mais jovem também, equipe mais inovadora que tinha uma visão e também era uma área que tinha esse objetivo de mudar algumas coisas, né de romper o <i>status quo</i> digamos assim, então era uma outra visão, quando eu mudei de área, apesar de ser a área que eu gosto que eu curto muito, eu peguei uma equipe mais tradicional, uma equipe de uma idade mais mediana que na verdade, não mais tão jovem, com a cabeça querendo mudar tudo digamos assim. Então hoje eu tenho uma equipe que eu preciso ficar muito mais no pé, você fez? você deixou de fazer? você tem que fazer desse jeito... dessa forma não tá legal, escreve assim, corrigir. E uma equipe muito mais dependente de mim, muito mais carente do gestor do que era a minha equipe anterior, então isso me criou um baque e confronto minha forma de ser, porque eu sou muito independente. Quando me convidaram para ser gestora dessa nova área que eu comecei a fazer as coisas eu falei, pera aí, meu chefe é outro eu preciso falar para ele, como é que eu sou, foi uma atitude minha de chegar e falar olha, eu sou muito independente. Eu não fico esperando o que eu tenho que fazer eu vou lá e faço, se isso te incomodar você me avisa, e ele falou... não beleza tranquilo! E eu não tenho isso na minha equipe, eu luto contra mim mesmo, porque eu preciso ser diferente do que eu sou eu preciso ir lá e ver como é que tá, se fez, e pedir para fazer. Então essas são as diferenças que eu vejo a questão de ser gerente, eu acho que você acaba sendo gerente de uma forma diferente na visão de cada empregado e muito do quanto ele te pede ou consome. 8.2 Eu fiz na semana retrasada, se eu não me engano, a avaliação e momento</p>	<p>prévia na Accenture agregou como referência positiva de liderança (líder perto e mentoria) embora houvesse uma hierarquia, todos eram acessíveis e a comunicação acontecia. A Gerente em sua nova jornada optou por ouvir mais seus colaboradores. Os temas eram discutidos e decisões ponderadas no coletivo. Assim foi aprendendo aos poucos a ser gerente e ainda está aprendendo. 8.1 ser gerente não é algo linear. Quando muda de equipe, o gerente também muda sua forma de gerenciar, cada equipe tem um perfil, reage e se relaciona com o gerente de acordo com este perfil. 8.2 atualmente, a equipe é mais dependente, requer um acompanhamento mais próximo, o que</p>	<p>com seu superior se isso o incomodava.</p>		

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>9. Depois de 2016, quais foram os desafios enfrentados em sua atuação gerencial no contexto do trabalho? Relate, por favor, um episódio marcante e como os tem superado? O marco 2016 se dá em função da perda do SICOB... Quais foram os desafios enfrentados em sua atuação gerencial no contexto de trabalho, né? Acho que você já assumiu a gerência após 2016. 9.1 Era uma receita significativa, né em torno de 70%, a época, a CMB dificilmente vai</p>	<p>de feedback. E aí eu fiz questão de pedir para que eles me dessem um feedback, não é algo obrigatório da avaliação, mas eu queria saber qual era a percepção que eles tinham de mim. Então foi bem isso mesmo, cada um teve uma percepção um pouco diferente, ou se prendeu a algum ponto da minha atividade gerente na sua visão na sua experiência, no que que tem visto, vivido e que veem em mim. Um empregado citou a questão da proximidade que ele gostaria que eu fosse mais próxima, digamos assim, que eu avalie todos os documentos que ele gera, todos os trabalhos que ele gera: o outro já acha que eu deveria ter mais conhecimento nessa parte financeira corporativa, sobre receitas, faturamento e tudo mais; o outro já disse que me admira, ele me vê como exemplo, ele inclusive externou na avaliação que estava fazendo aquela avaliação em respeito a mim, em consideração a minha pessoa, mas que ele não acreditava naquela ferramenta e a outra pessoa também comentou sobre a questão da proximidade, então assim eu vejo que eles me respeitam, eles me consideram e muito do que eles fazem ali no dia a dia deles, mesmo sem estar motivados, é porque é a Miriam né que está pedindo, aí eles vão executar.</p> <p>9. Sim em 2017. quando eu fui convidada para estar gerente em 2017, foi exatamente para tentar trazer novos negócios para casa, era uma área que tinha esse objetivo trazer novos negócios, exatamente porque houve a perda do SICOB, então a gente precisava ter algo ou algumas coisas, que entrasse no lugar daquela receita para CMB. Então eu percebo de lá para cá ainda estamos no mesmo slogan, novos negócios... novos negócios e fica repetindo isso desde 2016.</p> <p>Mas sem saber o que é esse novo negócio, a gente fala algo sem saber o que é... É como se eu dissesse, eu quero uma casa nova, mas eu não sei em qual localidade, qual o tamanho, qual a cor, eu não tenho detalhes dela. Então eu sei que preciso aumentar minha receita, eu só não sei onde, eu só não sei qual é a minha expertise, eu só não sei qual é o melhor caminho e aí começa a se olhar para muitos lugares e a atrair para muita coisa, mas como você não tem um alvo, você não fixa e não acerta. Então assim desde 2016 com a saída do SICOB, o que eu percebo é que existe essa cobrança nas áreas para os gerentes da casa da moeda de que os novos negócios precisam surgir, mas eu ainda não presenciei o surgimento de novos negócios, que pelo menos estejam rentáveis.</p>	<p>confrontou a forma de ser, independente da gerente.</p> <p>Entrevistada para gerenciar área responsável por novos negócios para CMB, em substituição a receita perdida do SICOB. Pressão imposta sobre o corpo gerencial para que tomem novas ideias rentáveis, contudo, não se sabe qual o melhor caminho e por mirar em muitas opções, não há foco e assertividade. O Programa INOVA CMB tem por</p>	<p>9.1 a participação do escritório de projetos no programa Inova é verificar a viabilidade financeira das ideias. Para Casa da Moeda. A primeira ideia vencedora, do Ativo financeiro, chegou a ser comercializada, agora tá na segunda edição do programa e acho que a ideia é executar as ideias ganhadoras.</p>	<p>convidada para gerenciar área responsável por novos negócios para CMB, percebe pressão imposta sobre o corpo gerencial para que novos negócios ocorram, contudo, o caminho não está claro e por mirar em muitas opções, não há foco e assertividade. O INOVA CMB tem por objetivo instrumentalizar ideias dos empregados em negócios potencialmente rentáveis para CMB.</p>	<p>O engajamento na Empresa Pública (q. 4,5,9,16 e 18)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>conseguir um único produto que supere ou se aproxime, que dirá supere essa marca. Aproveitando esse gancho aí de novos produtos... é sobre o INOVA CMB, existe esse programa de ideias, sugestões para os empregados que podem dispor suas ideias e serem premiados, se tiverem suas ideias aprovadas. Verificar a viabilidade deste seria o teu departamento ou a tua área para que a ideia venha se tornar um projeto como é que se dá isso hoje internamente?</p> <p>9.2 Qual foi o desafio imposto pela pandemia e o trabalho remoto emergencial? Como foi isso na tua equipe?</p>	<p>né a ponto de ajudar a Casa da Moeda a substituir o SICOB.E. 9.1 Então eu não participei do programa Inova, nunca fiz parte do programa. A gente chegou assim envolvido um pouco no processo na edição passada do programa. O departamento de inovação onde a gente receberia essas ideias dos ganhadores. Digamos assim a proposta, parece que era essa, para que a gente pudesse desenvolver uma solução protótipo sobre elas, mas isso não chegou e se concretizar. Acho que o departamento acabou um pouquinho antes disso, hoje a área que eu estou é diferente, é uma área de escritório de projetos e a participação que a gente tem dentro do programa do Inova é de fazer a viabilidade financeira das ideias. Tem uma pessoa da nossa área dentro do grupo de trabalho, que auxilia na execução da viabilidade financeira para saber se ela de fato tem algum benefício financeiro, algum retorno ou se ela vai só gerar prejuízo para Casa da Moeda, mas a ideia eu acredito que era essa de enviar para as áreas técnicas e competentes pudessem desenvolver aquela ideia, eu acredito que isso aconteceu porque a primeira ideia que foi vencedora, se eu não me engano era do Ativo financeiro. Ela chegou a ser comercializada, agora a gente tá na segunda edição do programa e acho que não foi feita, mas acho que a ideia é sim já executar as ideias ganhadoras. 9.2 Inicialmente ela teve algumas questões, principalmente porque algumas já tinham problemas com a questão de ansiedade, depressão e déficit de atenção, então no início essa dificuldade e essa ansiedade de saber quando se voltaria, era uma pergunta recorrente. Quando que a gente vai voltar? Quando eu posso pedir para voltar? Com o passar do tempo, eu acho que as pessoas foram se adaptando, se flexibilizando e se permitindo estar na nova fase. E aí essa pergunta diminuiu e agora não perguntam tanto, na verdade, acho que hj nem querem voltar para o presencial, mas eu acho que isso é muito individual, então assim na minha equipe foi mais por conta dessas questões mesmo, já terem a sua crise de ansiedade, a sua depressão, o seu déficit de atenção e aí ter que trabalhar com isso entre aspas sozinho, dentro de casa. Então, o que eu tentava fazer era conversar com essas pessoas um pouco mais, quando elas me chamavam eu estava sempre lá presente, a gente trocava ideia não sobre trabalho, mas sobre estas questões... a procurar um médico, um psicólogo e aí tentando fazer com que as pessoas se cuidassem, e mesmo que ela estivesse naquele ambiente e</p>	<p>objetivo instrumentalizar ideias dos empregados em negócios potencialmente rentáveis para CMB.</p> <p>9.2 Principais dificuldades com o TRE problemas de ordem psicológica preexistentes na equipe foram acentuados: ansiedade, depressão e déficit de atenção. Atualmente a equipe foi adaptada ao Trabalho à distância.</p>	<p>9.2 Principais dificuldades com o TRE problemas de ordem psicológica preexistentes na equipe foram acentuados: ansiedade, depressão e déficit de atenção, no início houve questionamento sobre o retorno ao presencial, disponível à conversar a gerente aconselhava seus subordinados a procurar ajuda profissional para lidar com as questões. Atualmente a equipe foi adaptada ao Trabalho à distância.</p>	<p>9.2 Principais dificuldades com o TRE problemas de ordem psicológica preexistentes na equipe foram acentuados: ansiedade, depressão e déficit de atenção. Atualmente a equipe foi adaptada ao Trabalho à distância.</p>	<p>Tele gerencia – novo desafio: Liderança, acolhimento e flexibilidade q,9,15)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
	<p>tentasse aceitar um pouco melhor, porque a gente não tinha uma visão de quando a pandemia ia terminar, então eu tentava de uma forma um pouco mais leve isso. Fazer com que a pessoa percebesse benefícios em estar em casa e tentar fazer com que ela se relacionasse mais com as pessoas ou mesmo procurasse ajuda médica</p>				
<p>10 O que significa ser um gerente competente para você e dá um exemplo, por favor. Você tem um exemplo de uma situação?</p>	<p>10. Para mim o gerente competente é aquele que conhece o trabalho que lhe compete, ao qual ele é responsável e que ele assuma esse trabalho, no sentido de que se questionado ou solicitado ou, se ele tem algum problema para resolver ele resolve, ele não passa a bola, ele não fica segurando ou tenta se eximir daquela responsabilidade para mim um gerente competente. Pra mim é isso é conhecimento + comprometimento. Tenho um exemplo essa semana, eu enviei os dados sobre custos de um produto para um gerente e eu falei para ele. Olha eu não consigo fazer uma viabilidade financeira sem ter custos. Então você precisa definir o custo desse produto para que depois a gente consiga uma viabilidade financeira. Vou marcar uma reunião, a gente vai resolver, passou e aí nesse meio tempo que a reunião não tinha acontecido, eu recebo via processo SEI uma viabilidade financeira para ser feita daquele produto que ainda faltava ele fechar o custo. Isso me irrita um pouco, porque ele sabia do problema, conversei diretamente com ele e não cabia ele ter me enviado aquele processo, porque estava relacionada àquele problema que não tinha resolvido ainda, então ele me fez devolver o processo para ele e aí eu devolvi e falei olha, eu não consigo fazer uma viabilidade financeira sem o custo, você precisa terminar. Qual é o custo do produto, então por isso estou restituindo, é uma situação desagradável, ter que fazer isso ainda mais quando você já conversou com a pessoa, ela sabia do problema que tinha que resolver, tinha uma agenda feita para se discutir aquele problema, no entanto, ela assina um processo enviando para mim com a questão ainda não resolvida. Então para mim isso não é algo que um gerente competente faria.</p>	<p>o gerente é aquele que conhece o trabalho que lhe compete, ao qual ele assume o trabalho, e que se questionado ou solicitado ele resolve o problema e não repassa ou fica segurando, ou tenta se eximir de responsabilidade. Competente = conhecimento + comprometimento.</p>	<p>Ex: a gerente sabia do problema que tinha que resolver, tinha uma agenda feita para discutir aquele problema, no entanto, ela assina um processo enviando com a questão ainda não resolvida. Ou seja, não é algo que um gerente competente faria.</p>	<p>Ser um gerente competente envolve conhecer o trabalho que lhe compete, ser responsável e assumir quando questionado ou solicitado. Ou seja, conhecimento + comprometimento. Exemplo de não comprometimento, quando um gestor acorda algo e faz diferente do acordado com outro.</p>	<p>Ser competente: conhecimento + comprometimento;</p>
<p>11. Pela sua vivência na CMB qual é a contribuição do seu trabalho gerencial para sua unidade e para CMB como um todo?</p>	<p>11. Eu vejo que é questão de você gerenciar projetos, acompanhar, controlar, dar visibilidade do andamento deles, definir template, normas, processos, ela é muito importante para a questão do planejamento. Muitas pessoas não entendem o que é um projeto, como que ele começa, se desenvolve e termina. Mas hoje especificamente eu vejo que a área de projetos perdeu um pouco</p>	<p>gerenciar projetos, (acompanhar, controlar, dar visibilidade, definir template, normas, processos), ressalta</p>	<p>A falta de apoio/incentivo da alta gestão [diretoria] para novos projetos impacta na redução do sentimento</p>	<p>A área de projetos acompanha e gerencia projetos na CMB, contudo, perdeu apoio/incentivo da alta</p>	<p>Interferência do político sobre o técnico (questão 11 e 18);</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
Repetida em relação as questões 4 e 19	da força que ela tinha na gestão anterior, porque cada gestão tem um foco diferente, e na atual eu não a vejo focada em projetos. Então hoje, a gente contribui muito menos, por ter perdido essa força de ir até as áreas e fazer com que elas trabalhem, dessas áreas entenderem ou verem na gente o apoio da diretoria. Eu vejo que essa força perdeu, então as áreas hoje respondem tipo... toma aí o novo cronograma ou não responde, fica sem responder a gente cobra e não responde de novo. Então eu acho que hoje por conta dessa falta de apoio [diretoria] digamos assim, ela perdeu. Eu mesma andei me questionando sobre o fato, qual era o papel que a gente tinha né? Qual era a importância que a gente tinha para CMB e o que a gente tava conseguindo contribuir, então assim, hoje eu acho que contribuo muito menos por falta desse apoio, porque uma gerência cobrando um departamento se você não tem apoio de cima [diretoria] as coisas, às vezes, não acontecem muito por causa daquilo que a gente falou no início da entrevista, da falta do sentimento colaborativo entre as áreas.	a importância do planejamento. O desconhecimento [dos empregados] sobre projetos atrapalha o avanço deles. A área de projetos perdeu o apoio da alta gestão [atual diretoria] o que impacta na redução de contribuição da área de projetos.	colaborativo entre as áreas.	gestão [diretoria] para novos projetos o que impacta na redução do sentimento colaborativo entre as áreas. [sem novos projetos não há novos negócios]	
12. Quais capacidades gerenciais você sentiu falta, ao longo de seu percurso como gerente?	acho que o que mais me fez falta foi a questão de saber como conduzir uma equipe de forma individual, mas tentando atender o todo ou como você responde a uma pessoa que não te atende, no sentido de você pedir e ela não fazer... eu acho que hoje o que mais faz falta para um gestor dentro da casa são ferramentas que você consiga advertir o funcionário, talvez seja esta palavra, não sei... porque ele sabe que se ele não faz uma demanda que ele recebe não acontece nada com ele então, acho que é isso. Se existem ferramentas não são tão claras e se elas existem, às vezes elas são muito mais pro empregado do que gerente, tá? Eu percebo que muitos gerentes, até mesmo eu, deixamos algumas coisas passar ou assumimos algumas coisas dos nossos empregados, por não saber lidar com essa questão, ou não ter ferramentas para nos auxiliar nessa questão do empregado que nem sempre vai fazer aquilo que lhe é pedido. É muito legal eu te falar nas habilidades gerenciais de liderança, se comunicar, resolver conflitos, mas chega uma hora que você usa tudo isso e não funciona, o empregado não tá afim. Quando a pessoa não tá afim não vai rolar, mas e aí nesse momento, o que que o gerente deve fazer? Eu acho que não é tão claro para mim, pelo menos na CMB.	Ausência de autonomia e sensação de impotência causada pela falta de ferramentas ou dificuldade em advertir os empregados que não contribuem com suas responsabilidades, diante da impunidade do contexto Público.	muitos gerentes, algumas coisas ou assumem tarefas de seus subordinados, por não saber lidar com essa questão, do empregado que não realiza as tarefas solicitadas por seu gerente.	Ausência de autonomia e sensação de impotência causada pela falta de ferramentas ou dificuldade em advertir os empregados que não contribuem com suas responsabilidades, diante da impunidade do contexto Público. Gerentes absorvem tarefas de seus subordinados.	Dificuldades enfrentadas pelos gestores (relações interpessoais, disciplinares e RH) (q. 12). Subcategoria: Ausência de autonomia, sensação de impotência (q. 12).
13. Como as capacitações fornecidas	Esse ano eu já tinha uma vontade, não tão forte, porque eu tinha dúvida sobre fazer ou não um Mestrado profissional, então assim	Gerente está cursando Mestrado	Entrevistada relata seu	Além da capacitação formal Mestrado	

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>pela CMB, recentes ou não e as ações autoinstrucionais dos membros de sua equipe contribuíram para o desempenho institucional esperado da sua área? Vc falou um pouquinho da tua iniciativa própria de bancar e compartilhar com seus subordinados, até colocar como meta e ele tá buscando. Teriam outras iniciativas similares? 13.1 O Mestrado é em quê?</p>	<p>era algo que tava em mim, mas eu não tava focando muito, esse ano comecei a olhar um pouco mais uma instituição pública e coincidentemente abriu o edital de pós-graduação dentro da casa e aí eu me inscrevi para o mestrado e consequi, então assim, eu vejo que isso foi uma iniciativa que a CMB teve e que acabou ela ficando com que eu já tava pensando e acabou me proporcionando estar hoje fazendo mestrado. Um outro ponto que eu vejo que vem me ajudando a desenvolver profissionalmente é o líder que eu tenho hoje, eu já tive alguns líderes não tão bons dentro da casa, que uso como experiência do que não fazer, mas hoje eu me sinto de fato liderada. Então assim eu tenho uma admiração pelo meu líder, que faz com que eu queira me assemelhar, talvez um pouco mais a ele na questão do conhecimento. Eu vejo ele como uma pessoa competente e comprometida, então isso faz a gente querer trabalhar, por conta daquela pessoa que além de ser comprometida e competente é uma pessoa humana, isso difere muito do gestor, porque eu era uma gerente muito diferente com o gestor que eu tinha superior a mim na outra equipe, eu era estressada, era uma pessoa meio revoltada, ansiosa, nervosa, me atrapalhada para falar as coisas. Eu queria tudo para ontem, porque eu assumia coisa que eram além da minha competência como gerente assumia coisas que estavam acima de mim, que eram do meu superintendente, então como eu tinha que assumir aquela responsabilidade que não era minha tinha que responder por aquilo, gerava um ambiente de estresse muito grande para cima de mim e agora não, agora eu tenho um superintendente que assume suas responsabilidades, que está junto de mim e que acaba me motivando a querer ser melhor, entender sobre outros assuntos, a ser mais comprometida e até fazer as coisas, às vezes quando a gente não tá tão motivada pela pessoa que ele é que trabalha e não tanto pela empresa. Acho que são estas duas coisas liderança superior e mestrado acabaram ajudando aí no desenvolvimento. 13.1 É um Mestrado profissional em Administração, com a linha de pesquisa de inovação.</p>	<p>profissional em Administração, com a linha de pesquisa de inovação [parcialmente financiado pela CMB]. Outro apoio ao desenvolvimento profissional, tem sido a liderança superior atual [superintendente] é e faz com que ela se assemelhar. Embora tenha vivenciado experiências negativas com outros líderes na CMB, que tomou como exemplo do que não fazer.</p>	<p>comportamento enquanto gerente fora diferente em função das atitudes de seu superior imediato. Era estressada pois assumia responsabilidades de seu superior imediato [superintendente]. Agora ela vivencia outra realidade com um superintendente que assume suas responsabilidades, está junto e a motiva a ser melhor e ser mais comprometida.</p>	<p>profissional em Administração, [parcialmente financiado pela CMB], a liderança superior atual [superintendente] tem contribuído para seu desenvolvimento profissional, pois é competente, humano e faz com que ela queira se assemelhar.</p>	<p>Liderança pelo exemplo (Q.13)</p>
<p>14. Com base na sua vivência, quais competências profissionais ainda precisam ser</p>	<p>14. Conhecimento mais profundo sobre a gestão de projetos sobre algumas áreas, principalmente a área de custos, a área de comunicação, as vezes a gente fala de comunicação como se fosse algo fácil, né? E não é o que você fala, mas é como você fala. Então às vezes eu preciso corrigir algumas pessoas da minha</p>	<p>Conhecimento técnico mais profundo sobre a gestão de projetos (metodologias</p>	<p>Gerente cita que já organizou e compartilhou com seus subordinados de curso</p>		<p>Competências críticas: Gerência de Projetos,</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
desenvolvidas pela sua equipe para realizar as entregas esperadas?	<p>equipe no como fala, como que você pede uma informação, sem parecer que isso é só uma cobrança, né? Como que você se relaciona perto de forma que a pessoa te veja como um colaborador, como facilitador daquele projeto e não como a gente que tá ali perguntando entendeu? Acho que a minha equipe hoje, ela tem muita dificuldade em entender isso, então acho que essas habilidades interpessoais principalmente de comunicação, elas precisam ser melhoradas que acho que isso faz toda a diferença, depois do conhecimento técnico que você tem. E o outro ponto que tem é de evoluir, porque hoje a gente evoluiu nessa questão de conhecimento de projeto, né? A gente não tem mais só o PMBOOK como uma referência a gente tem outras metodologias ágeis, já dei um curso para eles, assim a gente sentou eu apresentei, montei uma apresentação, discuti com eles, mostrei mas a CMB também precisa tomar isso uma prática dela para que se consiga ser melhor disseminado e as pessoas passem a ter interesse, porque se o conhecimento não é aplicado, você acaba esquecendo. Esses dois pontos as metodologias ágeis e essa parte interpessoal de comunicação e a parte da gerência de projetos como um todo</p>	<p>ágeis), custos e comunicação mais assertivos [empática] ao relacionar-se com as outras áreas.</p>	<p>metodologias ágeis, contudo, é importante que a CMB as torne [metodologias ágeis] sejam disseminadas e as pessoas tenham interesse, porque se o conhecimento não é aplicado, é esquecido.</p>		<p>metodologias ágeis e comunicação assertiva (q.14).</p>
15. Com a pandemia em 2020, a CMB implantou o Trabalho Remoto. Quais mudanças você percebeu no seu desempenho da sua equipe? 15.1. E como tem sido para você atuar como telegerente?	<p>Eu percebi que assim houve, eu acho que uma queda de rendimento, um afastamento acho que natural por conta da distância, né? A gente estava se vendo todo dia, você tomava café da manhã, você ficava 8hs olhando para aquela pessoa, vendo aquela pessoa tava ali na sua frente e com o teletrabalho e o trabalho remoto, isso acabou gerando um afastamento porque vc não vai ficar 8 horas direto no teams conversando com a sua equipe, olhando para ver se ela tá ali e fora que querendo ou não, você tem as outras demandas que estão acontecendo na sua casa então, às vezes você tem problemas para resolver, você tem um filho, você tem um parente que tá precisando de você está doente ou, alguma demanda que surja. Tem que fazer almoço, ele demora acho que a gente tem dentro da tua casa, então, acho que gerou esse afastamento. E aí no papel de gerente, eu tentava assim entender um pouco mais como é que essa pessoa tava dentro do ambiente dela, naquele momento tinham pessoas com parentes idosos que era do grupo de risco, que precisava de uma atenção melhor. Então, eu tentei ser um pouco mais flexível nesse momento, do que o inverso de ficar olhando para ver se a pessoa estava sempre online 100% do tempo. Eu queria mais saber se ela</p>	<p>É percebida a queda de rendimento da equipe, no momento inicial da pandemia, na implantação do Trabalho Remoto Emergencial, acentuada por outras preocupações e demandas de ordem pessoal. Gerente buscou compreender e ser mais flexível com a equipe.</p> <p>15.1 gerente relata não ter dificuldades em telegerenciar, atribuindo tal facilidade a suas</p>	<p>É percebida uma necessidade da equipe em reunir-se virtualmente (teams) mesmo sem temas de trabalho a tratar, talvez um reforço ao sentimento de pertencimento, ou seja, o gerente integra a equipe a empresa. Alguns empregados se sentiam de fora, ou esquecidos e aí vem o receito de tornar-se desnecessário.</p>	<p>A queda de rendimento da equipe, na implantação do Trabalho Remoto Emergencial, foi acentuada por outras preocupações e demandas de ordem pessoal. Gerente buscou compreender e ser mais flexível, percebendo a necessidade de maior proximidade, quando instituiu reuniões semanais.</p> <p>Esta ação pró-equipe resultou em sensação de acolhimento e</p>	<p>Tele gerencia - novo desafio: Liderança, acolhimento e flexibilidade (q.15).</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
	<p>ia me entregar os resultados e que ela estivesse bem mentalmente para que ela conseguisse ficar bem trabalhando e estando em casa. 15.1 Eu não sinto tanta dificuldade assim não, mas, porque assim acho que é da minha personalidade, eu não preciso de ninguém me cobrando o tempo todo né. Se eu vou fazer aquilo se eu não vou fazer, mas foi aquilo que eu falei, as pessoas sentiram falta de ter esse contato mais próximo comigo como gerente então, a gente acabou instituindo reuniões semanais que a gente se reúne conversa sobre a nossas atividades da semana sobre o que tem acontecido na casa (CMB) eu ouço, eu deixo eles falarem à vontade, não é uma reunião que a gente só possa falar de trabalho, mas é mais para agente bater-papo mesmo e eu senti que eles gostaram bastante. Fiz mais em função de atender uma necessidade deles, muito mais do que minha. Nesse ponto eu tive que largar um pouquinho o que a Miriam acha né a personalidade da Miriam para atender a personalidade da equipe, às vezes não tem temas de trabalho a tratar, mas há a necessidade de ouvir sua voz você está em equipe. Acho que a questão é essa, tipo, eu estou aqui reunida com a minha equipe. Eu sinto que eu faço parte de uma equipe, um sentimento de pertencimento. Acho que talvez seja uma forma de você trazer a empresa, né para dentro de você. Você se sentir integrado a empresa que isso foi uma situação que outras pessoas não somente na minha área tiveram né? Tipo parece que eu não tô trabalhando, parece que eu não sou empregada da casa da moeda, parece que a empresa me esqueceu ou talvez, aquele medo que algumas pessoas têm de que, se ninguém me vê ninguém falar comigo posso ser mandado embora que é muito disso.</p> <p>16.As minhas expectativas, infelizmente não são das melhores. Eu vejo que se a casa não achar o foco dela, o caminho dela algo que ela consiga fazer independente de outras pessoas, eu não vejo um futuro longo, eu acho que o futuro dela vai ser exatamente a curto prazo, eu vejo as pessoas comemorando, a gente ter entre aspas saído da privatização, mas isso para mim era só uma fagulha, porque a gente continua fechando no negativo há quatro anos, então a gente precisa ainda demonstrar que é autossuficiente e eu não consigo ver olhando para os projetos da casa a gente conseguir ser autossuficiente.</p>	<p>características de personalidade, como independência. Contudo, as pessoas sentiram falta de ter esse contato mais próximo com a gerente então, instituiu reuniões semanais onde a equipe se reúne e conversa sobre diversos temas, não necessariamente de trabalho. Esta ação pró-equipe resultou em sensação de acolhimento e pertencimento ao grupo.</p>		<p>perencimento ao grupo.</p>	
<p>16. Como ve vê o futuro da CMB a curto e médio prazo, tendo em vista o propósito original da empresa?</p>		<p>Expectativas realistas/negativistas sobre o futuro da CMB, enquanto não consolidar autossuficiência, não está segura</p>	<p>A CMB ter saído da lista de privatização, não assegura auto suficiência e este é o ponto, não novos projetos ou negócios.</p>	<p>Expectativas realistas/negativistas sobre o futuro da CMB, enquanto não consolidar autossuficiência, não está segura, ainda que tenha saído da lista de privatizações.</p>	<p>O engajamento na Empresa Pública (q.4,5,16)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>17. O que você percebe que a tua área pode contribuir para essa autossuficiência da casa?</p> <p>Repetida em relação as questões 4 e 11.</p>	<p>Então o que a gente tem feito desde a criação é tentado questionar as áreas sobre os projetos e fazer com que ela pensasse no que vai trazer uma sustentabilidade para casa, se tem um benefício para casa em que ela vai de fato impactar, porque não é a área que abre o projeto, a gente olha para as outras áreas e tenta direcionar elas, então assim ah esse projeto da xpto, tem pq entrar nisso? É de fato nisso que a gente vai querer fazer? Qual é a receita prevista? Quais são os custos envolvidos nesse projeto? ele tem apoio da diretoria, ele tem um link com a casa porque que a gente vai fazer isso? Por que outra empresa não faria? Quais são os possíveis clientes que a gente vai ter no mercado? a gente tá preparando? A gente tenta fechar todas as arestas que às vezes ficam um pouco soltas para a gente tentar fazer um projeto realmente que esteja sólido, entendeu? Mas a gente depende muito das áreas, as vezes a área está muito fechada naquela ideia e ela diz não é isso mesmo e a diretoria apoia, aí a gente não tem muito o que fazer a não ser demonstrar, dar visibilidade, comentar, mas sem um fator decisório, tipo não vamos parar isso aqui, que isso não faz o menor sentido... a gente não tem isso, a gente cria subsídios e informações para que o nível acima consiga olhar e definir e assim tomar a decisão.</p>	<p>O que tem sido feito é direcionar e questionar as áreas sobre os projetos e fazer com que elas pensem, se envolvam e analisem criticamente sobre o que vai trazer sustentabilidade e retorno financeiro para CMB. O trabalho é em conjunto, as diferentes áreas de empresa, área de projetos e apoio da alta gestão.</p>	<p>Análise crítica dos projetos e questionamentos pertinentes, objetivando sustentabilidade e retorno financeiro para CMB. O trabalho é em conjunto, as diferentes áreas da empresa, área de projetos e apoio da alta gestão.</p>	<p>Parcerias com outras gerências (q.17)</p>	
<p>18. A crise financeira instaurada na CMB, a partir da descontinuidade do SICOB, em 2016, e a CMB fechando em prejuízo por quatro anos consecutivos e considerando sua experiência vivida, aponte três críticas e três sugestões a CMB de modo a ampliar sua vantagem competitiva e comercial? 18.1 Três sugestões?</p> <p>18.2 Deixa eu te perguntar há pouco vc disse que em sua</p>	<p>três críticas, a primeira crítica que é uma que eu já falei, a gente precisa conhecer melhor os novos negócios. A gente precisa definir o que que é um novo negócio. Qual é o ramo? Qual é a área que a gente vai querer atacar... que a gente vai querer ser expert, que a gente vai querer ser o melhor, que a gente vai querer prover aquele serviço, é identificação, é rastreabilidade, é meio de pagamento. A gente precisa olhar para aquela área, mas acho que precisa ser definido, não dá para sair atirando para qualquer coisa. A minha segunda crítica é a questão da cooperação, a gente precisa ser mais cooperativo entre si, entre nós, a gente precisa ter esse sentimento. E que o resultado final vai ser um bem para todos, de que a minha responsabilidade sendo executada aqui dentro do meu quadrado não vai gerar resultado no final. Se a área do lado precisa de ajuda, eu preciso ir lá e ajudar ele porque eu tô olhando para o todo, eu não tô olhando só para aquilo que me compete entre aspas e eu acho que isso não é modelo de como a estrutura tá desenhada, porque vindo do mercado privado, a gente também tinha Silos, a gente também tinha responsabilidades definidas para cada um, mas a gente tinha</p>	<p>18.1 críticas e sugestões já estão lincadas... primeira crítica conhecer novos negócios. segunda crítica, pessoas precisam ser mais cooperativas, melhorar comunicação. terceira crítica refere-se a falta do apoio da diretoria executiva para que novos projetos ocorram. Além da percepção do trabalho em silos e falta de colaboração entre as áreas causa prejuízo a instituição como um todo.</p>	<p>18.1 Falta conhecimento sobre novo negócio. Qual é o ramo? Qual a área? é identificação, é rastreabilidade, é meio de pagamento?</p> <p>18.2 No mercado privado, também havia Silos, mas tinha cooperação, as pessoas se uniam, não havia ranço... É preciso o equilíbrio entre controle exacerbado e controle</p>	<p>primeira crítica novos negócios. segunda crítica, pessoas precisam ser mais cooperativas, melhorar comunicação. terceira crítica refere-se a falta do apoio da diretoria executiva para que novos projetos ocorram. Além da percepção do trabalho em silos e falta de colaboração entre as áreas causa prejuízo a instituição como um todo.</p>	<p>O engajamento na empresa pública. (q.18 e 18.2)</p> <p>Interferência do político sobre o técnico (q.18 e 18.2)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>experiência anterior em uma empresa privada, pessoas quebravam o pau depois tava tudo bem. E na casa você percebe um certo ranço. A que você atribui esse fato?</p>	<p>cooperação, as pessoas se uniam, as pessoas se ajudavam, as pessoas levantavam a lá conversava, pessoas brigavam batiam boca e na hora do almoço tava todo mundo almoçando, todo mundo comentando brincando junto, não existia nenhum ranço... não havia nada disso, todo mundo era profissional a ponto de quebrar o barraco ali, mas resolver a questão. E depois tá todo mundo junto conversando de novo. Acho que não tem esse sentimento dentro da casa, então minha segunda crítica é sobre isso é sobre a questão da cooperação, sobre a questão da comunicação e colaboração entre as áreas. Uma terceira crítica acho que talvez seja de fato essa questão do apoio da diretoria executiva, ela vai dizer que a gente é que move a casa é que se a gente não fizer nada, nada vai acontecer, eu concordo em partes, mas a gente aqui embaixo se move no ritmo que tá aqui em cima. Então se aqui em cima não colocar um ritmo frenético, rápido, aqui embaixo não vai correr e assim a burocracia, a gente usa muito esse termo, né com uma forma negativa/pejorativa, mas quando a gente vai estudar os modelos de administração e tem a burocracia sendo criada, ela tem a sua importância e o controle dele precisa ser exercido, seja em qualquer forma qualquer método que a gente tenha em qualquer teoria da administração, seja controle exacerbado ou controle mínimo, a gente precisa achar esse equilíbrio. Então se aqui em cima não der o ritmo e não controlar, isso aqui não anda e ainda vira uma bagunça, porque se eu não tenho controle e infelizmente as instituições públicas e eu percebo que aqui na casa executa-se muito melhor quando aqui de cima vem e cobra entendeu. 18.1 Acho que críticas e sugestões já estão linkadas...tem que ter mais comunicação. Acho que tem que ter mais apoio, proximidade da diretoria ditando o ritmo e ela cobrar assim, a gente pode ser um gerente legal. A gente pode ser um gestor que conversa que é amigo mas, que na hora de cobrar vai ter que cobrar...essa questão do relacionamento eu acho que é muito importante. Acho que tem que ter relacionamento, mas é aquilo, né? Você tem que ser mãe, tem que ser amigo e na hora de ser mãe, mas vai ter que ser mãe e vai ter que cobrar seu filho, entendeu? Então acho que é isso. eu não sei se é porque é uma instituição pública, mas assim eu percebo que as pessoas elas levam tudo para o lado pessoal. Elas não levam aquilo ali como se fosse um profissional assim, eu Miriam profissional, tô aqui e eu acho que o que você fez não tá certo. Então é assim cara, você</p>	<p>18.2 a percepção de silos ou mágoas no contexto CMB difere-se do contexto do mercado privado, no qual se não houver colaboração e êxito nas entregas, pessoas serão punidas. Esta percepção não é tida como um risco no contexto público, esta mentalidade prejudica a instituição.</p>	<p>minimo, e infelizmente na CMB executa-se muito melhor quando há maior cobrança da alta gestão.</p>		

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
	<p>tem que fazer o trabalho. Eu não posso falar isso numa reunião porque a pessoa se sente magoada, e se eu tivesse na Accenture e como eu já estive, quebrava o pau e batia na mesa, algumas pessoas xingavam, brigavam entre si e todo mundo fazia. E eu não sei se é muito por conta desse temor... pq numa empresa privada se eu não executar o meu papel muito bem, eu vou ser demitido. Enquanto na empresa pública, é meio que aquilo que eu já falei né, se eu não fizer o meu trabalho o que acontece comigo? Vai acontecer alguma coisa? Provavelmente não, porque o gerente tem medo de criar uma advertência a esse funcionário e depois isso voltar contra ele, como eu já vi algumas vezes acontecer, de o empregado abrir ouvidoria por estar insatisfeito e o gerente voltar atrás na avaliação que ele fez para aquele empregado. Então assim o gerente às vezes ele é só um papel às vezes se você não tem a equipe você não é levado a sério as pessoas... desculpa o termo da palavra sacaneiam mesmo, quem não quer trabalhar não vai trabalhar e você não tem o que fazer com isso, essas pessoas elas não tão nem aí, não são comprometidas, não vão se tornar comprometidas e ainda vão prejudicar sua gestão. E aí você vê muito gerente tentando fazer o trabalho do empregado, porque o empregado não vai fazer o trabalho dele. Então eu acho que é muito da instituição pública não criar ferramentas para isso, você não vê isso acontecer lá fora, lá fora se o cara não faz, não se encaixa mais no grupo. Então eu acho que isso acaba favorecendo essa mágoa. Ah eu não vou trabalhar com Fulano, não vou fazer isso porque o Fulano fez isso na reunião, passa por você no corredor, vira a cara, não respondeu seu e-mail, entendeu? Isso eu acho muito prejudicial para a instituição.</p>				
<p>19. Que assunto adicional você considera necessário abordar? Talvez você queira compartilhar e eu não pergunto e você acha que eu poderia ter alguma crítica e sugestão aí ao roteiro que foi abordado?</p>	<p>19. Acho que é importante a casa se voltar para a questão de preparar os seus gestores e mais do que preparar os seus gestores de reconhecerem de dar ferramenta para o gestor reconhecer aqueles empregados que deveriam ser reconhecidos e que talvez nunca vão virar gestores, porque a gente não tem um processo estabelecido para se virar gestor e quando eu falo num processo me refiro a quando vc é convidado para ser gerente talvez nem saiba por que que você foi convidado. Eu acho que foi pela minha competência, mas não sei, pode não ter sido pode ter visto outra coisa em mim, isso é ruim porque uma coisa que eu sinto falta na casa aqui é que você não tem bem plano de carreira. né? Você</p>	<p>Sugestão: CMB deve preparar os seus gestores e instrumentalizar o reconhecimento de seus empregados com desempenho superior. Refere-se não somente a ferramenta de Avaliação</p>	<p>Percebe a ausência de um plano de carreira, não há diferenciação de trabalhos, o que ser desempenhado por pleno, sênior e Júnior [cargos amplos] faltam ferramentas ao gestor para promover/beneficiar</p>	<p>Sugestão: CMB deve preparar os seus gestores e instrumentalizar o reconhecimento de seus empregados com desempenho superior. Atualmente com cargos amplos percebe-se uma realidade salarial</p>	<p>Dificuldades enfrentadas pelos gestores (relações interpessoais, disciplinares e RH) (q.19 e q. 19.1)</p>

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
<p>19.1 Sobre os processos seletivos para funções comissionadas, o que tem a dizer?</p>	<p>entra como analista, você morre analista, porque não há nessas faixas, nesses níveis uma diferenciação dos trabalhos, o que é pleno, sênior e Júnior. Isso não é levado em consideração. Então eu acho que hoje ao gerente falta ferramentas para ele dizer para o colaborador você foi bom, você teve um papel exemplar, você foi super comprometido, você estava acima da média e eu tô te dando nota 5, mas você tá recebendo isso, porque só uma nota não motiva. As pessoas já vão para avaliação pensando na promoção, isso aqui vai me servir para aquele outro edital, eu acho que falta essa ferramenta tanto para dizer de fato que aquela pessoa não é boa o suficiente ou que ela tá na área errada e tbm dizer para aquela pessoa q é muito boa mesmo que ela nunca venha a se tornar gerente, e olhar para quem deveria ou não deveria ser gerente, porque tem muito gestor que não tem perfil para ser gestor. A gente tá perdendo um ótimo técnico, mas como você não tem ferramenta para compensar e recompensar aquela pessoa, você o faz gerente, ela é um péssimo gerente ou ela se torna gerente de uma área que ela não tem conhecimento nenhum. E aí desmotiva toda uma equipe para tentar recompensar aquela pessoa de alguma forma, isso eu acho que é muito prejudicial. Deveria ser estudada algumas formas para se evitar que isso acontecesse. 19.1 Eu mesmo fui indicado, não participei de nenhum processo e na última gestão o processo foi estabelecido, também para mim não era tão íntegro, fidedigno, podemos dizer assim, porque eu presenciei pessoas fazendo provas tudo bem, fazendo entrevistas, mas e no final depois da entrevista, quem era a pessoa? Parecia que era a pessoa que era escolhida por uma outra pessoa, então assim não era tão transparente na questão do mérito e pontuação obtida pelos candidatos. Nota x na prova na entrevista e ele não foi escolhido por isso por isso ... não tinha então no final acaba parecendo que era uma escolha do diretor ou do superintendente. Enfim, eu acho que talvez a função gerente, não devesse ser uma função, mas acho que a gente deveria ter um plano de carreira como foi a minha última experiência, uma empresa grande multinacional, que a gente tinha muitos processos estabelecidos, mas eu sabia onde eu estava e onde eu poderia chegar, isso era muito claro para mim. Então era Júnior, pleno e Sênior, consultor e chegava a gerente, eu acho que esse plano de carreira talvez fosse motivar muito mais o empregado e talvez a casa obtivesse mais resultados com isso, porque ela</p>	<p>desempenho, mas a premiação indevida com funções gerenciais em substituição a um programa efetivo e progressivo de cargos e salários. Atualmente com cargos amplos percebe-se uma realidade salarial dispare, dentro de um mesmo cargo com as mesmas atribuições e divergem ainda quanto ao grau de comprometimento e entregas.</p>	<p>empregados, além dos conceitos atribuídos na AD, não necessariamente ele tem perfil ou irá ser gerente.</p>	<p>dispare, dentro de um mesmo cargo com as mesmas atribuições e ainda divergem quanto ao grau de comprometimento e entregas.</p>	

Perguntas	Respostas	Ideias centrais diretas (explícitas)	Ideias centrais indiretas (implícitas)	Síntese	Categoria
	<p>podia cobrar no nível em que ele está. Hoje uma pessoa que recebe salário de R\$ 8.000 tem as mesmas atribuições do que aquele que recebe R\$ 23.000 como analistas, talvez o de 23 esteja fazendo menos do que o de 8, talvez esteja entregando menos também, tá pegando responsabilidade muito menor do que a outra. Talvez ela esteja com menos demanda do que a outra, então não há critério para você passar o trabalho e para você cobrar, todo mundo é analista, todo mundo no mesmo saco, mas as pessoas recebem salários que se você for lá para o mercado são ótimos, muito bons e ela seria cobrada muito mais lá fora, então eu acho que se você tivesse um plano de carreira e se motivar uma pessoa a ganhar mais e saber que ela teria mais responsabilidades com aquilo de fato uma promoção de nível e de responsabilidades.</p>				
20. Como foi o processo de responder a esse roteiro?	<p>Olha é interessante são questões que algumas eu já pensava né, a gente fica pensando né às vezes, discuti com os nossos colegas, outras que eu tive que pensar aqui na hora, mas foi legal, assim foi uma experiência boa gostei, espero que gere resultados positivos e aos outros colegas que vão ser entrevistados. Espero que a casa olhe para esta dissertação e analise os pontos que ela precisa melhorar, veja como de fato uma visão crítica e construtiva para ela gerar mudanças e aprove a proposta.</p>				

O Perfil da gerente denota experiência de 17 anos na área de TI, atuando como Técnica, analista de sistemas/projetos e na gestão (4 anos), dos quais, dois anos na área de Projetos (q.1). A entrevistada considera a **experiência prévia** como analista na empresa privada como diferencial para ser convidada para gerência na EPT, atribui as **experiências prévias** positivas e negativas o **desenvolvimento profissional na prática (q. 8.1,8.2)**, o como aprendeu a ser gerente, além da formação em GP (PMP) que converge com o interesse pela gestão da área (q.2, 3, 8).

Ao (des) engajamento na empresa pública (q. 4.5,9,16 e 18) atribui-se a falta de sinergia entre as áreas e dificuldade em avançar em novos projetos/negócios (q.4). A área de GP vem atuando na resolução de conflitos gerados entre as áreas envolvidas nos projetos, contudo, falta interesse e patrocínio da gestão estratégica para que os projetos avancem (q.5). Embora haja pressão sobre o corpo gerencial para que novos negócios ocorram, por mirar em muitas opções, não há foco e assertividade (q.9), o que impacta em expectativas realistas/negativistas sobre o futuro da EPT, enquanto não consolidar autossuficiência (q.16). Três críticas/sugestões a EPT: (1) conhecer novos negócios; (2) pessoas precisam ser mais cooperativas, melhorar comunicação; (3) falta do apoio da diretoria executiva para consolidação de novos projetos (q. 18).

A gerente refere-se a **(Des) motivação da equipe para o desenvolvimento profissional (q.6)**, embora os estimule por meio da **Liderança pelo exemplo (q.6)**, inclusive **compartilhar conteúdo com a equipe (q.7)**, custeado por meios próprios, além de buscar o autodesenvolvimento por meio do mestrado Profissional (Inovação). Atribui importância a liderança superior atual [superintendente], pois é competente, humano e faz com que ela queira se assemelhar (**Liderança pelo exemplo, q.13**), para a entrevistada **ser competente é ter conhecimento + comprometimento (q.10)**.

A **Interferência do político sobre o técnico (q. 11 e 18)** se refere a perda de apoio/incentivo da alta gestão [diretoria] para novos projetos, o que impacta na redução da colaboração entre as áreas. **Dificuldades enfrentadas pelos gestores (relações interpessoais, disciplinares e RH) (q. 12, 19)**, são relatadas na falta de ferramental ou dificuldade em advertir os empregados que não contribuem ou cumprem com suas responsabilidades, que impacta na **Ausência de autonomia, sensação de impotência (q. 12)** do gestor. Como sugestão a EPT deve preparar os seus gestores e instrumentalizar o reconhecimento de seus empregados com desempenho superior. Atualmente com cargos amplos percebe-se uma realidade salarial dispare, dentro de um mesmo cargo com as mesmas atribuições, e ainda divergem quanto ao grau de comprometimento e entregas (q.19).

As Competências críticas da área: Gerência de Projetos, metodologias ágeis e comunicação assertiva (q.14). A Tele gerencia trouxe novos desafios a Liderança, acolhimento e flexibilidade (q. 9, 15) problemas de ordem psicológica preexistentes na equipe foram acentuados com a pandemia e Trabalho Remoto Emergencial: ansiedade, depressão e déficit de atenção, requerendo da Gerente maior flexibilidade, a necessidade de maior proximidade da equipe quando instituiu reuniões semanais. Esta ação pró-equipe resultou em sensação de acolhimento e pertencimento ao grupo. **Parcerias com outras gerências (q.17)** o trabalho deve ser em conjunto, unindo as diferentes áreas da empresa, área de projetos e apoio da alta gestão, objetivando sustentabilidade e retorno financeiro para EPT.

APÊNDICE D – PROPOSTA CAPACITAÇÃO GERENCIAL – EPT

De Moedeiros para Moedeiros: Desenvolvimento Humano de Gestores

JUSTIFICATIVA:	
Fatos identificados	
Percebe-se que a liderança intermediária precisa desenvolver conhecimentos técnicos com a finalidade de tomar decisões ou apresentar soluções para os problemas vivenciados, tendo maior compreensão dos reflexos do seu trabalho no contexto da EPT e seu futuro.	
Objetivo empresarial	
Aprimorar a prática da liderança, mitigando riscos de gestão e melhorando o clima organizacional. Considerando que o alcance dos objetivos estratégicos propostos para a EPT, propiciar maior capacidade gerencial alinhada aos objetivos estratégicos e as competências essenciais da organização através do desempenho de suas equipes, em aderência ao objetivo estratégico de <i>Fortalecer a aprendizagem organizacional</i> , portanto, fomentar as competências gerenciais dos quadros intermediários que exercem a liderança da EPT, responsáveis pela execução das operações com suas equipes, por desenvolver e internalizar novos projetos, alcançar os objetivos organizacionais de produtividade e superávit de resultados.	
OBJETIVOS DA AÇÃO EDUCACIONAL:	
Objetivo Geral: Realizar capacitação gerencial específica e fomentar o desenvolvimento de competências gerenciais, dos gerentes intermediários da EPT. Estimular o autoconhecimento, aprendizagem de competências comportamentais, reflexão sobre a prática gerencial, visão estratégica e habilidades de gestão, construindo as competências técnicas fundamentais à formação de líderes, responsáveis pela execução das operações com suas equipes, assim como preparar substitutos para a sucessão gerencial.	
Objetivos Específicos:	
Atender ao objetivo estratégico “Fortalecer a Aprendizagem Organizacional” e à iniciativa estratégica “Disseminação de conhecimento utilizando multiplicadores internos”;	
Implantar Capacitação gerencial específica e atualizada anualmente;	
Melhorar o Clima Organizacional e relacionamento entre gestor e equipe;	
Fomentar maior sinergia entre as diferentes equipes da EPT	
ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO:	
Metodologia: Expositiva e Participativa envolvendo dinâmicas de grupo	Número de Turmas: 15
Público-Alvo: Superintendentes, Gerentes, Supervisores, Inspetores e Substitutos	Número Total de Participantes: 20 por Turma
Recursos Didáticos: Notebook, Projetor Multimídia, Flip chart, Apostilas digitais, Blocos de Anotação e canetas	Carga Horária Diária: 8h
Local: Sala Real do CEFOR	Carga Horária Total: 55h
Avaliação: <input checked="" type="checkbox"/> Reação <input checked="" type="checkbox"/> Resultado	<input checked="" type="checkbox"/> Aprendizagem <input checked="" type="checkbox"/> Eficácia <input checked="" type="checkbox"/>

Bloco A – Reconectando a EPT – Carga horária: 27 horas	
Objetivo: os módulos iniciais serão dispostos presencialmente no modelo de workshop cuja proposta é reconectar a liderança em (re) conhecimento da própria empresa, estimulando o trabalho colaborativo entre as áreas, consolidar boas práticas e reorientar sobre procedimentos a serem adotados na jornada gerencial. Constituído por 12 temas, dispostos por uma questão norteadora a ser respondida, na qual os gestores dos diferentes departamentos terão a oportunidade de apresentar-se aos demais e fornecer esclarecimentos específicos e compartilhar sua trajetória profissional, cases de sucesso e lições aprendidas.	
Instrutoria Interna	Tema
Comunicação Social (2 hs)	Introdução: A História da Empresa Pública Tricentenária: Quando, Onde e Como Tudo Começou. Utilizando a técnica de Storytelling contar a história da EPT desde o início até o presente utilizando enredo elaborado, narrativa envolvente, e recursos audiovisuais. Com a utilização da técnica e seu caráter persuasivo, além de compartilhar o conteúdo promover o engajamento entre participantes e organização.
Departamentos da EPT (20 min cada - total 7 horas)	Apresentação dos objetivos, produtos, serviços e principais dificuldades, enfrentadas no departamento. Agregar conhecimento sobre as atividades desempenhadas por todos os departamentos, fomentar maior integração entre as áreas e sensibilizar para engajamento e sustentabilidade da organização.
Departamento Jurídico (2 hs)	O que posso e o que não posso nas relações trabalhistas? Relações de Trabalho e Aspectos Legais; Evolução Histórica do Direito do Trabalho e o Novo Direito do Trabalho; A Terceirização e Outros Tipos de Contrato de Trabalho; Relações Sindicais; Aspectos Legais da Gestão Contemporânea; Saúde Ocupacional do Trabalhador, Assédio Moral e Assédio Sexual.
Departamento Comercial (2 hs)	O que os clientes falam sobre a EPT? (Foco no Cliente) Com base nas pesquisas de satisfação realizadas com os clientes da EPT, compartilhar a percepção, críticas e proposições de melhorias, objetivando a melhoria contínua do atendimento com foco nas necessidades do cliente.
Comissão de ética (2 hs)	Ética e Integridade Ética, moral e valores. Ética e poder nas organizações. Desafios éticos. Responsabilidade social e governança corporativa.
Corregedoria (2 hs)	Como devo proceder quanto às sanções? Processo Administrativo no Regulamento de Pessoal; Investigação Preliminar; Apuração Direta; Sindicância; Processo Administrativo Disciplinar – PAD; Sindicância Patrimonial; Tomada de Contas Especial; Processo Administrativo de Responsabilização – PAR.
Departamento de Gestão de Pessoas (2 hs)	Como devo proceder na Avaliação de Desempenho? (Feedback e escuta ativa) Papel de gestores e líderes na gestão de desempenho; Funcionamento do sistema de gestão de desempenho da EPT; Avaliação de equipes valorizando a meritocracia.
Departamento de Planejamento (2 hs)	Quais são os Objetivos Estratégicos e o status dos resultados? Apresentar Planejamento Estratégico (2022-2026); compartilhar status dos objetivos e ações estratégicas, salientando a importância do acompanhamento efetivo das ações sobre responsabilidade das respectivas áreas.
Ouvidoria (2 hs)	Como devo responder a Protocolos de Ouvidoria? Ouvidoria - Elo (mediação) entre o usuário e a Administração Pública; Decifrar e canalizar as aspirações, por meio de uma análise empática; Canal de denúncias; Orientações aos líderes sobre como responder aos protocolos.
Departamento de Gestão de Pessoas (2 hs)	O que é Gestão do Conhecimento e como devo atuar? (perpetuação da memória e registro dos aprendizados) Gestão do conhecimento: identificar e analisar os conhecimentos disponíveis e desejáveis para o desenvolvimento da empresa, identificado o conhecimento crítico, construir juntos, detentor do conhecimento e área de gestão de pessoas a melhor forma para realizar o repasse de conhecimento e perpetuação da memória institucional. Orientação aos líderes sobre o procedimento interno.
Departamento de Planejamento (2 hs)	Como elaborar e acompanhar um novo Projeto? (Ferramentas ágeis e produtividade) Fundamentos de Gerenciamento de Projetos; Histórico e conceituação de projeto, programa e gerência de projeto. Caracterização do ciclo de vida e processos de um projeto. Introdução ao PMI (Project Management Institute). Integração entre áreas de

	conhecimento e processos. Estruturas organizacionais para gerenciamento de projetos. Características desejáveis no Gerente de Projetos.
Bloco B – Competências Gerenciais Comportamentais - Carga horária: 28 horas	
Objetivo: os módulos do Bloco B serão dispostos presencialmente no modelo de workshop, cuja proposta é estimular o autoconhecimento, aprendizagem de competências gerenciais comportamentais, reflexão sobre a prática gerencial, visão estratégica e habilidades de gestão, associando teoria, prática e reflexão destes líderes sobre a aprendizagem gerencial, construindo juntos as competências técnicas fundamentais aos líderes na EPT.	
Instrutoria Interna	Tema
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes Condicionantes externos e as mudanças organizacionais. Tendências da gestão organizacional contemporânea. Alinhamento dos interesses corporativos e individuais. Comportamento humano na organização; Identificação dos perfis de competência necessários ao alcance de resultados da organização; Definição da força de trabalho; orientação para a aprendizagem; Obtenção dos profissionais necessários à atuação alinhada a unidade de negócio e às orientações estratégicas organizacionais.
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	Inteligência Emocional e Social Os 5 princípios da inteligência emocional (Daniel Goleman): Autoconsciência; Autorregulação; Automotivação; Empatia; Habilidades Sociais.
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	Negociação e Gestão de conflitos – problema ou oportunidade? Aspectos conceituais associados ao processo de negociação; Negociação: aspectos relacionais; Negociação: aspectos substantivos; Tipos de conflitos e técnicas para lidar com conflitos.
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	Comunicação assertiva, Feedback e Feedforward Definição de Comunicação assertiva; Assertividade e filosofia de vida; os vilões da assertividade; Competências de comunicação e assertividade; melhorando as habilidades de percepção, transmissão e recepção; Características e técnicas do Feedback e Feedforward; Feedback como ferramenta de desenvolvimento de pessoas e equipes.
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	Motivação – Resiliência Individual e Organizacional <i>Motivação</i> como ferramenta da liderança; O papel da autoliderança em ambientes de imprevisibilidade; sustentabilidade das organizações, autoliderança; estratégias comportamentais, cognitivas e emocionais para desenvolver a motivação necessária ao desempenho das suas funções, de forma eficaz e eficiente, independentemente das condições mais ou menos adversas.
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	Empowerment e a arte de delegar à equipe (foco em resultados) Percepção e novos paradigmas gerenciais; mudanças comportamentais e a dinâmica da relação líder x subordinado; Delegação: como, quando e por quê; Empowerment: O que é, para que e como efetivar; Tipos de equipes; Equipes e seu desenvolvimento.
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	Liderança Transformadora Liderança e poder; modelos evolutivos de liderança; Liderança na era das competências; Papéis e competências essenciais à atuação do líder: contribuinte, colaborador, comunicador e desafiador; Liderança e sucessão; Sustentabilidade como vantagem competitiva.

RESULTADOS ESPERADOS:

Aprendizagem gerencial na ação subsidiada por absorção de conteúdo teórico, troca de vivências, reflexão e internalização por meio das dinâmicas realizadas, refletindo em maior alinhamento entre liderança, equipe, sustentabilidade organizacional e clima organizacional.

Obrigações da EPT:

- Disponibilizar espaço e materiais para a ação educacional.
- Participantes disponíveis ao aprendizado.
- Instrutores disponíveis ao processo ensino-aprendizagem.

ANEXO I - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - MODELO



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é **Valéria Xavier Bastos de Souza** e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre os processos de Aprendizagem Gerencial e sua aplicação na empresa. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof^a. Dra. **Beatriz Q. Villardi**. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa ação, etc.), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos, como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:
 SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade. NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitido.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível):

ANEXO II – ATA DA REUNIÃO COMISSÃO DE ÉTICA AUTORIZANDO A REALIZAÇÃO DA PESQUISA E ENTREVISTAS NO ÂMBITO DA EMPRESA PÚBLICA

CASA DAMOEDA DO BRASIL

Conselho de Administração Diretoria Executiva Presidência
Secretaria Executiva da Comissão de Ética



ATA DE REUNIÃO

Aos 30 dias do mês de abril do ano de 2021, às 15:07 horas, de forma virtual pela plataforma Microsoft Teams, realizou-se a 02ª Reunião Extraordinária da Comissão de Ética da Casa da Moeda do Brasil, sob a Presidência do Sr. Aloysio Telles de Moraes Netto e com o comparecimento dos membros Angela S. dos S. Cea Ribeiro, Carolina Zopelario Mareli e Paulo Roberto Granzieri. Registre-se a ausência da Sra. Angelica Thurler O. Carvalho, e do Sr. George Nascimento Guerra, por motivo imperioso de trabalho. Registre-se a presença da Sra. Valéria Xavier Bastos de Souza.

Durante a Reunião, foram tomadas as seguintes decisões:

Inicialmente, a Sra. Valéria fez uma explanação sobre seu trabalho de mestrado, com foco na entrevista a ser feita com empregados da CMB, objeto da consulta feita à Comissão de Ética.

Foi questionado sobre o grau de sensibilidade das perguntas quanto à exposição dos processos internos da CMB.

A Sra. Valéria esclareceu que o teor do trabalho é pautado nas lideranças existentes na CMB e objetiva, posteriormente, a realização de um treinamento contínuo para aprimoramento e capacitação dos líderes, ao tempo em que explicou que as respostas omitiram os nomes e referências dos citados.

A Sra. Valéria explicou que o nome da CMB não precisará ser colocado no trabalho se a Comissão entender ser o melhor, visando a preservação da exposição da CMB.

Por fim, a Comissão de Ética entendeu não haver impedimentos para a realização do trabalho/entrevistas, apenas recomendou que o nome da CMB seja suprimido, assim como o nome dos empregados e produtos.

Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente deu por encerrada a reunião às 15:43, da qual, para constar, eu, Carlos Eduardo Dias Rangel, lavrei a presente Ata, que, lida e aprovada, vai portodos assinada eletronicamente.

Documento assinado eletronicamente por **Paulo Roberto Granzieri**,
Membro, em 26/01/2022, às 11:03, conforme horário oficial de Brasília,



comfundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carolina Zopelario Mareli, Membro**, em 27/01/2022, às 10:49, conforme horário oficial de Brasília, comfundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de](#)



[20](#).



Documento assinado eletronicamente por **Angela Sobreira dos Santos Cea Ribeiro, Membro**, em 28/03/2022, às 11:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Aloysio Telles de Moraes Netto, Presidente**, em 05/04/2022, às 16:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Valeria Xavier Bastos de Souza, Analista**, em 07/04/2022, às 14:31, conforme horário oficial de Brasília, comfundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.economia.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o códigoverificador **21902885** e o código CRC **040302D9**.

Referência: Processo nº 18750.100726/2022-48 SEI nº 21902885