

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Roberto Lagoeiro Moreira

**DESAFIOS DE EXERCER A LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA:  
um estudo de caso da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de  
Minas Gerais – Prodemge**

Belo Horizonte  
2020

Roberto Lagoeiro Moreira

**DESAFIOS DE EXERCER A LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA:  
um estudo de caso da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de  
Minas Gerais – Prodemge**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental, como requisito parcial para obtenção de título de Especialista.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Belo Horizonte

2020

M838d Moreira, Roberto Lagoeiro.  
Desafios de exercer a liderança em uma organização pública [manuscrito] : um estudo de caso da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais - Prodemge / Roberto Lagoeiro Moreira. – 2020.  
[8], 50 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Bibliografia: f. 51-53

1. Treinamento de gerência – Minas Gerais. 2. Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge. 3. Liderança – Minas Gerais. 4. Administração de pessoal – Minas Gerais. 5. Administração pública – Minas Gerais. I. Oliveira, Kamila Pagel. II. Título.

CDU 658.386 – 052.22 (815.1)

Roberto Lagoeiro Moreira

**DESAFIOS DE EXERCER A LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA:  
um estudo de caso da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de  
Minas Gerais – Prodemge**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental, como requisito parcial para obtenção de título de Especialista.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

**Aprovado na Banca Examinadora**

---

---

Belo Horizonte, \_\_de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

À minha família belo-horizontina e campo-belense, em especial à minha mãezinha,  
pelo incentivo e amor, e aos meus filhos, pelo amor e suporte.

## AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, fica aqui expressa minha gratidão, especialmente:

À Prodemge, que possibilitou a oportunidade do meu crescimento profissional e humano.

À Fundação João Pinheiro e todos os profissionais envolvidos, em especial à minha orientadora Kamila Pagel, pelo tempo e dedicação.

Ao meu amado pai, pelo exemplo de homem íntegro, e em memória da minha amada mãe, exemplo de garra e determinação. Às minhas irmãs por tanto aprendizado e paciência e por colocarem trazerem ao meu mundo meus sobrinhos amados, Yurin e Dudinha. Barbrinha, você é minha inspiração. Tatá, você é meu porto seguro. Ao meu irmão "Delano", pelo suporte e ouvidos. Aos meu pais de Campo Belo, Peitinho e Katia, por tanto amor e por todos os mimos. Aos meus irmãos campo-belenses, Xandy e Pitu, por tantas risadas e amor. Ao meu segundo sogro, Beto, por tanta amizade. Em memória do meu irmão de alma Rodrigo Prata, por sempre estar presente mesmo em minhas ausências.

À querida Taty, por ser um instrumento de Deus em minha vida e mãe dos meus filhos; e a eles, por tanto amor.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para esta construção.

## RESUMO

Esta monografia procurou desenvolver a importância da Gestão de Pessoas nas organizações, fazendo um paralelo com os desafios encontrados para o exercício da liderança em uma organização inserida em um contexto público. Foi realizado um estudo de caso na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge, tendo como público-alvo os gerentes de pessoas da organização, uma vez que se entende que é nesse nível que encontramos as maiores dificuldades do exercício da função. Foi aplicada uma pesquisa quantitativa-descritiva junto a estes gestores, a fim de identificar os seus perfis, os investimentos realizados pela empresa para o adequado exercício da função de liderança e também identificar, na visão desses gestores, quais são as principais dificuldades no exercício da atividade, considerando o contexto público. Os resultados mostraram que temos no quadro de gestores da Prodemge pessoas com uma experiência considerável na função gerencial e que, mesmo com as dificuldades impostas pelo cenário, a maioria dos respondentes continuaria na função mesmo com possibilidade de troca para uma atividade técnica sem perda financeira. Foi possível constatar, ainda, um déficit de investimento no treinamento e desenvolvimento desses líderes, fato que parece o mais crítico na pesquisa. Ao fazer um paralelo das dificuldades colocadas na literatura referente à gestão de pessoas no serviço público, pode-se perceber que os resultados alcançados na pesquisa realizada corroboram esses fatores.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Liderança. Treinamento e Desenvolvimento. Burocracia. Administração Pública. Investimentos. Princípio da Legalidade. Plano de Cargos e Salários. Carreira em y.

## **ABSTRACT**

This monograph sought to develop the importance of People Management in organizations by making a parallel with the challenges found for exercising leadership in an organization inserted in a public context. A case study was carried out at the Information Technology Company of the State of Minas Gerais - Prodemge, having as target audience the people managers of the organization since it is understood that it is at this level that we find the greatest difficulties in the exercise of the function. A descriptive quantitative research was applied to these managers in order to identify their profiles, the investments made by the company for the proper exercise of the leadership function and also to identify, in the view of these managers, what are the main difficulties in exercising the activity considering the public context. The results showed that we have in the staff of Prodemge managers people with considerable experience in the job and that even with the difficulties imposed by the scenario, most respondents would remain in the job even with the possibility of switching to a technical activity without financial loss. It was also possible to observe a deficit in investment in the training and development of these leaders, a fact that seems to be the most critical in the research. By paralleling the difficulties raised in the literature when the subject dealt with is the management of people in the public service, it can be seen that for most of the research participants they hinder the management process in some way.

**Keywords:** People management. Leadership. Training and development. Bureaucracy. Public administration. Investments. Principle of Legality. Plan for jobs and wages. Career in y.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Tempo de experiência na função de gerente .....	28
Gráfico 2 – Número de liderados .....	29
Gráfico 3 – Interesse em mudar para um cargo de não liderança caso não haja perda financeira.....	30
Gráfico 4 – Principal motivo para deixar o cargo de gestão e exercer um cargo técnico.....	31
Gráfico 5 – Realização de investimentos adequados para suprir as necessidades do cargo de liderança.....	32
Gráfico 6 – Formação no tema liderança ou gestão de pessoas nos últimos 12 meses .....	34
Gráfico 7 – Nível de dificuldade que a rigidez imposta pela legislação traz para a atuação como gestor .....	35
Gráfico 8 – Nível de dificuldade que os mecanismos de remuneração praticados trazem para sua atuação como gestor .....	36
Gráfico 9 – Nível de dificuldade que a rotatividade nas posições de chefia traz para a sua atuação como gestor.....	37
Gráfico 10 – Nível de dificuldade que a pouca ênfase no planejamento e a excessiva preocupação na execução das atividades diárias traz para a atuação como gestor.....	39
Gráfico 11 – Nível de dificuldade que a burocracia e a falta de flexibilidade trazem para a atuação como gestor .....	40
Gráfico 12 – Há diferença entre exercer a função de gestão de pessoas em uma entidade do setor público e em uma do setor privado .....	41
Gráfico 13 – Há mecanismo que vise a valorização-motivação do empregado	43
Gráfico 14 – Dificuldade em aplicar medida disciplinar em caso de necessidade .....	44
Gráfico 15 – A cultura presente contribui para a adequada gestão de pessoas .....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Da Prodemge</b> .....	<b>11</b>
<b>2 OBJETIVO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Tema e delimitação</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 Problema</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>2.5 Hipóteses</b> .....	<b>14</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>15</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>16</b>
<b>5 GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>17</b>
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>28</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>51</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados</b> .....	<b>54</b>
<b>APÊNDICE B – Carta de Apresentação</b> .....	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que o gestor exerce papel fundamental nos resultados alcançados na organização. Ele deve motivar e confluir para que os esforços de seus colaboradores estejam em conformidade com os objetivos da organização, sendo peça fundamental nessa engrenagem. Para Chiavenato (2006, p. 18-19), a liderança é “essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar”.

Atualmente, verifica-se uma tendência de discurso que prega cada vez mais a necessidade de adequação das organizações públicas às melhores práticas de gestão do mercado. Embora haja essa tentativa de aproximação das práticas entre o setor público e o setor privado, diferenças consideráveis são percebidas (SIQUEIRA e MENDES, 2009).

Na administração pública, por exemplo, só é permitido fazer aquilo que a lei estabelece, enquanto no setor privado é possível fazer tudo aquilo que a lei não proíbe. Nesse sentido, a Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988 traz diversas regras que devem ser seguidas pelo setor público. O artigo 37, por exemplo, apresenta princípios explícitos que devem ser guias para a Administração Pública, direta e indireta, em todos os Poderes da totalidade dos entes federativos da República Federativa do Brasil. Assim, as ações dos entes públicos serão sempre pautadas pelos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

Ainda considerando os regramentos da Carta Magna de 1988, regras como a necessidade de concurso público para captação de recurso humano, a necessidade de processo licitatório para compras e contratações, e as normas impostas para o desenvolvimento da carreira dos servidores são situações com as quais o gestor público convive, diferentemente do que ocorre no setor privado. Postos alguns exemplos, há ainda extensa lista de normativos que restringem ou impõem regras apenas para a administração pública.

Os desafios da gestão de pessoas é assunto recorrente no setor público. Esses, pelas suas particularidades, impõem aos gerentes situações e dificuldades que não são encontradas no setor privado.

Segundo Cavalcanti (2005), os gestores em organizações públicas enfrentam desafios intransponíveis, pois, embora estejam sujeitos ao princípio da eficiência, eles também estão inseridos em um contexto de poder, identificado em sua natureza política. R.C. Chaves (2005), por sua vez, destaca algumas diferenças resultantes da comparação entre o contexto puramente privado e o público. A primeira é a motivação para o trabalho eficiente. Empresas privadas visam ao lucro, enquanto as públicas, à possibilidade de reeleição. A segunda diferença é a fonte de recursos. As empresas privadas têm nos clientes a sua principal fonte; já as empresas públicas, o contribuinte. A terceira diz do regime de trabalho das empresas privadas, que é ditado pela competição. Já no setor público, isso não acontece, uma vez que possui o monopólio de suas funções (CHAVES, 2005).

Considerando o exposto, a presente pesquisa justificou-se pela importância do tema, qual seja, a gestão de pessoas na continuidade de qualquer organização e, além disso, as características particulares que entidades ligadas ao setor público possuem e que impactam diretamente no exercício da função de liderança.

Nesse sentido, este trabalho buscou, por meio de um estudo de caso realizado na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge, analisar os principais desafios vivenciados pelos líderes na organização, bem como a preparação dos ocupantes do cargo de gestão para o exercício da função. Utilizou-se como metodologia o envio de questionário fechado, com a possibilidade de complemento aberto em algumas questões, para os gerentes de pessoas da organização. Tratou-se, portanto, de pesquisa quantitativa-descritiva.

Buscou-se, na seção Gestão de Pessoas, embasar teoricamente a importância da liderança e da gestão de pessoas dentro das organizações, tanto públicas quanto privadas, as limitações encontradas dentro do setor público, por suas características particulares, que trazem dificuldades para o exercício da função de gestor, e, também, a importância do investimento na preparação dos líderes para exercerem adequadamente a gestão de pessoas.

Após a aplicação e coleta dos dados dos questionários, a análise desses dados foi tratada em seção específica.

Por fim, levando por base tudo o que foi tratado na pesquisa, foi elaborada as considerações finais, analisando os principais aspectos notados na pesquisa e apresentando sugestões baseadas nos resultados obtidos.

Nesta seção, introduzimos o tema e foi realizada uma breve síntese do que será abordado nos demais pontos desta pesquisa. A próxima seção buscará caracterizar o objeto de estudo, qual seja, a Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais.

## 1.1 Da Prodemge

A Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge), objeto de estudo deste trabalho, foi constituída como uma Sociedade de Economia Mista, fazendo parte da administração pública indireta e, por isso, devendo se submeter à maioria das regras que limitam a atuação pública. Seus empregados são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. A empresa é estruturada de forma hierárquica, com a Presidência sobrepondo-se às Diretorias e essas, às Gerências. Até o presente momento, os cargos de gestores nas Gerências são preenchidos por indicação da Diretoria, que conta, hoje, com 28 (vinte e oito) unidades em sua estrutura funcional.

A organização tem como missão, visão e valores as seguintes diretrizes:

- Missão: Prover o estado de Minas Gerais com as melhores e mais eficientes soluções de TI para o benefício do cidadão.
- Visão: Ser protagonista do processo de transformação digital do estado de Minas Gerais, consolidando-se como inteligência de TI na gestão pública até 2022.
- Valores: Qualidade, integridade, comprometimento, meritocracia, foco no resultado e inovação.

Atualmente, a empresa conta com 972 (novecentos e setenta e dois) empregados em sua estrutura, entre efetivos e de recrutamento amplo. Além disso, há 58 (cinquenta e oito) estagiários dentro da organização.

Inserida em um contexto misto, que exige, por um lado, seguir as regras impostas à administração pública e, por outro, ser competitiva como exige o mercado, uma das diretrizes do atual governo, os gestores da Prodemge encontram desafios complexos a serem vencidos.

Esta seção caracterizou a Prodemge, explicando o contexto em que está inserida, sua estrutura, bem como suas diretrizes organizacionais, ou seja, sua missão, visão e valores. A próxima seção tratará dos objetivos desta pesquisa, tanto gerais quanto específicos, explicitando o tema, sua delimitação e o problema a ser trabalhado nos questionários respondidos pelos gestores, ou seja, as dificuldades encontradas para ocupar uma função de liderança em uma organização ligada ao setor público e também a preparação dos ocupantes dos cargos gerenciais para o exercício adequado da função. Foram desenvolvidas, ainda, duas hipóteses para os problemas vivenciados pelos gestores.

## **2 OBJETIVO**

### **2.1 Tema e delimitação**

O mundo corporativo globalizado vem cobrando cada vez mais a proximidade entre conceito e prática da liderança pública e da liderança privada. Embora não vise diretamente ao lucro, é exigido do gestor público maior eficiência e transparência nos serviços e produtos que são ofertados para a sociedade. Esta pesquisa possui como tema o estudo dos desafios encontrados pelos líderes e gestores de pessoas na Prodemge.

### **2.2 Problema**

A pergunta que este trabalho pretende responder é: quais as principais dificuldades encontradas pelos gestores das gerências da Prodemge para atuar adequadamente na liderança de pessoas?

### **2.3 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar os desafios encontrados no exercício da liderança e da gestão de pessoas na administração pública, tomando como base o caso da Prodemge, bem como a preparação dos gestores frente a essa realidade.

A pesquisa será realizada junto ao corpo funcional da organização que ocupa cargos gerenciais, buscando identificar quais são as principais dificuldades encontradas para exercer, de forma adequada, o papel de liderança e de gestão de pessoas e em que medida esses gestores possuem preparação para exercerem tal função.

### **2.4 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a. Analisar, a partir da percepção do grupo de gestores das gerências da Prodemge, quais dificuldades são encontradas para gerir pessoas, levando em consideração o contexto público em que estão inseridos;
- b. Verificar quais investimentos foram realizados por esses gestores na busca pela atualização de seu conhecimento nas melhores práticas em gestão de pessoas;
- c. Identificar quais os investimentos foram realizados pela empresa na formação do seu corpo gerencial, considerando treinamento e desenvolvimento no tema referente à gestão de pessoas, e refletir sobre possíveis ações que podem ser implementadas na organização, no sentido de promover o desenvolvimento da competência de liderança dos gestores.

## **2.5 Hipóteses**

São hipóteses para o problema levantado as seguintes situações:

- a. Existe na Prodemge um baixo investimento no desenvolvimento dos gerentes da organização em relação às melhores práticas para gerir pessoas;
- b. A organização está ligada a uma cultura ainda forte de inércia, quando se trata de medidas disciplinares, e a uma legislação que engessa a administração pública na criação de ferramentas que possibilitem que o gestor público estimule a motivação dos empregados.

### 3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se deve, principalmente, ao cenário econômico e político atual, do qual florescem, constantemente, crescentes questionamentos sobre a efetividade da gestão no setor público e sobre a atuação exercida pelos líderes, detentores de papel fundamental para que a organização alcance seus objetivos. Dessa forma, o presente trabalho visa investigar quais as principais dificuldades encontradas pelos gestores de pessoas para realizar a adequada gestão de suas respectivas equipes.

No cenário de crise econômica atual, a Prodemge, bem como as demais empresas públicas, precisa demonstrar viabilidade financeira. Assim, deve-se agir em prol do interesse público, buscando, dentre outras coisas, o equilíbrio de suas contas. Por isso, faz-se necessário direcionar os esforços dos colaboradores para o mesmo objetivo.

Conforme afirma Dutra (2009, p. 21), “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais”. Nesse contexto, a gestão de pessoas realizada de forma adequada, explorando todas as suas ferramentas de motivação e de correção de desvio, é de grande importância.

Considerando esse cenário de interesse em mobilizar pessoas, o gestor possui papel primordial para o alcance do sucesso organizacional. Logo, estudar o papel do gestor, as dificuldades encontradas por eles, bem como as possibilidades de aprimoramento, são pontos importantes para a melhora da qualidade dos serviços prestados pela Prodemge.

Levando isso em consideração, o trabalho em questão visa extrair, por meio de questionário respondido pelos gestores, quais as principais dificuldades encontradas. Uma vez identificadas, tais dificuldades poderão ser analisadas e, com isso, poderão ser criadas políticas de recursos humanos que viabilizem alternativas mais eficientes de realização de gestão de pessoas; conseqüentemente, melhores resultados deverão ser alcançados pela organização.

Esta seção demonstrou a importância do tema e, justamente por isso, a justificativa para realização de uma pesquisa direcionada para um estudo de caso da Prodemge. Na próxima seção, será apresentada a metodologia do trabalho.

## 4 METODOLOGIA

A pesquisa tratou de um estudo de caso da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge. Segundo Yin (2001, p. 32), “[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

O universo da pesquisa compreendeu os gerentes de pessoas e essa restrição foi justificada pelo entendimento de que são nas gerências que ocorrem, de forma mais intensa, os desafios de gerir pessoas. As gerências são compostas por um maior número de empregados e são nelas que o gestor deverá aplicar com maior ênfase as técnicas de gestão, fazendo as correções necessárias em caso de desvios.

Utilizou-se de uma abordagem quantitativa do tipo descritivo, uma vez que a pesquisa teve como objetivo extrair, mediante levantamento de dados realizado por questionário, a visão que os líderes possuem da gestão de pessoas na Prodemge. Foi possível, dentro de algumas questões, solicitar que o gestor descrevesse melhor determinada situação, logo, havia campos abertos para comentários.

Os dados foram extraídos por meio da aplicação de um questionário estruturado. Segundo Alencar (1999), o questionário estruturado é aquele que submete todos os participantes da pesquisa às mesmas perguntas que contêm as mesmas alternativas de respostas. As respostas foram codificadas em planilha que permitiu a análise dos dados.

O questionário foi encaminhado para 30 gerentes com o objetivo de analisar as principais dificuldades vivenciadas pelos gestores de pessoas da Prodemge. Dezenove gestores responderam à pesquisa.

Buscou-se os significados dos dados preenchidos, analisando o seu contexto.

Esta seção demonstrou a metodologia utilizada na pesquisa. A próxima tratará do referencial teórico acerca o tema, qual seja, a gestão de pessoas, suas particularidades de exercício na Administração Pública e a importância da qualificação dos profissionais para o adequado exercício da função.

## 5 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Bergue (2019), a gestão de pessoas é um processo cíclico e virtuoso, sem fim, se desenvolvendo a cada ciclo e envolvendo não apenas o gestor de cada área ou equipe de trabalho, mas também cada membro da equipe. Faz-se necessária a superação dessa perspectiva departamental da gestão de pessoas, para assim alcançar uma visão que reflita toda a organização.

Logo, o departamento de gestão de pessoas, ou qualquer outra nomenclatura que se utilize para representá-lo, é parte da gestão de pessoas. Esta, por sua vez, possui uma extensão muito mais ampla. O autor afirma que é necessário ter uma compreensão que se desloque da unidade funcional para as pessoas, ou seja, para a relação entre os gestores e os demais membros da organização.

Outra visão interessante trazida por Bergue (2019) é a da gestão de pessoas como uma relação. Ela envolve múltiplos atores, as lideranças e os demais membros das equipes, em todos os níveis e áreas da organização, todos sendo responsáveis pela qualidade da relação, pelo resultado do trabalho, ou pela saúde do ambiente.

Já Mariotti (2010) enfatiza que a gestão de pessoas parte de três eixos principais: a) gestão de pessoas não é uma área, mas uma função; b) em geral, a gestão será sempre gestão de pessoas; c) a competência analítica é fundamental para a gestão de pessoas; conhecer a situação em seu contexto e complexidade vem antes do domínio das ferramentas e tecnologias de gestão.

Ainda sobre a importância da gestão de pessoas, Krepk e Gonzaga (2008) apontam que o gestor de pessoas deve voltar sua preocupação para a natureza das relações humanas dentro da organização e, também, estimular situações que induzam as pessoas a se comprometerem com os objetivos estabelecidos pela organização. Nesse sentido, a gestão de pessoas, segundo os autores, busca: a) administrar e impulsionar mudanças; b) possibilitar que a organização atinja seus objetivos e sua missão; c) disponibilizar para a organização pessoas bem-treinadas e motivadas; d) proporcionar competitividade dentro da organização; e) criar um clima organizacional satisfatório para as pessoas no

trabalho, aumentando a autorrealização; f) desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; e g) manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Outro fator que merece destaque quando falamos de gestão de pessoas é a liderança. Esse termo vem sendo estudado ao longo dos anos, não havendo um conceito de fácil definição. "Isso porque cada pesquisador, partindo de uma perspectiva própria, evidencia aquele aspecto que mais lhe pareça significativo" (OLIVEIRA, 2015, p. 45).

Na mesma linha, Kets de Vries (1997) enfatiza que a literatura sobre o tema traz inúmeras definições, incontáveis artigos e polêmicas, mas que a maior parte dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns importantes para um líder: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional são alguns desses traços. Pessoa (2005) afirma que a maior parte dos autores considera que o líder deve "[...] fazer convergir as necessidades individuais com as da organização; em que traços de uma personalidade marcante e conhecimento generalista do ambiente externo e interno da organização são imprescindíveis a um líder".

Segundo Ribeiro (2007, p. 12), para se alcançar um modelo bem-estruturado de liderança, faz-se necessário estabelecer adequadamente os objetivos, ter domínio das técnicas, mantendo-se atualizado com as metodologias, possuir clareza quanto aos resultados almejados e antever quais impactos a atuação das pessoas pode trazer.

Ainda sobre a liderança, Robbins (2000) e Bruce (2006) afirmam que ela está relacionada com o processo de influência que o líder possui sobre os liderados, a ponto de direcionar os esforços para alcançar um objetivo comum. Segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), os programas de desenvolvimento de lideranças mais efetivos são aqueles que agregam teoria e situações reais, considerando o ambiente vivido pela organização.

Já Bergue (2019) coloca que liderança é a relação que envolve o exercício de poder. O autor faz essa afirmação porque o exercício da liderança abarca pelo menos dois atores (líder e subordinado) e porque também envolve "[...] influência e uma combinação de múltiplas fontes de autoridade legítima (conhecimento, posição formal, antiguidade, entre outros)".

Tanto as organizações públicas quanto as privadas dependem de líderes com capacidade de influência sobre seus subordinados para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

O apreço pela capacidade gerencial dentro da Administração Pública, conforme pontua Penengo (1997), foi impulsionado principalmente por conta de três conjuntos de fatores. O primeiro aspecto considerado é a transição de uma bipolaridade econômica para uma quase unipolaridade, cujo fundamento está extremamente vinculado à eficiência, à eficácia e à qualidade. Outro fator é a mudança do papel e das possibilidades do Estado, que passa a ter recursos mais escassos e, como consequência, decisões políticas cada vez mais reduzidas. Dessa forma, a boa administração passa a ser fundamental, e questões como eficiência e eficácia constituem rotina para o Estado. Finalmente, o autor apresenta a tecnologia, principalmente a informática, sobre os processos administrativos e a gerência, como terceiro fator. Bases de dados relacionais, buscando informações em tempo real, e sistemas em rede são aspectos que transformaram os modos de gerência. Para o autor, a capacidade gerencial passa a ser, no final do século XX, recurso de grande importância para o desenvolvimento de qualquer sociedade.

Para Bergue (2007, p. 18), gestão de pessoas no setor público é o “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. Bergue (2019, p. 29) destaca que a liderança vem recebendo maior atenção nos últimos anos, principalmente por conta de alguns fatores, postos em diferentes níveis, quais sejam:

A mudança do perfil sócio econômico médio da população; a questão de valores geracionais; o esgotamento do padrão hierárquico e autoritário de exercício dos encargos de chefia (com acentuado foco em atitudes de comando e de controle); o desejo das pessoas de participar dos processos deliberativos no ambiente de trabalho; o aumento da complexidade das relações sociais no contexto das organizações; a elevação do nível de informação, de conhecimento e de consciência, e da consequente postura mais crítica das pessoas; a maior interface entre as dimensões profissional e pessoal da vida dos servidores; o aumento da qualificação técnica e profissional das pessoas; a inserção da tecnologia e as transformações no processos de trabalho; a produção de novos conhecimentos no campo da gestão e correlatos; os sentidos de diversidade e multifuncionalidade; entre outros aspectos.

O autor ainda cita que, na Administração Pública, não devemos diferenciar o líder do gestor. Para ele, deve-se tomar a liderança como uma capacidade do gestor ou dirigente público. A característica de ser líder, quando estamos em um contexto público, é colocada como de suma importância para os gestores públicos, uma vez que a atividade realizada exige grande responsabilidade no processo de evolução, motivação, desenvolvimento dos trabalhos de acordo com as estratégias e planejamentos estabelecidos para a organização, sendo esses gestores os responsáveis por direcionar os esforços da equipe para o alcance dos objetivos organizacionais. Ademais, segundo Garcês e Silveira (2002), capacitar os gestores para exercer a função gerencial é fundamental em um contexto de serviço público que busca maneiras de descentralizar e flexibilizar a gestão, aproximando o usuário e beneficiário da ação governamental.

Trazida a importância da gestão de pessoas e liderança na atualidade, outro fator de grande importância é a qualificação desses profissionais que estão à frente dessa função. Esse fator passa a ser fundamental para alcançar bons resultados e é justamente o que afirma Castro e Franco (1992), enfatizando a necessidade de preparar os gestores para gerir suas equipes, sendo importante que tenham facilidade na comunicação, entre outras habilidades que se fazem necessárias para exercer a função (CASTRO e FRANCO, 1992, p. 8).

A constante qualificação também é justificada por Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn (2008), uma vez que o ambiente de gestão de pessoas está em constante mutação, é bastante competitivo e apresenta grande velocidade de informações, o que obriga os gestores a buscarem constante adaptação para manterem-se ativos no mercado.

Ainda no que tange à qualificação, Bergue (2019) pontua que é necessário reconhecer que não somente as competências técnicas devem ser exigidas, mas, principalmente, as gerenciais e comportamentais. É por meio dessas competências, independentemente de onde estejam posicionados (níveis estratégico, tático ou operacional, áreas meio ou finalísticas), que os gestores conseguirão exercer a liderança. Logo, capacitar os ocupantes de cargos gerenciais, para que consigam exercer adequadamente a função, é um fator fundamental para o alcance das melhores práticas da liderança.

Chiavenato (1999) traz as diferenças que há entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Treinamento está focado no presente, busca

aprimorar as habilidades e capacidades do treinando com foco no cargo atual, ou seja, preocupa-se com o desempenho imediato no cargo ocupado. Já o desenvolvimento foca no futuro, nos cargos que ainda serão ocupados na organização e as novas habilidades e capacidades que serão necessárias. No entanto, ambos (Treinamento e Desenvolvimento) fazem parte do processo de aprendizagem. Marras (2002, p. 167) segue a mesma linha ao afirmar que treinamento e desenvolvimento utilizam técnicas comuns, contudo, com intenções diferentes:

[...] o treinamento prepara o homem para realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macro visão do business, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos.

Segundo Gans, Silveira e Stoco (2018), viabilizar treinamento e desenvolvimento de líderes em relação à gestão de pessoas é fundamental para que esses líderes tenham maior aptidão para gerir seus subordinados. Os autores afirmam que investir em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) contribui para disseminar as estratégias da organização e, além disso, ajuda nas atividades de rotina de um líder, como situações de conflito, motivação e inspiração e feedback. Como consequência, há aumento no rendimento da equipe e no alcance dos resultados esperados pela organização. Para Garcia (2015), as atuais práticas de gestão exigem delegação e reorganização ao distribuir responsabilidades. Esses fatores tornam necessário o investimento na capacitação dos gestores para que aprendam a trabalhar na melhoria dos processos, na estratégia organizacional e, principalmente, no desenvolvimento dos seus colaboradores. Já Robbins (2010) afirma que, com o tempo, as habilidades dos funcionários se deterioram, tornando-se obsoletas. Segundo o autor, há necessidade de aprendizagem de novas habilidades, fazendo-se necessário o investimento alto das organizações nos treinamentos formais. A reciclagem do conhecimento, das novas técnicas e metodologias que surgem constantemente no mercado, possibilita que os gestores e colaboradores tenham uma visão estratégica da organização, tornando os profissionais mais competitivos para o mercado.

Seguindo a mesma linha, Behmer (2002) enfatiza a importância do treinamento e do desenvolvimento dentro da organização, uma vez que a prática de T&D torna as empresas mais bem preparadas e capazes de responder às

exigências do mercado. Já Carvalho (1995) destaca alguns benefícios que o treinamento e o desenvolvimento podem trazer, quais sejam:

- a. Ganho em competitividade e qualidade;
- b. Identificação dos pontos fortes e dos pontos potenciais de melhoria, tanto nas pessoas quanto na empresa;
- c. Capacitação dos colaboradores;
- d. Aumento da lucratividade da empresa;
- e. Racionalização de procedimentos e desenvolvimento de pessoas;
- f. Aumento da produtividade;
- g. Promoção de um clima organizacional saudável;
- h. Redução de desperdícios e retrabalho.

Para finalizar o tema relacionado à qualificação, há pesquisa realizada por Gans, Silveira e Stoco (2018, p. 17) demonstrando que os próprios gestores têm ciência de que o investimento em treinamento e desenvolvimento é importante para ampliar a visão da gestão. Para eles, liderar vem antes mesmo das atividades mais técnicas das suas funções. A pesquisa demonstra, ainda, que a liderança pode ser desenvolvida e um investimento em T&D dos líderes não reflete apenas no resultado financeiro da organização, mas também no ambiente de trabalho, na qualidade e no desenvolvimento de sua equipe. Segundo os autores,

[...] um gestor capacitado dissemina conhecimento, sabe ouvir e trabalhar em equipe, gere melhor conflitos e inspira/motiva seus liderados de maneira a mantê-los produtivos e consequentemente atingir os resultados esperados (GANS, SILVEIRA e STOCO, 2018, p. 17).

Quando falamos no setor público, vale ressaltar que as suas particularidades, como a legislação e a cultura, impedem que uma simples cópia das melhores práticas aplicadas no mercado privado sejam garantia de sucesso. Conforme cita Siqueira e Mendes (2009, p. 243), “a reforma gerencial faz-se necessária, com ressalva de que não seja apenas a transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público”. Os autores ainda destacam a necessidade de criação de um modelo próprio de gestão de pessoas do setor público, que tenha por características ser eficaz, eficiente, voltado para o cidadão e

justo, e não necessariamente uma cópia da administração privada. Há a necessidade de considerar a natureza e a complexidade do contexto público em que estão inseridas as organizações, para assim conseguir encontrar solução efetiva.

Embora o contexto atual busque a aproximação da gestão privada da pública, é mister salientar que as diferenças de concepção e objetivos presentes entre os dois modelos dificultará a replicação pura dos modelos de gestão de mercado no setor público. Por muitas vezes, as decisões tomadas para a gestão de pessoas na administração pública trouxeram soluções imediatas e pontuais, transformando-a em uma miscelânea de técnicas sem harmonia.

O processo de liderar e gerir pessoas se mostra complexo em qualquer ambiente. Contudo, na administração pública, em geral, há limitantes que dificultam ainda mais esse processo. Schikmann (2010) destaca algumas características comuns à maioria das organizações públicas, sendo elas:

- a. Rigidez imposta pela legislação: ideias de melhoria de processos e inovação podem esbarrar na legislação. A autora defende que a administração deve considerar a possibilidade de mudança da legislação visando o interesse público;
- b. Desvinculação da visão do cidadão enquanto destinatário do serviço público: por muitas vezes, não é claro que o cidadão é o foco do serviço público. Esse fato, por sua vez, gera um sentimento de desconfiança por parte do cidadão, que passa a desacreditar das organizações públicas;
- c. Pouca ênfase no desempenho: a realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva ainda não é uma constante no serviço público;
- d. Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho: como a remuneração não está relacionada ao desempenho, por muitas vezes os servidores não se sentem motivados;
- e. Limites à postura de inovação: legislação considerada como fator limitador de atitudes inovadoras por parte dos gestores;
- f. Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão: preocupação com o cumprimento das atividades diárias sem dar grande importância a um planejamento que almeje o curto, o médio e o longo prazo;

- g. Rotatividade na ocupação de posições de chefia: mudanças de chefia são comuns na administração pública, principalmente em consequência de substituições na gestão pública;
- h. O papel da gratificação: gratificação no serviço público é, muitas vezes, utilizada como forma de compensar a impossibilidade de aumento salarial.

Longo (2007) cita também desafios da gestão de pessoas em organizações a partir da reforma gerencial. Em vários aspectos ele reforça a visão de Schikmann (2010) e ainda acrescenta outras disfunções do sistema de gestão pública dos recursos humanos, conforme elencado a seguir:

- a. O excesso de uniformidade nos padrões reguladores do emprego público faz com que haja maior dificuldade de adaptação ao mercado dinâmico e plural existente;
- b. O excesso de regulamentação, que traz, como uma de suas consequências, o excessivo grau de padronização das práticas de gestão de pessoas;
- c. A centralização excessiva da gestão, fazendo com que os líderes tenham pouca ou nenhuma autonomia para o exercício de suas responsabilidades na gestão dos seus subordinados;
- d. O engessamento e a fragmentação da organização do trabalho;
- e. A legislação referente à gestão pública de pessoas, com frequência, é derivada de lei ou acordos coletivos centralizados, trazendo excesso de especificações das tarefas e contribuindo com o engessamento na atribuição do trabalho;
- f. A baixa mobilidade interna e externamente;
- g. A existência de um sistema de recrutamento e seleção complexo, demorado e excessivamente formal, privilegiando o conhecimento e méritos formais;
- h. O sentimento de segurança excessivo (estabilidade do emprego público) no trabalho;
- i. A progressão na carreira muito mais vinculada à antiguidade do que ao merecimento. A ascensão encontra barreiras na exigência de graduações, o que dificulta as promoções;
- j. O salário, muitas vezes, não está vinculado à responsabilidade assumida pelo empregado ou à complexidade e ao volume de trabalhos. O sistema faz com

- que a retribuição se dê frequentemente pela graduação ou categoria do cargo;
- k. A presença de mecanismos ineficientes de avaliação, dificultando a vinculação do desempenho no cargo aos sistemas de promoção e retribuição;
  - l. A existência de dirigentes com características paternalistas, adotando condutas mais pessoais do que profissionais;
  - m. A baixa capacidade de produção de competências de perfis diretivos;
  - n. Um coletivismo fortemente presente nas relações de trabalho. Esse fato vai de encontro com a crescente necessidade de personalização e segmentação das práticas.

Identificadas essas limitantes adicionais encontradas no setor público, fica claro que o exercício da função de gestor na Administração Pública não é uma missão simples. Há ainda barreiras legais, burocráticas e financeiras que são próprias do serviço público. Para Bergue (2019), a gestão de pessoas, com a liderança assumindo uma posição central, é a forma de se conseguir mudanças robustas no serviço público. Os servidores públicos deixam de ser vistos como números e passam a ser considerados “competências mobilizáveis” com potencial de gerar valor público. Para o autor, as competências requeridas para essa liderança estratégica são:

- a. Compreensão das relações que conformam a organização em suas dimensões política e complexa;
- b. Capacidade de inserir-se de forma qualificada na consecução das práticas e políticas de gestão de pessoas;
- c. Capacidade de interação com o contexto e de alinhamento com as pessoas, equipes e organizações;
- d. Capacidade de compreensão e comunicação com as demais áreas da organização;
- e. Capacidade de reconhecimento das pessoas como detentoras de expectativas, competências e saberes que podem ser manipulados, a fim de se conseguir alcançar vários objetivos dentro da organização e para a geração de valor público em sentido amplo;

- f. Capacidade de reconhecer a centralidade de cada pessoa, em especial de cada liderança, na gestão de pessoas; e
- g. Capacidade de atuar segundo horizontes temporais de curto, médio e, principalmente, de longo prazo.

Já para Penengo (1997), a gerência pública tende para as seguintes características:

- a. Compreensão do contexto sócio-político;
- b. Capacidade para gerenciar a complexidade, a variabilidade, a incerteza e a transitoriedade;
- c. Capacidade para a autogestão, que gira em torno do autoconhecimento, e para administrar o tempo, delegar, tomar decisões e definir prioridades;
- d. Capacidade para a mobilização do potencial humano;
- e. Globalização; e
- f. Ética pública e compromisso social.

Encinas (2012) mostra a importância que a característica de liderança possui em um contexto público devido às limitações estruturais e legais encontradas pelos gestores. Dessa forma, o uso das palavras, das ideias, e o comportamento do líder se mostram ainda mais valorosos.

Parafraseando Bergue (2010), nesse contexto de constantes mudanças, a Administração Pública deve direcionar seus esforços para analisar suas variáveis organizacionais, buscando identificar fatores que possam impactar a área de gestão de pessoas, prevendo cenários e orientando o caminho das ações presentes.

Conforme colocado por Vieira (2011), as organizações públicas vivem desafios intrínsecos ao meio, como a limitação financeira para investimentos, a política inerente ao meio, a descontinuidade das gestões, entre outros. Já Cavalcanti (2005) afirma que os mecanismos formais e as normas gerais encontradas na Administração Pública restringem a ação gerencial. Além disso, há intensas mudanças no cenário político e econômico do país que geram uma necessidade de valorização da eficiência na gestão pública.

Para Penengo (1997), essa mudança de cenário, a partir do final do século XX, fez com que a função gerencial passasse a ser vista como algo valioso

e crítico para a evolução de qualquer sociedade. Esse autor enfatiza, ainda, que os avanços tecnológicos frequentes, a escassez de recursos, o mundo globalizado e todo esse contexto complexo em que as organizações públicas estão inseridas fazem da “melhor gerência” uma necessidade. Também segundo o autor, faz-se necessária uma nova forma de pensar a cultura empresarial e gerencial, rompendo-se com paradigmas tradicionais. A cultura gerencial não pode ser dissociada da cultura já existente na organização e, por outro lado, a mudança da cultura gerencial está diretamente ligada à capacidade que a organização tem de mudar.

Para Chiavenato (2008), a legislação que trata das relações de trabalho no setor público é inadequada, principalmente pelo caráter protecionista e por coibir o empreendedorismo. Para ele, o forte sentimento de estabilidade dos servidores, bem como os critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal, inibe o estímulo à competência. O autor afirma que outras formas de seleção deveriam ser utilizadas, possibilitando maior flexibilidade no recrutamento e seleção, dando como exemplo o processo seletivo para funcionários públicos celetistas que não façam parte de carreira exclusiva do Estado. Fatores como os apresentados dificultam o trabalho do gestor de pessoas, uma vez que não há garantia de que a mão de obra selecionada via concurso público estará pronta para as atividades necessárias. Muitas vezes, faz-se necessário amplo investimento em treinamento para qualificar o empregado na atividade exigida.

Gestores públicos dinâmicos, com capacidade de trabalho em ambientes mutáveis e que consigam mobilizar as pessoas são algumas das características valorizadas nesse novo cenário.

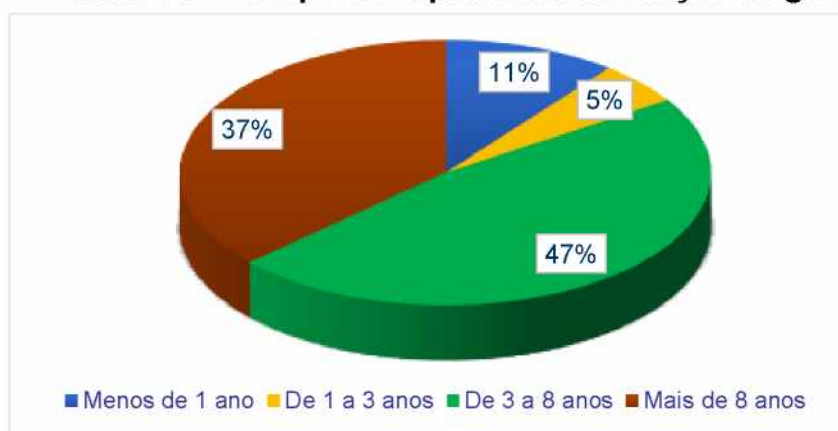
Posto o embasamento teórico que demonstra a importância e a complexidade do tema, será apresentada na próxima seção a análise dos resultados dos questionários respondidos pelos gestores.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tratou da análise dos resultados por meio da compilação de dados do questionário respondido pelos gestores. Há uma análise inicial do perfil dos gerentes da Prodemge, buscando informações sobre a experiência na função gerencial, o tamanho das equipes nas quais atuam, bem como se gostam do exercício da função de gestor de pessoas ou se o interesse está principalmente na compensação financeira que o cargo em comissão traz. O questionário também abordou a visão do gestor quanto ao investimento realizado pela empresa no que tange ao exercício da função gerencial. Finalmente, a pesquisa buscou identificar, dentro das particularidades de uma empresa ligada ao setor público, quais as dificuldades encontradas pelos gestores.

A primeira questão, relacionada ao perfil dos gerentes, refere-se ao tempo na função gerencial. O Gráfico 1 sintetiza esses dados:

**Gráfico 1 – Tempo de experiência na função de gerente**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A maioria dos respondentes (84%) estão designados na função de gerente de pessoas há pelo menos 3 anos, e 37% há mais de 8 anos. Isso demonstra que a maioria dos participantes da pesquisa já possui uma experiência considerável no papel de liderança em uma empresa inserida no contexto público.

Apenas 11% dos respondentes estão exercendo a função gerencial por menos de 1 ano, ou seja, possuem pouca experiência.

O fato de a maioria dos entrevistados ter experiência no exercício da função de gestor mostra-se importante para esta pesquisa, considerando que o tempo na função permite uma análise mais apropriada dos desafios e necessidades de formação de um líder.

A segunda questão abordada no questionário da pesquisa trata do tamanho da equipe pela qual o gestor é responsável. O Gráfico 2 ilustra os dados da seguinte forma:



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A maioria dos gerentes que responderam ao questionário (68%) possui mais de 20 subordinados ligados à sua gestão.

Obviamente, o tamanho da equipe a ser gerenciada influencia diretamente na complexidade da atividade de gestão de pessoas. É necessário o envolvimento em mais situações que exijam a presença do líder, como em conflitos ou, até mesmo, no direcionamento do time para o mesmo objetivo da organização.

Os dados demonstram que as gerências da Prodemge são organizadas com um número maior de subordinados, ou seja, a gestão de pessoas é realizada em um volume maior de pessoas na maioria das vezes.

A terceira questão do questionário buscou identificar se os pesquisados optariam, em um contexto em que não houvesse perda financeira, por continuar ocupando um cargo que envolva a função de gestão de pessoas ou ocupar um cargo de não liderança. O Gráfico 3 a seguir demonstra o seguinte cenário:

**Gráfico 3 – Interesse em mudar para um cargo de não liderança caso não haja perda financeira**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As respostas obtidas no questionário mostram que a maioria dos respondentes (68,4%) gostaria de exercer cargo de liderança mesmo tendo a oportunidade de exercer outra atividade de não liderança sem prejuízo financeiro.

Os dados extraídos demonstram que a maioria dos pesquisados gostam do exercício da função gerencial. Contudo, 31,6% dos gestores que responderam ao questionário prefeririam exercer um cargo de não liderança se tivessem oportunidade e não houvesse perda financeira. Ou seja, a falta de possibilidade de crescimento profissional em carreiras técnicas faz com que alguns empregados exerçam a função de gestão pelo ganho financeiro.

Essa questão foi inserida no questionário porque, atualmente, o Plano de Cargos e Salários da Prodemge não é estruturado de forma a atender o desenvolvimento tanto das carreiras de nível gerencial quanto das propriamente técnicas. Ou seja, na Prodemge não é contemplada a carreira em y.

Segundo Dutra (2010), carreira em y, ou carreira paralela, consiste na possibilidade de o empregado seguir em duas direções, considerando a carreira dentro da organização. Há possibilidade de optar por uma carreira de natureza técnica ou outra de natureza gerencial, ou seja, ambas as direções são valorizadas e há reconhecimento por parte da organização, possibilitando maior remuneração.

Entende-se que a complexidade das operações, principalmente quando falamos de uma empresa que presta serviço de Tecnologia da Informação para o estado, deve permitir o desenvolvimento profissional do colaborador que tenha mais características técnicas do que gerenciais. Empregados que consigam trazer valor

para o produto ou reduzir custos por meio de uma operação mais simplificada devem ser valorizados tanto quanto aqueles que realizam a gestão.

A próxima questão do questionário buscou entender qual seria o principal motivo que faria os pesquisados deixarem o cargo de gestão. Os respondentes puderam marcar apenas uma das alternativas. O gráfico 4, a seguir, ilustra essa situação:

**Gráfico 4 – Principal motivo para deixar o cargo de gestão e exercer um cargo técnico**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Dos 31,6% dos respondentes que, se tivessem oportunidade, trocariam o cargo atual de liderança para um de não liderança, mantendo o ganho financeiro, indicaram os seguintes motivos:

- 28,57% trocariam porque preferem exercer atividade técnica à de liderança;
- 28,57% trocariam porque consideram que exercer uma atividade de liderança em um contexto público é complexo;
- 42,86% apontaram uma outra situação, não definida, para a troca.

Um dos gestores ainda descreveu que exercer cargo de liderança em uma empresa pública gera “muita responsabilização ao gestor, podendo comprometer até seus bens pessoais, gerando muita insegurança ao gestor no desempenho de suas atividades”.

O próximo bloco de análises traz a visão do gestor de pessoas da Prodemge quanto aos investimentos realizados pela empresa em suas carreiras de líderes. O primeiro gráfico desse bloco ilustra se consideram os investimentos adequados ou não:

**Gráfico 5 – Realização de investimentos adequados para suprir as necessidades do cargo de liderança**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para 78,9% dos respondentes, a Prodemge não realizou e ainda não realiza os investimentos adequados para que o ocupante de um cargo de liderança dentro da organização possa exercer a função de forma adequada. Os 21,1% restantes consideram que os investimentos são suficientes.

Todos os gerentes que não consideram os investimentos suficientes apontaram que não houve investimento, ou este foi diminuto, em treinamentos e na formação para assumirem um cargo de liderança. A prioridade são treinamentos na área fim, qual seja, tecnologia, deixando a formação em gestão de pessoas em segundo plano.

Garcês e Silveira (2002) trouxeram a importância do treinamento de gestores em um contexto público, ponto fundamental para que se consiga maneiras de descentralização e flexibilização e, dessa forma, aproximando o usuário final (cidadão) à ação governamental. Carvalho (1995) aponta diversos benefícios que o treinamento e o desenvolvimento de gestores traz para a organização, dentre eles, o

ganho de competitividade e qualidade, o aumento do lucro da empresa e a melhoria do clima organizacional.

Os entrevistados tiveram a oportunidade de fazer comentários nessa questão, a fim de esclarecerem por que consideram os investimentos suficientes. Sendo assim, destacam-se os seguintes apontamentos:

- Participação de um treinamento na gestão entre o período de 2010-2014 e de um outro treinamento ministrado pela diretora presidente, à época referente ao tema de gestão de pessoas. Esse mesmo gestor também está concluindo o curso de pós-graduação em gestão pública ofertado pela Fundação João Pinheiro;
- Os investimentos em inovação e melhoria do processo realizados na gestão atual são suficientes para o exercício da atividade de liderança;
- Não é obrigação da Prodemge formar gestores, mas apenas apresentar o tema, sendo suficiente os seminários e *workshops* ofertados até então;
- Por fim, foi apontado que a experiência adquirida através da evolução hierárquica dentro da carreira, passando pelos cargos de supervisão, gestor de interação, para enfim assumir a função de gerente, foi suficiente para a formação como líder.

O fato de quase 80% dos respondentes entenderem que o investimento em suas carreiras como gestores de pessoas é aquém à necessidade para o bom exercício dessa função é um ponto de atenção a ser explorado.

Complementando a questão anterior, buscou-se, no questionário, o entendimento acerca da frequência do investimento da Prodemge na formação dos seus líderes. O Gráfico 6 ilustra se, nos últimos 12 meses, houve alguma formação no tema:

**Gráfico 6 – Formação no tema liderança ou gestão de pessoas nos últimos 12 meses**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Referente à pergunta ilustrada no Gráfico 6, a maioria dos respondentes (73,7%) afirmou não ter recebido nenhum tipo de treinamento no tema liderança ou gestão de pessoas nos últimos 12 meses.

Já os 26,3% restantes apontaram ter realizado algum tipo de treinamento no tema nesse período. Nesse universo, 40% dos respondentes fizeram o investimento por conta própria, não recebendo a capacitação da empresa.

Bergue (2019) pontua que as competências gerenciais e comportamentais devem ser exigidas e exploradas, pois é por meio delas que será possível o exercício da liderança pelos gestores. Robbins (2010), por sua vez, destaca que essas habilidades se deterioram com o tempo, tornando-se obsoletas, ou seja, há necessidade de investimento contínuo. Essa reciclagem é fundamental, uma vez que o mercado é muito dinâmico, com surgimento de novas técnicas e metodologias. Essa atualização possibilita uma visão sistêmica e estratégica da organização, tornando os profissionais mais competitivos para o mercado.

Todos os empregados desse grupo consideram ter colocado em prática, em suas atividades de liderança, os conteúdos aprendidos nas capacitações. Ou seja, os treinamentos lhes são úteis e possivelmente trazem resultados positivos à organização, o que reforça a importância de investir na qualificação desses profissionais.

O próximo bloco de questões atrela as principais dificuldades do exercício da gestão de pessoas levantadas pela bibliografia, em autores como Scikmann

(2010) e Longo (2007), e a percepção dos respondentes da pesquisa no contexto da Prodemge.

O Gráfico 7 ilustra, na visão dos gestores de pessoas da Prodemge, o nível de dificuldade que a rigidez imposta pela legislação traz para o exercício da função de líder:

**Gráfico 7 – Nível de dificuldade que a rigidez imposta pela legislação traz para a atuação como gestor**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ao serem questionados sobre a dificuldade que a rigidez imposta pela legislação às empresas ligadas ao setor público traz para o exercício da atividade de gestor de pessoas, percebe-se que:

- Para 57,9% dos gestores respondentes, o tema dificulta muito ou dificulta sua atuação como gestor;
- Para 31,6%, o tema dificulta pouco;
- Para os 10,5% restantes, o tema não traz dificuldades.

A Administração Pública, conforme normatizado na Constituição Federal, deve seguir o Princípio da Legalidade, ou seja, somente se está autorizado a fazer aquilo que está presente na lei. Isso faz com que haja uma rigidez imposta pela legislação e, conforme posto por Schikmann (2010), essa regra dificulta a melhoria em processos e também a inovação por parte das organizações públicas. Situações como a de contratações de serviços ou compras necessárias para o funcionamento

adequado da organização, que deverão seguir as regras de licitação, ou quando há necessidade de recrutamento de pessoas para reposição ou ampliação da atividade são exemplos do tema abordado aqui.

Longo (2007) também debate esse tema, indicando que o excesso de regulamentação pode gerar um alto grau de padronização nas práticas de gestão de pessoas, o que, muitas vezes, não é o ideal em um mercado tão dinâmico.

A próxima questão, ilustrada no Gráfico 8, demonstra o nível de dificuldade trazido pelos mecanismos de remuneração praticados pela Prodemge, de acordo com a percepção dos gestores:

**Gráfico 8 – Nível de dificuldade que os mecanismos de remuneração praticados trazem para sua atuação como gestor**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ao serem questionados sobre a dificuldade que o tema “mecanismos de remuneração praticados na Prodemge” traz para a atuação como gestor, obteve-se os seguintes resultados:

- Para 36,84%, o assunto dificulta muito a atuação como gestor;
- Para outros 36,84%, o tema dificulta;
- Somente 10,53% dos respondentes consideram que os mecanismos de remuneração praticados pela Prodemge não trazem dificuldades para a atuação dos gestores.

Atualmente, o Plano de Cargos e Salários da Prodemge apresenta a possibilidade de promoção na carreira de duas formas:

- Merecimento, que está atrelada à Avaliação de Desempenho e traz uma série de requisitos para o ganho, tendo como fator principal a disponibilidade orçamentária da empresa à época. Ou seja, há discricionariedade do gasto e a restrição poderá ser grande, com poucos empregados sendo contemplados.
- Antiguidade, considerando o tempo de efetivo exercício no cargo.

Essas duas modalidades de progressão se intercalam de 2 em 2 anos e os dois tipos de cargos possíveis na organização, quais sejam, analista e técnico, contam com 30 níveis. Isso quer dizer que, em um cenário perfeito de possíveis progressões, o empregado chegaria no topo da carreira em 60 anos, o que é inexecuível.

A outra forma de ser compensado financeiramente de uma maneira mais rápida é assumir uma função comissionada, de livre nomeação e destituição, o que não traz segurança para o empregado. Aqui fica clara uma das limitantes postas por Shickmann (2010) quanto ao tema da liderança na Administração Pública. Nesse caso, a gratificação é utilizada como forma de compensar a impossibilidade de aumento salarial. Essas questões podem justificar as respostas dos participantes da pesquisa.

O próximo gráfico ilustra o nível de dificuldade considerado pelos gestores de pessoas da Prodemge que a rotatividade nas posições de chefia na empresa pode trazer para o exercício da função de líder:

**Gráfico 9 – Nível de dificuldade que a rotatividade nas posições de chefia traz para a sua atuação como gestor**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme colocado por Schikmann (2010), é comum que haja na Administração Pública, principalmente em tempos de mudanças de gestão pública, alterações nas posições de chefia.

No que tange à dificuldade trazida para os gestores pela rotatividade nas posições de chefia da Prodemge, desenhou-se o seguinte cenário:

- Para 63,1% dos respondentes, o tema dificulta muito ou dificulta a atuação como gestor;
- Para 31,6%, a rotatividade dificulta pouco;
- Apenas 5,3% dos respondentes acredita que o assunto não traz dificuldades.

Não há, na Prodemge, dados sobre essa rotatividade. Contudo, é na mudança de governo, principalmente quando tratamos de gestões com focos diferenciados, que essa rotatividade acontece de forma mais intensa. Mudanças de estruturas, com gestores deixando de ocupar cargos de liderança, e, principalmente, alteração nas prioridades e estratégias da nova gestão que assume provocam, muitas vezes, alterações drásticas na forma de trabalhar e nos projetos principais. Tudo isso gera uma inconstância, que dificulta a atuação do gestor.

Segundo Schikmann (2010), outro ponto de complexidade em realizar gestão de pessoas, considerando o contexto público, é a pouca ênfase no planejamento e a excessiva preocupação com as atividades do dia a dia. Esse fator está ilustrado no Gráfico 10, a seguir:

**Gráfico 10 – Nível de dificuldade que a pouca ênfase no planejamento e a excessiva preocupação na execução das atividades diárias traz para a atuação como gestor**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Referente ao questionamento anterior, nota-se que 84,3% dos líderes acreditam que a pouca ênfase no planejamento e a excessiva preocupação na execução das atividades rotineiras pelo gestor dificulta muito ou dificulta a sua atuação como gestor.

Os dados demonstram que, corroborando a visão posta por Schikmann (2010), a maioria dos gestores de pessoas da Prodemge que responderam ao questionário entende que as atividades do dia a dia exigem de tal forma que planejar ações mais estratégicas fica em um segundo plano. Demandas imprevistas fazem com que a atuação esteja muito mais voltada para o operacional do que para o estratégico, diferente do que deveria ser ao tratarmos de cargos de liderança.

Os restantes dos respondentes, ou seja, 15,8%, apontaram que o tema traz pouca ou nenhuma dificuldade para sua atuação como gestor.

A próxima questão trazida no questionário foi a respeito do impacto que a burocracia e a falta de flexibilidade trazem para a atuação dos entrevistados como líderes. A compilação desses dados é ilustrada no Gráfico 11 a seguir:

**Gráfico 11 – Nível de dificuldade que a burocracia e a falta de flexibilidade trazem para a atuação como gestor**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Todos os gestores concordam que o tema “burocracia e falta de flexibilidade” traz algum nível de dificuldade para sua atuação como gestor, ou seja, pelo menos “dificulta pouco”. Os dados extraídos demonstraram que:

- Para 57,9% dos respondentes, o tema dificulta muito a atuação como gestor;
- O restante dos gestores que responderam ao questionário se dividiram igualmente entre as outras duas opções, ou seja, para 21,05%, o tema dificulta e, para outros 21,05%, dificulta pouco.

A rigidez imposta pela legislação engessa, muitas vezes, a possibilidade de atuação dentro de uma empresa inserida no contexto público, como é o caso da Prodemge. Na Administração Pública, só é possível fazer aquilo que está autorizado por lei, diferente do contexto privado, onde a atuação é mais flexível e só não há ação quando a proibição é explícita na lei.

A burocracia reflete diretamente na atuação do gestor de pessoas. Conforme pontua Schickmann (2010), essa rigidez impacta na possibilidade de melhorias de processos e traz limites para uma postura inovadora. A autora defende, inclusive, a possibilidade de mudança da legislação visando o interesse público.

Trazendo outro ponto de vista, mas corroborando a visão de Shickamann, Longo (2007) propõe que o excesso de regulamentação traz um excessivo grau de

padronização das práticas de gestão de pessoas, o que dificulta, até mesmo, a adaptação em um mercado dinâmico e plural. Além disso, o autor pontua que a legislação referente à gestão pública de pessoas muitas vezes é derivada de acordos coletivos centralizados ou lei, com uma série de exigências e especificações das tarefas, o que contribui para o engessamento da função.

O questionário também buscou avaliar se os gestores de pessoas da Prodemge entendem haver diferença do exercício da função de líder em uma empresa ligada ao setor público e outra inserida no contexto privado. Nessa questão, foi possível tecer comentários em um campo aberto da pesquisa. O Gráfico 12 representa a percepção dos respondentes:

**Gráfico 12 – Há diferença entre exercer a função de gestão de pessoas em uma entidade do setor público e em uma do setor privado**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os gestores participantes da pesquisa concordam que há diferença no exercício da função de gestão de pessoas entre entidades da iniciativa privada e as ligadas ao setor público, conforme aponta 94,7% dos respondentes. Na visão desses, as principais diferenças permeiam as seguintes situações:

- Autonomia e flexibilidade que o gestor ligado à iniciativa privada possui para tomar as decisões;
- Burocracia excessiva e processos mais longos para execução de atividades na Administração Pública;

- Limitação do recrutamento e seleção na Administração Pública, via de regra realizado por concurso público;
- Política de motivação limitada na Administração Pública, sendo possível a promoção na iniciativa privada em caso de mérito do empregado;
- Dificuldade de valorização do profissional qualificado na Administração Pública, uma vez que o Plano de Cargos e Salários engessa essa possibilidade;
- O sentimento de estabilidade vivido pelos servidores públicos gera, em alguns casos, falta de compromisso e proatividade, aliado a isso, é apontada a dificuldade de desligamento de profissionais com baixo rendimento e comprometimento. Segundo Longo (2007), esse sentimento de segurança excessiva por parte dos servidores traz desafios consideráveis para o gestor de pessoas na Administração Pública;
- Necessidade de seguir um conjunto de fatores legais impostos na Administração Pública, fato que pode limitar a gestão de pessoas;
- Objetivos e metas nas empresas privadas são mais claros do que nas empresas ligadas à Administração Pública;
- A possibilidade de mudança do controle das empresas ligadas ao setor público a cada eleição, que podem alterar completamente as diretrizes estabelecidas.

Todos os apontamentos realizados vão ao encontro das dificuldades trazidas na literatura, várias dela já tratadas em questões anteriores desta pesquisa. Limitações trazidas pela legislação, como nos casos de recrutamento e seleção, que, em regra, é somente via concurso público, é um dos exemplos trazidos.

A próxima questão tratou de analisar se há, na Prodemge, de acordo com a visão dos gestores entrevistados, algum mecanismo de valorização-motivação para o empregado. Também foi possível, mediante comentários, pontuar como contornavam a situação caso considerassem não haver tal mecanismo. O Gráfico 13, a seguir, ilustra os resultados da questão:

**Gráfico 13 – Há mecanismo que vise a valorização-motivação do empregado**

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para 73,7% dos gestores que responderam ao questionário não há, na Prodemge, nenhum mecanismo de valorização-motivação do empregado. Para os 26,3% restantes, há mecanismos para valorização.

Dentre os respondentes que acreditam não haver tais mecanismos, foram sugeridas as seguintes medidas de contorno para tal situação:

- Estruturação de um novo plano de cargos e salários e carreiras, com a implementação de carreira em y e elaboração de metas. Conforme já tratado nesta pesquisa, o Plano de Cargos e Salários da Prodemge é consideravelmente limitado, não possibilitando o crescimento em uma carreira puramente técnica;
- Tornar o ambiente de trabalho o mais agradável possível, buscando conversar com o empregado e entender suas demandas individuais;
- Flexibilizar o ponto para atender determinadas situações individuais do empregado;
- Criação de um banco de horas para o empregado. Não há, no momento, um banco de horas de compensação para o empregado. O ponto deve ser tratado dentro do mês de referência;
- Elaborar atividades desafiadoras, que coloquem os empregados em visibilidade para a empresa, e permitir que o colaborador participe das decisões da área;

- Criar planos de capacitação, a fim de agregar conhecimento para o empregado.

A penúltima questão do questionário abordou se os gestores encontravam ou não dificuldade de aplicação de medida disciplinar em caso de necessidade. Ainda foi possível fazer comentários na questão apresentada, buscando informações do gestor de como era a atuação no caso de haver dificuldade. O resultado está ilustrado no gráfico e na análise a seguir:

**Gráfico 14 – Dificuldade em aplicar medida disciplinar em caso de necessidade**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com relação à dificuldade em aplicar medidas disciplinares em caso de necessidade, para 57,9% dos respondentes, não há tal dificuldade.

Já para 42,1% dos gestores entrevistados, essa dificuldade existe. Esses gestores apontaram que tais situações são tratadas das seguintes formas:

- O gestor enxerga que em vários casos há necessidade de se aplicar medidas disciplinares, contudo, não tem êxito na aplicação por diversos fatores internos. Segundo alguns gestores, há excessiva necessidade de comprovação, o que dificulta a aplicação de medidas, o que acaba gerando certo desânimo e, pelo excessivo trabalho, eles preferem, em algumas situações, apenas não confiarem atividades importantes para o empregado. De acordo com um dos gestores, “o gerente fica sozinho”. Pode-se fazer um

paralelo entre esse comentário e o sentimento excessivo de segurança vivido pelo servidor, havendo, muitas vezes, uma sensação de impunidade, conforme discorre Longo (2007);

- Tentativa de sensibilização do empregado. O gestor tenta demonstrar ao empregado a necessidade de ter compromisso com a empresa e suas atividades. Também é solicitada a orientação do RH para esses casos;
- Muitas das vezes, a medida disciplinar não é aplicada e o empregado é apenas colocado à disposição para outras áreas da empresa. Um dos gestores cita que esses empregados “vivem mudando de área”.

A última questão do questionário abordou a cultura organizacional, a fim de entender se ela contribui para a adequada gestão de pessoas na instituição. Foi possível tecer comentários nessa questão. A compilação dos dados está ilustrada no gráfico que segue:

**Gráfico 15 – A cultura presente contribui para a adequada gestão de pessoas**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ao serem questionados se a cultura presente na Prodemge contribui para a adequada gestão de pessoas, os gerentes se posicionaram da seguinte forma:

- Não houve nenhuma resposta apontando que a cultura nunca contribui para a adequada gestão de pessoas;
- A maioria dos respondentes (52,6%) apontou que a cultura presente na empresa quase nunca contribui para a gestão de pessoas;

- Para 31,6% dos gerentes que responderam ao questionário, a cultura da empresa às vezes contribui para a gestão de pessoas;
- Já os 15,8% gerentes restantes acreditam que a cultura sempre ajuda.

Dentre os gestores que responderam que a cultura presente na empresa quase nunca contribui para a gestão de pessoas, foram realizados os seguintes apontamentos:

- Culturalmente, a maioria dos gestores são colocados nos cargos para complementação do salário. Normalmente, são bons técnicos que, para serem valorizados, assumem função de gestão. Aqui, nota-se a necessidade de mudança no mecanismo de remuneração aplicado na organização, conforme coloca Shikmann (2010). O Plano de Cargos e Salários vigente não considera a carreira em y, ou seja, não há a possibilidade de crescimento profissional em carreiras técnicas;
- Não há política de RH que vise a valorização do empregado, o que gera insatisfações e possibilita um cenário de baixa produtividade e impunidade; ainda considerando esse aspecto, não há política de retenção de talentos;
- Culturalmente, a área de recursos humanos não dá o suporte necessário ao gestor de pessoas;
- Não há uma cultura de treinamentos em gestão;
- Culturalmente, não é realizado um processo adequado para a seleção dos gestores de pessoas;
- O sentimento de estabilidade e de impunidade tornam a gestão de pessoas um desafio.

Já os respondentes que consideraram que a cultura ajuda às vezes, obtivemos os seguintes comentários:

- Necessidade de fortalecer a cultura de investimento no capital humano por meio de treinamentos, palestras e da adoção de um novo Plano de Cargos e Salários;

- Faz-se necessário otimizar os processos internos, reduzir a burocracia e continuar o processo de fomento da inovação e da criatividade;
- A nova gestão deu início a uma política motivacional, mas que ainda não alcançou sua plenitude;
- A legislação engessa a possibilidade de mudança da empresa, uma vez que dificulta tanto a punição quanto a premiação dos empregados nos casos em que há necessidade;
- Algumas medidas adotadas pela nova gestão, como a bonificação e a concessão de progressão por mérito, têm ajudado no processo de incentivar os empregados. Contudo, ainda há dificuldade em aplicar penalidades nos casos de empregados omissos.

Finalmente, entre os que consideram que a cultura da instituição sempre contribui para a gestão de pessoas, foram realizados os seguintes comentários:

- Há, na gestão atual, um trabalho mais proativo, que busca uma melhor prestação de serviço com o custo mais baixo para o cidadão;
- A cultura contribui diretamente para a gestão. Se não houvesse o engajamento dos colaboradores, a mudança nos organogramas e a alteração de normas seriam ineficazes.

Chama a atenção, entre todos os comentários realizados nessa questão, o fato de haver um sentimento de progressão, melhoria, com a nova gestão, que teve início em 2019. Foram colocadas em prática algumas medidas de motivação, como a bonificação atrelada ao cumprimento de metas e ao desempenho dos empregados, mas ainda são ações pontuais, e não uma política da empresa. Também estão sendo aplicadas políticas para melhoria e otimização dos processos da organização, buscando maior flexibilidade e eficiência.

Foi tratada nesta seção a análise dos dados obtidos na pesquisa. A próxima seção fará as considerações finais, propondo algumas ações prioritárias que deverão ser tomadas, a fim de aprimorar a atividade de gestão de pessoas dentro da organização.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa, foi possível extrair dados importantes, que provocam uma relevante reflexão acerca das dificuldades encontradas pelos gestores de pessoas na Prodemge.

O primeiro ponto que chama a atenção é o fato de que quase a totalidade dos gestores respondentes da pesquisa (94,7%) considera que gerir pessoas em uma empresa privada é diferente de gerir em uma empresa ligada ao setor público.

Confirmando Schikmann (2010) e Longo (2007), ambos autores abordados no embasamento teórico desta monografia, que apresentaram algumas dificuldades e situações diferenciadas para que se exerça a gestão de pessoas em entidades públicas, a maioria dos gestores que responderam ao questionário concorda que a rigidez imposta pela legislação, os mecanismos de remuneração impostos na Administração Pública, a rotatividade na ocupação de posição de chefias, a pouca ênfase no planejamento, a preocupação com as atividades rotineiras, a burocracia e a falta de flexibilidade trazem muita dificuldade ou dificulta a atuação como gestor de pessoas.

Chama também atenção o baixo investimento até então realizado para a formação de líderes dentro da Prodemge. Para 78,9% dos entrevistados, os investimentos estão aquém do necessário. Além disso, mais de 70% dos gestores que participaram da entrevista não tiveram, nos últimos 12 meses, treinamento que abordasse liderança ou gestão de pessoas. Esse parece ser o fator mais crítico observado, uma vez que a doutrina, conforme abordado anteriormente, aponta que a formação dos gestores impacta diretamente na qualidade do trabalho, na motivação da equipe e, conseqüentemente, nos resultados financeiros alcançados pela organização.

Além disso, faz-se necessário a reciclagem do conhecimento, uma vez que o mercado é dinâmico, com novas técnicas e métodos de gestão constantemente sendo desenvolvidos. Ao serem questionados na pesquisa a respeito do tipo de investimento que poderia ser realizado pela Prodemge para o desenvolvimento da competência de liderança, todos os gestores responderam sugerindo iniciativas envolvendo capacitação, ou seja, treinamentos, palestras, *workshops* e outras formas que possibilitem a absorção de conhecimento no tema.

Por fim, outra dificuldade apontada pela maioria dos gestores (73,7%), foi a falta de ferramentas e políticas para motivação do empregado. Foi apontada a defasagem do Plano de Cargos e Salários e Carreira vigente, que prevê a ascensão na carreira por antiguidade ou por mérito, intercalando, a cada 2 anos, as respectivas modalidades. Além disso, o plano não traz a possibilidade da carreira em y, ou seja, permitir que o empregado opte por seguir para cargos de gestão ou continue ascendendo profissionalmente em áreas técnicas. Atualmente, para o avanço na carreira, há poucas opções para essa área. Para alcançar uma compensação financeira, bons técnicos, algumas vezes despreparados ou sem aptidão, ocupam cargos de gestão na companhia. O resultado para a empresa pode ser perder um bom técnico e ganhar um mau gestor.

A reciclagem do conhecimento, das novas técnicas e metodologias que surgem constantemente no mercado, possibilita que gestores e colaboradores tenham uma visão estratégica da organização, tornando os profissionais mais competitivos para o mercado. A pesquisa demonstrou que há defasagem no treinamento e no desenvolvimento da função gerencial na Prodemge. Para quase 79% dos respondentes, os investimentos estão aquém do necessário para o adequado exercício da função.

Importante salientar que, mesmo com todas as dificuldades apontadas, a maioria dos gestores de pessoas entrevistados nesta pesquisa optaria por continuar na posição de líder, mesmo em caso de ter a oportunidade de exercer papel técnico sem perda financeira. Isso pode indicar que eles se identificam com a função e que a melhor preparação para o exercício das atividades de liderança poderá trazer grandes benefícios para a organização. Entre os benefícios que poderão ser alcançados, citados por Carvalho (1995), estão o aumento da lucratividade, da produtividade e a melhoria do ambiente organizacional.

Em um mercado dinâmico como o atual, ainda mais considerando o contexto de Tecnologia da Informação, a área de atuação da Prodemge, há necessidade premente de investir na formação desses gestores. No planejamento estratégico atual da empresa, identificam-se ações que visam o investimento na formação dos líderes, como a contratação de consultoria para orientação na elaboração de novo Plano de Cargos e Salários.

Entende-se que, em uma primeira investida, esses são os dois principais pontos que necessitam ser tratados, tendo em conta a pesquisa realizada.

Primeiro, considerando toda a bibliografia apresentada, o treinamento e o desenvolvimento dos líderes são de suma importância para que a organização consiga alcançar seus objetivos de forma mais efetiva. Além disso, esse deve ser um processo contínuo e também deve ser considerado em um possível processo sucessório, na preparação de novos líderes. Líderes preparados conseguem direcionar melhor os esforços da sua equipe para o alcance dos objetivos organizacionais, ademais, utilizando as melhores práticas de gestão de pessoas, conseguem motivar a equipe, conciliando os interesses organizacionais, juntamente com os individuais, dos seus subordinados.

Outro fator que trará ganho à gestão de pessoas na organização, ainda que de forma indireta, é a elaboração de um Plano de Cargos e Salários que considere a carreira em y, possibilitando o crescimento profissional dentro de uma linha técnica. Nesse sentido, será possível que os empregados escolham o direcionamento das suas carreiras de acordo com suas características intrínsecas. Ou seja, os bons técnicos que se identificam com sua atividade não precisarão se aventurar em uma carreira gerencial para conseguir ascensão profissional de maneira mais rápida.

Importante ressaltar que, em 2020, o isolamento social devido à pandemia de coronavírus trouxe dificuldades e desafios para esta pesquisa, que foi disponibilizada no início do trabalho remoto imposto pela Prodemge. A impossibilidade de encontrar os gestores, que habitualmente se localizavam em um mesmo espaço físico, dificultou a explicação de algumas dúvidas que surgiram durante a pesquisa, bem como impediu que a participação fosse solicitada de forma mais incisiva. O volume de trabalho também aumentou, uma vez que as interações não se limitavam mais ao horário fixo de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. **Introdução à Metodologia de Pesquisa Social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.
- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHAES, M. O.; MALVEZZI, S. **Liderança nas organizações**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BITTENCOURT. **Título do Livro**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: Liderança e Competências para o Setor Público**. Brasília: Enap, 2019.
- BEHMER, S. I. O processo de treinamento. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações**. Vol. II. São Paulo: Gente, 2002.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 02 out. 2019.
- BRUCE, Anne. **Como motivar sua equipe: 24 dicas para criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante**. 2.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- Carvalho, M. M. M. J. **Orientação profissional em grupo: teoria e técnica**. Campinas: Editorial Psy, 1995.
- CASTRO, M. L. S.; FRANCO, M. E. D. P. **A prática da administração da educação: um debate aberto**. Porto Alegre: ADERGS-ANPAE, 1992.
- Cavalcanti, B. S. (2005). **O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público**. Rio de Janeiro: FGV.
- Chaves, R. C. (2005b). **Resistência à mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005b.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. Joaçaba: Unoesc, 2009.
- DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atleas, 2010.
- ENCINAS, Rafael. **Gestão e liderança na administração pública e na iniciativa privada**. Brasília. Disponível em: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao\\_corporativa/lideranca](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca). Acesso em: 11 nov. 2020.
- GARCÊS, A., & Silveira, J. P. (2002, outubro/dezembro). Gestão pública orientada para resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público – ENAP**, out./dez. 2002.
- GANS, Ariele; SILVEIRA, Camila; STOCO, Tania. **Treinamento e Desenvolvimento de Gestores e a importância da Gestão de Pessoas para estes profissionais**. Paraná: Fundação de Estudos Sociais do Paraná, 2018.
- HUZEK, D; STEFANO, SR; GRZESZCZESZYN, G. **Perfil dos gestores de pessoas e suas práticas**. São Paulo: USP, 2008
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- KREPK A F.; GONZAGA C. A. M. Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n. 1, mar. 2008. ISSN 1980-6116. Disponível em: <http://www.unicentro.br>.
- LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade**. São Paulo: Fundap, 2007.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos de humanos**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Flávia Danielle Santos Oliveira. **Liderança e gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. Brasília: Enap, 2010.

PENENGO, Miguel. O papel do gerente público em processos de mudança. **Revista do Serviço Público – ENAP**, 1997.

PESSOA, Eliana. **Liderança e gestão intermediária**. Brasília: UNB, 2005.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. Brasília, Enap, 2010.

SIQUEIRA, Marcus; MENDES, Ana. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público – ENAP**, jul./set. 2009.

VIEIRA, Leonardo Carneiro Assumpção. **Merecimento na administração pública**: concurso público, avaliação de desempenho e política pública de pessoal. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados

O questionário que se segue teve por objetivo entender quais os desafios encontrados pelos líderes e gestores de pessoas na Prodemge. Ele irá compor este trabalho de monografia para o curso de Especialização *Lato Sensu* em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Fundação João Pinheiro.

- (1) Nome (Opcional)
- (2) Quanto tempo ocupa a função de gerente?
  - A) Menos de 1 ano B) De 1 a 3 anos C) De 3 a 8 anos D) Mais de 8 anos
- (3) Quantas pessoas estão sob sua supervisão?
  - A) Nenhuma B) 1 Pessoa C) 2 Pessoas D) Mais de 2 pessoas
- (4) O que você entende por gestão de pessoas?
- (5) Se você tivesse a oportunidade de mudar a sua ocupação, sem ônus financeiro, para um cargo de não liderança, você mudaria? Sim ou não.
- (6) Se a resposta da questão anterior for sim, por qual motivo?
  - A) Tenho preferência pela área técnica. B) Não tenho perfil de gestor e assumi a função por ser a forma de alcançar ganho financeiro. C) Fazer gestão de pessoas em um contexto público é complexo. D) Outra situação.
- (7) Você considera que a Prodemge realiza ou realizou investimentos adequados para as necessidades do cargo de liderança que ocupa? Sim ou não.
  - (7-A) Discorra sobre a resposta anterior.
- (8) Você teve alguma formação que trate do tema liderança/gestão de pessoas nos últimos 12 meses? Sim ou não
- (9) Se a resposta da questão anterior for sim, quais?
- (10) O conteúdo aprendido nas formações foi posto em prática? Se não, por quê?

- (11) Que tipo de investimento você considera que poderia ser realizado para o desenvolvimento de sua competência de liderança?
- (12) Indique o grau de dificuldade que a questão elencada abaixo traz para sua atuação como gestor:
- A. Rigidez imposta pela legislação  
A) Dificulta muita B) Dificulta C) Dificulta pouco D) Não traz dificuldades
- B. Mecanismos de remuneração praticados  
A) Dificulta muita B) Dificulta C) Dificulta pouco D) Não traz dificuldades
- C. Rotatividade na ocupação da posição de chefias  
A) Dificulta muita B) Dificulta C) Dificulta pouco D) Não traz dificuldades
- D. Pouca ênfase no planejamento e muita preocupação com o cumprimento de atividades diárias  
A) Dificulta muita B) Dificulta C) Dificulta pouco D) Não traz dificuldades
- E. Burocracia e falta de flexibilidade  
A) Dificulta muita B) Dificulta C) Dificulta pouco D) Não traz dificuldades
- (13) Você considera que há diferença em exercer a função de gestor de pessoas em uma entidade do setor público quando comparada a uma empresa privada? Sim ou não.
- (14) Se a resposta da questão anterior for sim, quais as diferenças encontradas?
- (15) Existe algum mecanismo na instituição que vise a valorização/motivação do empregado? Sim ou não.
- (16) Se a resposta da questão anterior for não, como contorna essa situação como gestor? Discorra.
- (16-A) Se a resposta da questão anterior for sim, quais mecanismos encontra?
- (17) Você encontra dificuldade em aplicar, em caso de necessidade, alguma medida disciplinar para correção de alguma ação do

empregado que vá de encontro aos normativos da empresa? Sim ou não.

(18) Se a resposta da questão anterior for sim, como é tratada a situação?

(19) Você acredita que a cultura da empresa contribui ou dificulta para a adequada gestão de pessoas?

(19-A) Discorra sobre a questão anterior.

## APÊNDICE B – Carta de Apresentação

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Roberto, sou analista de gestão da Prodemge e estou cursando na Fundação João Pinheiro o Curso de Especialização Lato Sensu em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental. Na minha pós-graduação estou elaborando monografia com o tema: “Os Desafios De Exercer a Liderança em uma Organização Pública – um estudo de caso da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais - Prodemge”.

Assim, o principal objetivo da pesquisa é entender quais os desafios encontrados pelos líderes e gestores de pessoas na Prodemge, buscando mapear as dificuldades encontradas nesta atividade específica quando inseridos em um contexto público.

Neste sentido, gostaria de convidá-lo para participar da pesquisa. Trata-se de um simples preenchimento de questionário a partir do qual será possível identificar as dificuldades. As informações prestadas serão sigilosas e o anonimato é garantido. Ainda, sua participação é voluntária, mas é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Caso tenham alguma dúvida, estou à disposição.

**Roberto L. Moreira**

**Tels 3915-4036 / 9 9285-2250**

[rlmoreira84@gmail.com](mailto:rlmoreira84@gmail.com)

Agradeço desde já a participação!