

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Izabel Cristina Lourenço

ESTUDO DOS EVENTOS QUE PRECEDERAM E MOTIVARAM A CRIAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO (PDG) DO
INSTITUTO GUAICUY NO TRABALHO COM ASSESSORIAS TÉCNICAS
INDEPENDENTES (ATI)

Belo Horizonte

2023

Izabel Cristina Lourenço

ESTUDO DOS EVENTOS QUE PRECEDERAM E MOTIVARAM A CRIAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO (PDG) DO
INSTITUTO GUAICUY NO TRABALHO COM ASSESSORIAS TÉCNICAS
INDEPENDENTES (ATI).

Trabalho apresentado ao *Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental*, da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Orientadora: Gabriela dos Santos Pimenta Lima

Belo Horizonte
2023

FICHA CATALOGRÁFICA

L892e Lourenço, Izabel Cristina.
Estudo dos eventos que precederam e motivaram a criação e implementação do Programa de Desenvolvimento e Gestão (PDG) do Instituto Guaicuy no trabalho com Assessorias Técnicas Independentes (ATI) [manuscrito] / Izabel Cristina Lourenço. – 2023. [11], 77 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, 2023.

Orientadora: Gabriela dos Santos Pimenta Lima

Bibliografia: f. 68-69

1. Seleção de pessoal - Recrutamento - Liderança. 2. Organizações da Sociedade Civil (OSC) - Assessoria Técnica Independente (ATI). I. Lima, Gabriela dos Santos Pimenta. II. Título.

CDU 658.013

IZABEL CRISTINA LOURENÇO

ESTUDO DOS EVENTOS QUE PRECEDERAM E MOTIVARAM A CRIAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO (PDG) DO
INSTITUTO GUAICUY NO TRABALHO COM ASSESSORIAS TÉCNICAS
INDEPENDENTES (ATI).

Trabalho apresentado ao *Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental*, da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Profa. Ma. Gabriela dos Santos Pimenta Lima (Orientadora) - Fundação João Pinheiro

Prof. Me. Emanuel Camilo de Oliveira Marra - Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 05 de outubro de 2023

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros e honrosos agradecimentos vão, em especial, para a mestra, professora e “anja” Gabriela Pimenta, pelo incentivo, perseverança e paciência incondicional durante o desenvolvimento deste trabalho. Aos companheiros e companheiras do Instituto Guaicuy, que me deram suporte profissional e partilha acadêmica generosa nesses últimos três anos de caminhada. À minha família e amigos por compreenderem minha ausência durante esses meses. E à ATI-Paraopeba, por me proporcionar repensar anos de experiência profissional no setor privado, sem abandonar ferramentas, conceitos e boas práticas de gestão, porém podendo aplicá-las com propósito e AMOR naquilo que eu creio, definitivamente, é um marco na minha.

“Foi um rio que passou em minha vida, e meu coração se deixou levar”
(Paulinho da Viola, 1970).

EPÍGRAFE

*“Se você é livre, precisa libertar outra pessoa.
Se você tem algum poder, então seu trabalho
é capacitar outra pessoa”.*

Toni Morrison

RESUMO

O direito à Assessoria Técnica Independente (ATI) para as comunidades e pessoas atingidas pelos impactos, diretos ou indiretos, no contexto de instalações de barragens, sejam hidrelétricas ou de rejeitos, se deu em 15 de janeiro de 2021, pela Política Estadual dos Atingidos por Barragens (Lei nº. 23.795/2021) e tem, a partir dos desastres-crime ocorridos em Mariana-MG (2015) e Brumadinho-MG (2019), tomado novos contornos e sentidos. Comunidades e pessoas atingidas por empreendimentos minerários e/ou riscos de novos rompimentos de barragens têm conquistados o direito à Assessoria Técnica Independente (ATI) junto às Instituições de Justiça (IJs) inerentes aos processos a partir de mobilização social, podendo, então, contar com uma equipe de profissionais, das mais diversas áreas do conhecimento, para lhes participar e auxiliar a enfrentar os escusos e técnicos processos de reparação integral dos danos que vêm sofrendo. Mas a atuação das ATIs, o dispositivo que as mesmas representam, o debate sobre o papel, o formato e a eficácia das mesmas ainda se encontra pendente de regulamentação, ao mesmo tempo que inicia um novo modelo de negócio no segmento das Organizações da Sociedade Civil (OSC). Assim como outras entidades e organizações, e através de uma Ação Civil Pública em concomitante votação popular das comunidades e pessoas atingidas, o Instituto Guaicuy foi escolhido para representar uma parcela das pessoas atingidas pelo rompimento de Brumadinho-MG, e a partir dessa escolha, iniciou-se a seleção de profissionais para atuar nesse contexto. A contribuição deste trabalho consiste em mostrar o contexto em que se deu as contratações das pessoas selecionadas para os cargos de líderes e gestores no Guaicuy e como a capacitação em serviço desenhada para este público foi formatada para nivelar o conhecimento e a performance dos funcionários do IG em atuação na ATI-Paraopeba. Com isso, espera-se que esse trabalho possa servir de referência para outras OSCs que atuem neste segmento de modelo de negócio de Assessoria Técnica Independente no enfrentamento à reparação por crimes de mineração no que tange aos processos de seleção e desenvolvimento de lideranças.

Palavras-chave: Liderança; Gestão de Pessoas e Desenvolvimento; Assessoria Técnica Independente.

ABSTRACT

The right to Independent Technical Advice (ATI) for communities and people affected by impacts, direct or indirect, in the context of dam installations, whether hydroelectric or tailings, was established on January 15, 2021, by the State Policy for People Affected by Dams (Law No. 23,795/2021) and has, since the criminal disasters that occurred in Mariana-MG (2015) and Brumadinho-MG (2019), taken on new contours and meanings. Communities and people affected by mining projects and/or risks of dam new collapses have won the right to Independent Technical Assistance (ATI) with the Justice Institutions (IJs) inherent to processes based on social mobilization, and can therefore count on a team of professionals from the most diverse areas of knowledge to participate and help them to face the unnecessary and technical processes of full reparation of the damages that they have been suffering. But the performance of ATIs, the device they represent, the debate on their role, format and effectiveness is still pending regulation, while at the same time starting a new business model in the Civil Society Organizations (ONGs) segment. Like other entities and organizations, and through a Public Civil Action in concomitant popular vote of the affected communities affected, the Guaicuy Institute was chosen to represent a portion of the people affected by the Brumadinho-MG disaster, and from that choice, it started the selection of professionals to work in this context began. The contribution of this work is to show the context in which the people selected for the positions of leaders and managers at Guaicuy were hired and how the in-service training designed for this audience was formatted to level the knowledge and performance of the Guaicuy Institute employees working at ATI-Paraopeba. It is hoped that this work can serve as a reference for other CSOs operating in this segment of the Independent Technical Advisory business model in dealing with reparation of mining segment related crimes, in terms of the selecting and developing leaders.

Keywords: Leadership; People Management and Development; Independent Technical Advisory Services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo integrado de gestão estratégica de recursos humanos proposto por F. Longo	23
Figura 2: Organograma Instituto Guaicuy, em outubro de 2022.....	37
Figura 3: Matriz de Diagnóstico - Os 4 pilares do PDG.....	65
Gráfico 1: Faixa etária dos respondentes.....	43
Gráfico 2: Identificação de gênero dos respondentes.....	44
Gráfico 3: Escolaridade dos respondentes.....	44
Gráfico 4: Experiência profissional pregressa dos respondentes	45
Gráfico 5: Trajetória de Liderança no IG.....	47
Gráfico 6: Experiência na liderança anterior ao IG.....	47
Gráfico 7: Formação dos respondentes em Liderança/Gestão de Pessoas.....	48
Gráfico 8: Conhecimento do Edital para o IG.....	49
Gráfico 9: Promoções de cargo dentro do IG.....	49
Gráfico 10: Processos de promoção de cargo no IG.....	50
Gráfico 11: Percepção dos respondentes em relação ao processo de promoção....	51
Gráfico 12: Percepção dos respondentes em relação à sua autonomia de gestão.....	51
Tabela 1: Experiência profissional remunerada antes de ingressar no IG.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEDAS	Associação Estadual de Defesa Ambiental e Social
AGEP	[Supervisão de] Apoio à Gestão de Pessoas [do Instituto Guaicuy]
ATI	Assessoria Técnica Independente
ATI-Paraopeba	Assessoria Técnica Independente vinculada ao Instituto Guaicuy, que atende às comunidades das regiões 4 e 5, atingidas pelo rompimento da barragem da Vale sobre o rio Paraopeba e a represa de Três Marias, em 25 de janeiro de 2019.
CAMF	Coordenação de Acompanhamento Metodológico e Finalístico (PUC/MG e LATACI Research Institute)
DPMG	Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais
FGV EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IG	Instituto Guaicuy
IJs	Instituições de Justiça
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MPF	Ministério Público Federal
MPMG	Ministério Público de Minas Gerais
NACAB	Núcleo de Assessoria às Comunidades Atingidas por Barragens
NAFI	Núcleo de Apoio e Formação Institucional, do eixo de atenção e cuidado do Instituto Guaicuy
OSC	Organização da Sociedade Civil
PDG	Programa de Desenvolvimento e Gestão do Instituto Guaicuy
PEAB	Política Estadual dos Atingidos por Barragens
PT	Plano de Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS: BREVE REVISÃO TEÓRICA	17
	2.1 Liderança: alguns aspectos desse construto	17
	2.2 Da estratégia organizacional à GRH	23
	2.3 Terceiro Setor no Brasil e a busca de profissionalização nos processos de gestão em OSCs	30
3	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA	28
	3.1 A ATI-Paraopeba	35
	3.1.1 A estrutura organizacional do IG /ATI-Paraopeba	37
4	A PESQUISA: METODOLOGIA E RESULTADOS	41
	4.1 Questionário de pesquisa: levantamento de perfil, trajetória e percepções de gestores/líderes no IG	42
	4.2 Análise das entrevistas: contexto da contratação ao desenvolvimento dos gestores/líderes do IG	54
	4.3 Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) do IG/ATI-Paraopeba	63
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
	REFERÊNCIAS	69
	GLOSSÁRIO	71
	APÊNDICES	73

1 INTRODUÇÃO

Um recente episódio marcou o cenário e a vida de muitas pessoas: no dia 25 de janeiro de 2019 ocorreu o rompimento da barragem Córrego do Feijão em Brumadinho/MG, causando a morte de 272 pessoas e despejando 12 milhões de metros cúbicos de rejeitos da mineração na calha do rio Paraopeba. Os rejeitos percorreram mais de 300 km, afetando direta e indiretamente 26 municípios e atingindo 944 mil pessoas. Além dos danos ambientais sofridos, essas pessoas também foram afetadas econômica e emocionalmente.

A partir da Política Estadual dos Atingidos por Barragens (PEAB), criada em 2021 pela Lei nº 23.795 de 15 de Janeiro de 2021¹, as comunidades atingidas por desastres ambientais decorrentes da atividade de mineração têm direito a uma Assessoria Técnica Independente (ATI). A ATI consiste em uma assessoria prestada por uma organização independente, que não tenha nenhum vínculo com a empresa mineradora, e que prestará serviços multidisciplinares para a comunidade. Deste modo, com a ATI as pessoas atingidas terão direito à informação de todo processo, inclusive técnica, em linguagem adequada às características socioculturais e locais, bem como a ATI possibilita a participação informada das pessoas atingidas no processo de reparação integral dos danos decorrentes dos fatos que formam o objeto do processo judicial junto ao Ministério Público de Minas Gerais (MPMG).

Com o direito à Assessoria Técnica Independente (ATI) as comunidades atingidas passam a contar com uma equipe de profissionais, das mais diversas áreas do conhecimento, para lhes participar e auxiliar a enfrentar os escusos e técnicos processos de reparação integral dos danos que vêm sofrendo.

A partir disso, o MP abriu um chamamento público para organizações que quisessem prestar o serviço de ATI à população atingida pelo desastre ambiental de Brumadinho. O Instituto Guaicuy (IG) ganhou, por votação popular, para a prestação de serviços em parte da área atingida (ATI-Paraopeba), mais especificamente junto às comunidades dos municípios de Pompéu e Curvelo, ora denominados no processo ‘Região 4’, e nos municípios de Três Marias, Morada Nova de Minas, Felixlândia, Martinho Campos, Abaeté, Biquinhas, Paineiras e São Gonçalo do Abaeté prontamente denominados ‘Região 5’.

O IG é uma Organização da Sociedade Civil (OSC) que existe há vinte e três anos e trabalha com diferentes projetos de pesquisa, ensino e saúde coletiva, ligados ao meio ambiente e a revitalização no território de bacias hidrográficas e nascentes. Abriga como um dos seus

¹ Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2021&num=23795&tipo=LEI>. Acesso em 27/10/22.

projetos mais reconhecido, o Projeto Manuelzão, que compõe o Comitê de Bacias do Rio das Velhas e do Rio São Francisco.

O Guaicuy tinha, antes da ATI-Paraopeba, aproximadamente trinta funcionários, que em sua maioria eram estagiários e voluntários, além da equipe dos dirigentes. O Instituto precisou, então, se reestruturar para conseguir atender ao acordo de atuação firmado no Plano de Trabalho (PT) de Brumadinho, além da atuação dos demais projetos. A partir disso, nos dois primeiros anos de atuação do projeto da ATI-Paraopeba o Guaicuy deu um salto institucional significativo, e atualmente conta com um quadro de aproximadamente 250 funcionários e funcionárias, só para este projeto (no capítulo 3 o organograma do IG será apresentado a fim de melhor detalhar sua estrutura).

Nesse contexto de significativos desafios, importante salientar ainda que a atuação das ATIs, o dispositivo que as mesmas representam, o debate sobre o papel, o formato e a eficácia das mesmas ainda se encontra pendente de regulamentação, ao mesmo tempo que inicia um novo modelo de negócio no segmento das Organizações da Sociedade Civil (OSC).

Somam-se a estes desafios o fato de que, historicamente, o perfil de colaboradores que atuam em OCS são, em sua grande maioria, formado por pessoas voluntárias, que simpatizam com a causa ou que estão envolvidas com as atividades e temáticas do escopo do trabalho pela pesquisa acadêmica ou até mesmo aqueles que ali estão ligados a algum movimento social.

Vale transcrever o que o próprio IG apresenta em seu site na seção “Nossa história”:

O Guaicuy foi criado em 2000 por gente que carrega consigo o repertório acumulado pelas décadas de trabalho do Projeto Manuelzão (UFMG), como professores, pesquisadores e ativistas sociais. (Site do [Instituto Guaicuy | Nossa história](#). Acesso em ago/23)

Entretanto, vale destacar que nem todas as pessoas engajadas com uma determinada temática têm, a priori, perfil de liderança ou experiência em gestão, sendo necessário, nesses casos, o investimento nos processos de desenvolvimento interno de seus colaboradores.

Saboia (2019) em estudo recente sobre os principais desafios de gestão em OCS no Brasil afirma que:

[...] essas organizações estão cada vez mais pressionadas por promoverem mudanças em sua gestão para atenderem a **crecente complexidade de sua atuação**. Fica claro que a cobrança por transparência e resultados, por parte da sociedade, **não deixa mais espaço para a informalidade e o perfil de ação militante que foram predominantes nestas organizações**. (Falconer, 1999; Fischer, 2013; Salamon, 2010; Teodósio, 2014). Neste contexto, a sobrevivência

das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) tem sido um desafio para o qual elas buscam intensamente alternativas. Do ponto de vista da maioria dos gestores, essa dificuldade é atribuída preponderantemente à escassez de recursos financeiros, como se este fosse o único impeditivo do crescimento e da garantia de perenidade destas organizações. Porém, o que se observa é que este fator está aliado à **informalidade da gestão destas organizações e à baixa capacitação técnica e gerencial dos dirigentes e suas equipes**. (Bose, 2004; Falconer, 1999; Fischer, 2013). (SABOIA, 2019, p. 17. Grifos nossos).

No IG, em 2022, a partir do diagnóstico realizado pela área de RH, foi formatada uma formação em serviço para o desenvolvimento de gestores e líderes. Assim, o tema da presente pesquisa consistiu no estudo dos eventos que precederam e motivaram a criação e implementação do PDG - Programa de Desenvolvimento e Gestão do Instituto Guaicuy, relacionando a importância dos mesmos com a formação de gestores e lideranças voltadas para a atuação em projetos de Assessorias Técnicas Independentes (ATI).

A questão norteadora consistiu em entender: *Em que medida o perfil de competências profissionais dos funcionários selecionados para liderar equipes de trabalho em ATIs, no Instituto Guaicuy, está alinhado às expectativas de atuação e desempenho desses líderes e qual a relação deste contexto de seleção com a formatação do PDG?*

A hipótese inicial foi de que a contratação e constituição das lideranças de equipes teve premissa e ênfase em requisitos técnicos e acadêmicos, bem como a trajetória na militância, o que, apesar de critérios importantes no contexto da instituição não são suficientes para o exercício das funções de um líder e, portanto, urge a necessidade de formação continuada em serviço para tais colaboradores.

Desta forma, a pesquisa teve como objetivo geral: *Analisar os fatores que originaram a necessidade de elaboração de uma capacitação para cargos de gestores e de lideranças no Instituto Guaicuy.*

E como objetivos específicos:

- a) identificar o modelo de seleção/contratação dos gestores e os fatores de perfil pessoal (competências) que foram enfatizados para a contratação;
- b) verificar se o modelo de contratação considerou as diversas variáveis de atuação na execução das atividades pelos gestores - contexto de trabalho (modelo de negócio; relação com os stakeholders, etc).
- c) conhecer a trajetória e o perfil dos gestores que atuam no IG.

Pelo exposto, para suportar os objetivos gerais e específicos, a pesquisa foi realizada por meio da mescla de abordagens quantitativa e qualitativa, utilizando diferentes técnicas e

fontes de coletas de dados, a saber: *análise documental*, através de documentos internos e/ou publicizados pelo IG, a fim de caracterizar o contexto de estruturação da ATI-Paraopeba, sua estrutura organizacional, processos de gestão, dentre outros; *questionário de pesquisa on-line*, direcionado àqueles que atuaram como gestores no período 2020-2022 e que buscou levantar o perfil, a trajetória e algumas percepções das lideranças na ATI; *entrevistas semiestruturadas* com profissionais à frente dos processos de gestão de pessoas na ATI, a fim de identificar o modelo de seleção/contratação das lideranças/gestores do projeto e a relação deste com a formatação do PDG.

A contribuição deste trabalho consiste em mostrar o contexto em que se deram as contratações/alocações das pessoas selecionadas para os cargos de líderes e gestores no Guaicuy e como a formação em serviço desenhada para este público foi formatada para nivelar o conhecimento e a performance dos funcionários do IG em atuação na ATI-Paraopeba. Com isso, espera-se que esse trabalho possa servir de referência para outras OSCs que atuem neste segmento de modelo de negócio de Assessoria Técnica Independente no enfrentamento à reparação por crimes de mineração no que tange aos processos de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos, especialmente no recrutamento, seleção e desenvolvimento de lideranças.

O presente trabalho está dividido em cinco seções, sendo a primeira delas esta introdução; a segunda seção se dedica a uma breve revisão teórica a respeito de temas que permeiam a discussão na área de Gestão de Pessoas e que dialogam com a pesquisa ora apresentada; na terceira seção detalhamos o objeto de pesquisa; já na quarta, apresentamos o desenho da pesquisa quanto à metodologia/instrumentos utilizados, os dados coletados e as análises possíveis a partir dos achados de pesquisa; por fim, apresentam-se as conclusões do trabalho na seção cinco.

2 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS: BREVE REVISÃO TEÓRICA

O objetivo desta seção é fazer a apresentação, à luz da revisão bibliográfica, dos principais apontamentos teóricos realizados por autores e estudos que dialogam com a temática da atuação de gestores e líderes de forma a embasar os apontamentos observados na pesquisa.

Desta maneira, a seção está organizada nos seguintes tópicos de discussão: (i) revisão conceitual dos aspectos que envolvem a liderança; (ii) a gestão estratégica de pessoas e a construção de um sistema integrado de GRH que parte da estratégia organizacional e tem a gestão por competências como um dos seus pilares; (iii) a profissionalização da gestão em OSC - principais desafios.

2.1 Liderança: alguns aspectos desse construto

Existem pesquisas já bastante consistentes sobre as descobertas a respeito do tema liderança enquanto estudo científico, a ponto de podermos afirmar, segundo Bergamini (1994, p. 114), que “*os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional*”, pois compete ao líder, de forma eficiente e eficaz, “*administrar o sentido que seus seguidores atribuem à cultura organizacional*”.

Saber disso em mercados já estabelecidos, com diretrizes e condições determinadas historicamente é um cenário mas, e quando esse cenário, ou essa diretriz, se dá *pari passu* ao surgimento de um novo nicho, em meio a um dos maiores desastre-crime ambiental, fato que trouxe morte e sofrimento direto à várias comunidades e municípios, onde os meios legais da tentativa de justa reparação das pessoas afetadas são desfavoráveis político e economicamente, e os indicadores de mensuração desse processo são subjetivos, morosos e instáveis? É possível ter a clareza de como os líderes à frente das equipes designadas para tais funções, de assistir garantindo a participação informada das pessoas interessadas, deveriam conduzir seus liderados? Ou mesmo, quais competências, características e experiências profissionais esses líderes deveriam ter, ou desenvolver, é um fato, até então, sem antecedentes.

Estudos sobre liderança são realizados há aproximadamente duzentos anos, e, desde então, vêm apresentando várias interpretações e enfoques, que variaram em desde *o que é o líder* (como as características de sua personalidade), *o que o líder faz* (enquanto estilos de liderança), ou mesmo *qual deveria ser o vínculo entre um líder e seus liderados* (e o quanto o meio

influencia nessa relação). A literatura americana vai destacar as motivações subjacentes que um líder deveria ter para liderar. Se estabelecermos uma linha do tempo para tentar situar os estudos norte-americanos, o período do pós-guerra nos EUA teria um papel de destaque, pois foi neste cenário que inúmeros instrumentos foram criados, porém, neles havia maior controle das variáveis para essas mensurações (BERGAMINI, 1994). Num momento seguinte, os pesquisadores vão também considerar enquanto variável de suas pesquisas o comportamento dos liderados, e não só a ação do líder. E ainda dentro desse enfoque mais ampliado de variáveis, os pesquisadores começaram a considerar também o ambiente organizacional também como integrante do quadro de investigação, voltadas ao estudo sistemático da ciência da liderança.

Bergamini (1994, p. 104) reforça que, ainda sobre a variável do ambiente organizacional, *“as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensasse um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia”*, dando ainda mais profundidade ao estudo da liderança. A partir desse enfoque, que acredita que um líder pode ser preparado para o bom exercício de suas funções, as organizações de todo mundo passaram a consumir programas de treinamento e desenvolvimento em liderança. Mas, e quando o assunto é motivação?

Para a psicóloga e professora do departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV EAESP, Cecília Bergamini, as investigações da temática em torno da liderança, *“tanto para os que dirigem como para aqueles que são dirigidos”*, convergem atualmente na ciência comportamental, onde o termo “liderança” adquire diferentes conceitos para diferentes pessoas, aparentemente. E essa dinâmica motivacional e a eficácia da liderança parecem definitivamente unidas na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. Bergamini (1994, p.105) reforça que *“desconhecer essa fonte natural de motivação representa um impulso fatal rumo à desmotivação. Ignorar essa predisposição natural é como assumir a filosofia taylorista que preconiza a indolência natural do ser humano”*, ou seja, investigar e explorar o potencial da sinergia motivacional faz do corriqueiro “chefe”, que se apóia em regras e procedimentos para manter as funções de seus liderados dentro da rotina, para tornar-se o “líder” que se atenta as riquezas das capacidades de cada liderado e faz com que elas não se percam diante do processo.

Autores contemporâneos destacam as diferenças entre comportamentos relacionados a fatores externos ao indivíduo e as ações dos funcionários realmente motivados. E reforçam que, tanto o ambiente e saber diferenciar esses dois comportamentos, é o que poderá diferenciar o chefe do líder. Quem acredita que pode motivar as pessoas, usando de autoridade ou recursos em prêmios ou punições, enquadra-se no clássico “chefe”. Já o líder tem clareza que, mesmo com benefícios e restrições, o que qualifica e atribui valor a esses elementos é o indivíduo. A

motivação, portanto, está contida na necessidade de cada um, cabendo ao líder sensibilidade para reconhecer e exaltar essas necessidades. E se este líder, além de reconhecer, oferece fatores de satisfação complementares, torna-se agente da construção de ambientes com climas mais favoráveis ao desenvolvimento e a produção.

No início dos anos 2000, os autores Kouzes e Posner evidenciam a correlação entre liderança e motivação:

A motivação absoluta a motivadores extrínsecos limita severamente a habilidade de uma organização ultrapassar-se. Ela limita a habilidade dos gerentes de usar o potencial integral dos empregados. Desperdiça o talento humano e drena os recursos organizacionais. É certo que se deva pagar os empregados com justiça e oferecer benefícios equitativos. Isso, definitivamente, está fora de cogitação. Todavia, a ênfase sobre incentivos externos e pressões constringe as pessoas. Isso não as libera para darem o melhor de si. Constringe também os gerentes em conseguir aprender como conseguir que os outros queiram fazer aquilo que necessita ser feito. E, caso não se consiga aprender a conseguir que as pessoas queiram, nunca se poderá liderá-las. (KOUZES E POSNER, 1991 apud BERGAMINI, 1994, p. 104)

E, complementando, Bergamini (1994, p. 106) afirma que:

não há dúvida que liderar sendo capaz de conhecer, valorizar e satisfazer os apelos vindos das necessidades interiores exige muito maior perícia do que manipular prêmios e castigos disponíveis no ambiente da empresa.

Mesmo se considerarmos os fatores internos no processo de motivação de um indivíduo, tudo isso faz parte de fatores subjetivos, fazendo com que essa percepção seja atribuída e também valorizada pelo ambiente, associando sentidos mais objetivos. Podemos notar até este ponto que os autores sugerem uma relação forte entre liderança e motivação, onde a figura do líder toma um novo lugar que é dar aos liderados um senso de compreensão daquilo que precisa ser feito, articulando com eficácia e usando linguagem significativa para, assim, dar sentido ao trabalho a ser executado e reconhecer como essas necessidades motivacionais os valorizam.

Continuar vendo sentido no que se faz, mantendo a motivação da equipe para o trabalho executado, tem se tornado um tópico atual entre as organizações e as teorias das organizações, enquanto muitos que ocupam os cargos que deveriam ser preenchidos por líderes sequer acreditam que para se trabalhar precisa-se estar motivado.

Gerenciar departamentos e processos tem se mostrado diferente de liderar pessoas. O autor Alfred Tack (1989) é inquestionável quando afirma que boas lideranças estejam perdendo valor no mercado que exalta de forma desmoderada apenas quesitos técnicos. Ele afirma que “*a liderança eficaz os motiva voluntariamente, e está é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e atributos físicos para um objetivo maior*” (TACK, 1989 apud BERGAMINI, 1994, p. 107) e, por

isso, podemos observar em sua obra, onde ele, apesar de destacar liderança sendo sinônimo de motivação, reforça que gerenciar e liderar não são, necessariamente, tão próximos assim.

Ainda dentro das distinções pesquisadas entre “administradores e líderes” encontramos o autor Warren Bennis (1989 apud BERGAMINI, 1994, p. 108) e uma lista de frases de efeito antagônicas sobre os dois papéis, que diz “*o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas*”, ou “*o gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê*”, ou mesmo “*o gerente aceita o status quo; o líder o desafia*” e por aí vai. Mas o que notamos nas recentes publicações de Bennis é que o administrador parece ser mais regulamentado e hierarquizado, mais centrado nos processos racionais, enquanto o líder além de se valer da própria intuição, de forma mais orgânica, sustentado por suas habilidades interpessoais. Não é uma regra afirmar que gerentes e administradores possam apresentar características de liderança ou mesmo afirmar de forma categórica que todo líder possua um perfil de gerentes ou administradores. Contudo, pressupor que todos aqueles à frente de alguma equipe, ou mesmo na direção de uma empresa, necessariamente seja um líder é uma pretensão que contrapõe o que comumente observamos no mercado.

Inspirados pelos estudos do historiador James McGregor Burns, autores como Peter B. Smith e Mark F. Peterson, e Bernard Bass, cunharam o termo “liderança transacional” e “liderança transformacional”, onde, segundo Smith (1989 apud BERGAMINI, 1994, p. 109):

Na liderança transacional, uma troca ocorre entre o líder e o seguidor. A troca poderá ser econômica, política ou psicológica, mas não existiria ligação duradoura entre as partes. Essa troca continua somente à medida em que ambas as partes acham que isso vem em benefício próprio. Tais relacionamentos de troca são difundidos em muitas organizações de trabalho, nas quais os subordinados concordam em aceitar a liderança por parte dos líderes específicos em base de seu emprego remunerado.

É comum vermos que, nesse tipo de vínculo entre subordinado e líder, o administrador se vale de seu poder hierárquico formal para oferecer vantagens, pois trata-se de uma relação pura e simples de benefícios externos. E não havendo benefícios transacionais por parte do superior, ou a prerrogativa de punições, a relação desaparece. Já o oposto desse tipo de relação é apresentado por Burns como liderança transformacional sendo:

A liderança transformadora é uma necessidade existente ou solicitação de um seguidor potencial. Mas além disso, o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que

converte os seguidores em líderes [...] (BURNS, 1978 apud BERGAMINI, 1994, p. 110).

Neste segundo caso, as próprias ações do líder e a forma interpessoal de conduzir a equipe se tornam um modelo motivacional. Supõe-se, então, que a influência ocorra em dupla direção, estabelecendo um clima de respeito mútuo. E como diria o próprio Burns (1978, apud Bergamini 1994, p. 110): *“Líderes reais, líderes que ensinam e são ensinados por seus seguidores - adquirem muitas das suas habilidades na experiência do dia-a-dia, no treinamento em situações de trabalho ao liderarem com outros líderes e seguidores”*. Essa conduta de parceria entre líderes e liderados, tendo responsabilidades distintas e papéis ativos, colaboram para transformações e mudanças organizacionais. Ora, ater-se simplesmente então ao estudo dos líderes, não seria questionável e precário? Assim como os líderes precisarão conhecer as necessidades implícitas dos liderados, para potencializar essas subjetividades, bem como também os liderados deverão qualificar favoravelmente seus líderes para se deixar conduzir voluntariamente? Se é assim, neste contexto de influência mútua, como os líderes poderiam contribuir para enaltecer e importantemente contribuir junto à cultura organizacional?

Dentro do pensamento comum, é cada vez mais perceptível a cultura organizacional sendo um conjunto de realidade socialmente constituídas, onde os significados e atributos da mesma estão mais na mentalidade de quem a compõe do que em um conjunto de regras. Ou como propõe Gareth Morgan (2006, p. 132) no livro *Imagens da Organização*:

A estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos organizacionais padronizados desempenham igualmente uma função interpretativa. Isso porque atuam como pontos primários de referência devido a maneira pela qual as pessoas pensam neles e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Embora tipicamente vistos entre as características mais objetivas de uma organização, uma visão representada enfatiza que eles são artifícios culturais que ajudam a esboçar a realidade habitual dentro de uma organização.

Isso nos põe a pensar que o todo organizacional pode ser composto por cada parte integrante do mesmo e que cada parte tem sua própria dose de imaginário, conferindo ao todo uma realidade, que também é compartilhada pelos demais integrantes. Ainda assim, e principalmente nos casos onde o líder, seja por ter um perfil mais administrativo e hierarquizado, seja por não intervir e provocar mudanças nessa realidade cultural da organização, ou mesmo por não ter desenvolvido qualidades carismáticas e senso de oportunidade estratégica (quando o próprio ambiente organizacional não oferece condições favoráveis a estas mudanças), tende a ter uma postura de repressão não saudável de conflitos, como cita Morgan (2006, p.151) novamente:

Como a identificação dos problemas ou preocupações com a operação da empresa geralmente criava controvérsias que a organização não queria enfrentar, as pessoas tendiam a confinar suas discussões desses assuntos a lugares privados. Em público prevalecia a impressão de que tudo estava bem. Quando assuntos problemáticos eram identificados, eles eram sempre apresentados sob a forma de "desafios" para minimizar as possibilidades de aborrecer alguém. Empurrados para o subterrâneo por um estilo de administração que efetivamente evitava a discussão de diferenças, problemas genuínos não recebiam a atenção que mereciam.

E por isso, é tão comum presenciarmos organizações que relutam, e muitas vezes não sobrevivem, ao se deixar conduzir, ou mesmo alegam que tenhamos no mercado de trabalho escassez de bons líderes.

Enquanto a antiga escola de administração científica reforça sistemas de controles com maior rigidez, a sofisticação tecnológica propõe que as figuras como a “chefe”, ou mesmo do “patrão”, estão desgastadas e caindo em desuso. Bergamini (1991, p. 112) recomenda modelos mais flexíveis de administração e enfatiza um achatamento da pirâmide de comando pois:

Por força do ambiente de urgência instaurado pelo ritmo acelerado de mudanças, a empresa que se proponha a assegurar a sua sobrevivência tem que necessariamente agilizar seus procedimentos administrativos” (...). “A revisão atual dos modelos de liderança tem permitido a retomada do conceito de carisma, bem como uma reavaliação das fontes de poder dentro das organizações. A simples posição hierárquica não parece garantir mais a obediência dos seguidores. Inquestionavelmente, o poder maior do líder emana do fato de que seus seguidores o acompanham de maneira habitual sem se sentirem diminuídos por isso, invadidos em suas individualidades ou ameaçados em sua auto-estima. O vínculo da liderança é assim visto como um relacionamento de duplo sentido e feito em pé de igualdade sem que a ação de um jamais pressuponha a passividade do outro.

Aceitar na prática que esses dois elementos, ou seja, o vínculo líder-liderado, tenham peso igual em um único processo, pode, em grande parte, determinar o sucesso de uma organização. Personalidades autoritárias tendem naturalmente a reagir de forma mais punitivista, ou com avaliações negativas. Já líderes que possuem maturidade emocional, autoconhecimento e segurança pessoal, tendem a criar climas organizacionais com credibilidade e transparência. E ainda nos valendo de Burns (1978), que defende que a influência e a transformação feitas de forma mútua são valores inquestionáveis para se liderar de forma eficaz, diz:

Nunca deveríamos fingir sobre aquilo que não sabemos, não deveríamos ter medo de perguntar e aprender com pessoas inferiores e deveríamos ouvir

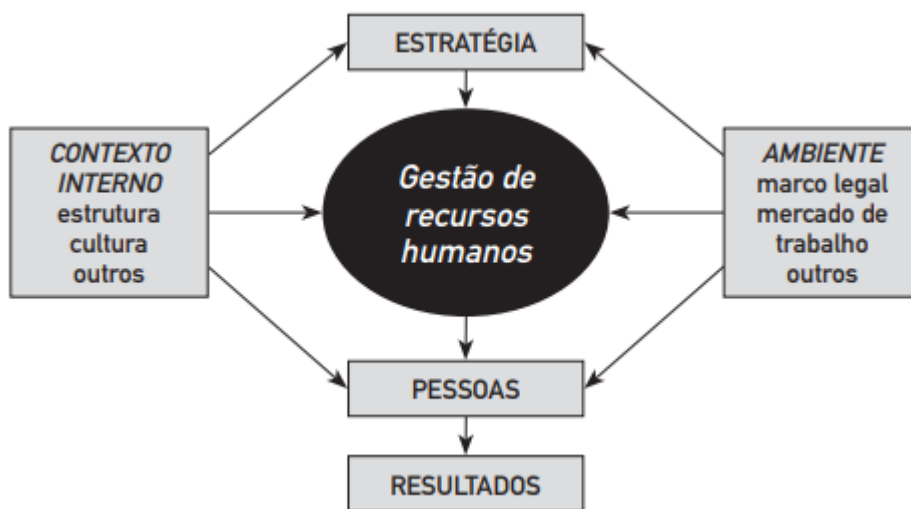
cuidadosamente os quadros de pessoal nos mais baixos níveis. Ser um aluno, antes de tornar-se professor, aprender com os quadros de níveis inferiores antes de expedir ordens. (BURNS, 1978 apud BERGAMINI, 1994 p. 113)

2.2 Da estratégia organizacional à GRH

Outra abordagem teórica que gostaríamos de trazer a esta pesquisa está ancorada na obra de Francisco Longo (2007), professor em governança pública, através da publicação de seu livro *Mérito e Flexibilidade*, onde o mesmo atribui valor estratégico à forma como as pessoas são geridas em setores públicos tornando-se um sistema integrado.

Longo, que nesta obra focaliza especialmente a gestão pública, é prudente ao colocar que um modelo de gestão de recursos humanos (o qual ele menciona pela sigla GRH) em qualquer organização, pública ou privada - e aqui podemos certamente acrescentar a GRH no terceiro setor -, não seria a única explicação possível para uma realidade complexa, mas um **nexo** entre a **estratégia** dessa organização e as **pessoas** para alcance dos **resultados** projetados, conforme exemplificado na Figura 1, abaixo:

Figura 1: Modelo integrado de gestão estratégica de recursos humanos proposto por F. Longo



Fonte: LONGO, 2007, p. 78

O autor avalia que a gestão de recursos humanos (GRH) por suas consequências e não só pela qualidade do instrumental de gestão utilizado, incorpora um conjunto de critérios de boas práticas que não se resumem só à redução de prazos em matéria de recrutamento, aos

índices de *turnover* ou na melhora do clima no ambiente de trabalho, mas considera também a influência de fatores alheios às políticas e práticas da GRH, como a produção, o econômico-financeiro e outras. Como afirma Longo (2007, p. 79): “*avaliar globalmente a gestão de recursos humanos obriga a considerar os resultados da organização em seu conjunto*”. Afinal, “*as pessoas são de qualquer modo cruciais para que as organizações alcancem os resultados que almejam*”. Mas logo em seguida Longo nos questiona como poderíamos ***mensurar os resultados operacionais ligados à gestão de pessoas***. E na sequência, o autor nos apresenta o modelo de GRH, ressaltando que devemos considerá-lo

menos que uma hipótese, porque não pretende ser a formulação de uma verdade que quer ser provada. (...) também menos que um paradigma, porque este alude geralmente a um quadro explicativo usado e aceito de maneira muito geral ou por uma parte muito importante da comunidade científica (...), um modelo justifica-se basicamente por sua utilidade explicativa analítica (LONGO, 2007, p. 77).

Dessa forma, o modelo de GRH proposto por Longo (2007) responderia à pergunta anterior da seguinte forma:

- a) De um lado, acham-se influenciados pelo grau de adequação do dimensionamento, quantitativo e qualitativo, dos recursos humanos em relação às finalidades pretendidas. Por conseguinte, o suprimento de capital humano deverá ajustar-se sempre às necessidades da organização, evitando tanto o excesso como a falta, e gerindo com a maior agilidade possível os processos de ajuste necessários. Em organizações intensivas em recursos humanos, como são a maioria das que pertencem ao setor público, essa é uma área extremamente relevante;
- b) De outro lado, serão consequência da conduta das pessoas em seu trabalho. (LONGO, 2007, p. 81)

Com isso, Longo nos traz de forma direta (dimensionamento de capital humano) e de forma indireta (conduta) que um sistema de GRH tem atuação em ambas variáveis e que essa atuação pode gerar resultados efetivos.

Longo (2007, p. 81), assim como os autores citados anteriormente, também aborda a temática da política organizacional, porém com o enfoque sendo de um “*propósito organizacional consistente e razoável de proceder de uma determinada maneira*”, ou seja, para além do conjunto de regras e maneiras de fazer, mas o quanto estas afetam as pessoas. É comum no âmbito público haver incoerências atribuídas à ausência ou carência de “políticas de recursos humanos” ou mesmo decisões reativas ou erráticas que não respondem às políticas GRH. Mas no cotidiano das práticas organizacionais, o que podemos perceber é que as políticas de pessoal não

estão sendo formalizadas ou nem mesmo sendo aplicadas. Outro ponto levantado por Longo, e que não podemos deixar de citar, é quando há um conflito entre a coerência estratégica e o dilema estratégico. É quase óbvio pensar que ao se desenvolver uma formação de pessoal esta esteja alinhada com as prioridades e finalidades da organização, e que para isso seja primordial que o conteúdo esteja devidamente alinhado com a estratégia organizacional (entendendo estratégia em um sentido mais amplo como “o conjunto de finalidade básicas e prioritárias da organização”). No termo estratégia, caberia também os “pronunciamentos explícitos da organização”, seja em que grau essa formalização ocorra, pois *“quanto maior o grau de clareza e de explicitação do mandato estratégico, mais fácil será a articulação entre as prioridades organizacionais e a gestão de recursos humanos”*, segundo Longo (2007, p. 83). É nesse ponto que nos deparamos com o “dilema da estratégia”. Frequentemente no setor público a alternância de mandatos, inconstância de cargos, brevidade de ciclos políticos-eleitorais, ou mesmo de projetos, faz que o tal dilema estratégico seja deliberadamente ambíguo, Ou mesmo em contexto de ATI, onde são elaborados planos de trabalho, que sofrem alterações e mudanças por estarem inseridos em um contexto com forte influencia de atores externos (como as IJs, as comunidades e suas particularidades) e assim sendo, como poderíamos exigir de nossos gestores proatividade diante do dilema ao mesmo tempo que os cobramos consistência e coerência estratégica? Como acionar o GRH para que o mesmo desenvolva uma formação interna se a dinamicidade da estratégia organizacional não está plenamente estabelecida? Não há maneira de respondermos essa questão a não ser enquanto *“uma manifestação da complexidade que caracteriza a gestão pública”*.

Porém, dentro das complexidades acima, coexistem duas variáveis que são apontadas pelo autor como decisivas para o comportamento humano. Longo (2007, p.85) afirma que *“o comportamento humano é uma variável essencial dos resultados da organização”* e que *“o comportamento humano pode ser gerido”*, caracterizando esses dois desdobramentos como fundamentais na execução do trabalho, e possíveis de intervenção pelo GRH, através de critérios como competência e vontade das pessoas.

Embora Longo (1982, 2007, p. 86) se valha da definição de Boyatzis (1982) de competência como *“uma característica subjacente em uma pessoa, e que está causalmente relacionada com o êxito de sua atuação em determinado posto de trabalho”*, ele não deixa de reforçar que este êxito, para além do *“mero conhecimento técnico especializado”*, abrange também:

- as habilidades interpessoais,
- as capacidades cognitivas e de conduta,
- o conceito ou percepção de si próprio, traduzido em atitudes e valores,
- os motivos ou estímulos que selecionam e orientam a conduta, e
- os traços de personalidade ou caráter. (LONGO, 2007, p. 86)

Para Longo, gerir as competências, a fim de adequá-las às necessidades organizacionais, é parte fundamental da GRH. Ou seja, ele considera exitoso quando a GRH, mesmo adequando recursos técnicos às tarefas demandadas, e considerando que as demandas no trabalho e as tarefas mudam constantemente, ajudem a desenvolver e atualizar permanentemente as competências adquiridas e desenvolvidas depois do ingresso da pessoa na organização. Com isso, otimiza-se os recursos humanos já existentes estimulando o desenvolvimento de competências internas, para que favoreçam estrategicamente a organização, e, de fato, possa fazer-se a gestão por competências.

Já a “vontade”, como segundo fator de influência da conduta humana no trabalho, deve ser estimulado, segundo Longo, mediante políticas e práticas adequadas a cada situação. Isso porque pessoas expressam comportamentos diferentes diante de uma mesma situação, essa oscilação pode ocorrer tanto no esforço empregado quanto na dedicação a uma mesma tarefa. Longo entende que a produção teórica sobre motivação oferece abundantes e diversos elementos valiosos, como o dinheiro (Taylor), a satisfação de certas necessidades (Maslow, Alderfer, McClelland), as relações sociais no trabalho (Mayo), o sentimento de equidade (Adams), as metas ou os objetivos (Locke), as expectativas de recompensa (Vroom), a gratificação resultante do trabalho em si mesmo (Hertzberg) e a percepção de ser capaz de fazer bem as coisas (Bandura), mas nos convida a “*explorar as condições e práticas organizacionais que tornam possível a motivação*” (LONGO, 2007, p.89), nos convidando a levar em conta o que pode ser aproveitamento ou desperdício, enquanto potencial estimulador da motivação, dentro das políticas de GRH de cada instituição.

Ainda na temática de gestão por competências, buscamos o diálogo com os estudos dos pesquisadores Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury, que, de forma provocativa, delimitam o tema enquanto “*apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo*” (FLEURY e FLEURY, 2000, p. 185), isso se referindo tanto à literatura acadêmica quanto à prática administrativa. Com essa provocação o que os autores querem suscitar é o debate, tanto no meio acadêmico quanto nas recentes discussões no âmbito empresarial, das noções de competência em diferentes instâncias de compreensão, sejam elas no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das

organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY e FLEURY, 2001, p.184). Os autores destacam ainda que, mesmo tendo como centralidade da análise o indivíduo, seja por aptidões, habilidades práticas e conhecimento (MIRABILE, 1997), é importante que as competências estejam alinhadas ao que se espera dos cargos que serão exercidos, ou mesmo das posições existentes dentro de cada organização.

Outro autor apontado por Fleury e Fleury (2001), Edward Lawler, reforça que em uma organização complexa, só pensar no conjunto de habilidades e requisitos a partir do desenho do cargo, como nos moldes tayloristas, não é suficiente. A busca por *“atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender as suas core competences”* (LAWLER apud FLEURY e FLEURY, 2001, p. 185), é que destacaria essa organização das demais no mercado. E que a qualificação, sendo comumente associada à posição ocupada, ao cargo ou sendo chancelada pelo sistema educacional, ainda estava restrita à relação profissional indivíduo-organização.

Já na França dos anos 70, e também questionando o conceito de qualificação e formação técnica diante das atuais necessidades do mercado (na ocasião, o mercado industrial), a necessidade de capacitação dos trabalhadores, para aumentar suas chances de empregabilidade, buscava aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, deslocando o conceito educacional de competência para o campo das relações trabalhistas. Na literatura francesa, como cita os autores se baseando nos estudos de Philippe Zarifian (1999), já nos anos 90, que aloca, para além do conceito de qualificação, o modelo de competências para a gestão das organizações, em três princípios:

. A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.

. Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.

. Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar. (ZARAFIAN apud FLEURY e FLEURY, 2001, p. 186)

Ou seja, o trabalho não poderia estar resumido apenas às tarefas que serão executadas pelo cargo ou posição ocupados, mas se torna o reflexo direto da competência do indivíduo,

dentro de um cenário complexo, onde as situações de imprevisto se tornam parte da rotina do cotidiano.

Assim, os autores desenvolvem o conceito de competência do indivíduo não como sendo um estado, não estando reduzido a um conhecimento específico, mas segundo Zarifian “*a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações*” (ZARAFIAN, 1999 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001, p. 187). Se considerarmos a competência do indivíduo em três eixos, formados pela sua vivência, sua formação educacional e sua experiência profissional, poderíamos resumir, como situa Le Boterf que competência “*é um saber agir de forma responsável e que é reconhecido pelos outros*” e acrescenta: “*Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado*” (LE BOTERF, 1995 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001, p. 187).

Ainda sobre as competências do indivíduo, os autores reforçam que, para a organização, as competências devem agregar valor econômico, e para o indivíduo, valor social. Pois competências são sempre contextualizadas, e geralmente estão relacionadas a verbos, como: saber, agir, mobilizar, assumir, integrando saberes múltiplos e complexos, com visão estratégica. Ter conhecimento e experiência não corresponde necessariamente a ter competência, é preciso comunicar com eficiência e utilizar esse *know how* para que os mesmos se tornem competentes.

Sobre o *core competences*, ou as competências de uma organização, os autores resumiram competência como “*a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços*” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 189), mas para obter o status de competência essencial, esse conhecimento precisa estar profundamente relacionado ao processo de aprendizagem, envolvendo inovação e capacitação de recursos humanos, e, ampliando esta análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional. Definir as estratégias da organização e delinear as competências necessárias para viabilizá-las é um processo de aprendizagem permanente, “um círculo virtuoso” como definiria Fleury e Fleury (2001).

Essa retroalimentação de aprendizagem dentro de uma organização vai desde o aprendizado individual, para a aprendizagem em grupo, e posterior, para a aprendizagem na organização, sendo “um processo neural complexo, que leva à construção de memórias” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.190). Os autores discorrem sobre os processos de aprendizagem oral, verbal e visual, e como as emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação destas memórias. Ressaltam que processos de mudanças através de aprendizagem, provocados por estímulos diversos, podem se manifestar ou não no comportamento do indivíduo. E mesmo

vertentes teóricas, como os modelos behaviorista e o modelo cognitivista, são apresentados por psicólogos como observáveis e mensuráveis, sendo possível acompanhar a transformação do conhecimento em competência, dentro do contexto profissional, agregando valor ao indivíduo e a organização.

Os autores propõem um processo de aprendizagem individual para o organizacional em três níveis: o nível do indivíduo, com emoções positivas ou negativas em caminhos diversos; o nível do grupo, com combinações de conhecimentos e crenças, interpretando e integrando de forma partilhada; e o nível da organização, onde o que é partilhado no grupo e se torna institucionalizado seja na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos, de forma a reter memórias e recuperar informações. As rotinas da organização, seus procedimentos padronizados para lidar com problemas internos e externos, vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional. E a possibilidade de recuperar essas memórias são indicadores de que esses aprendizados estão ocorrendo, além claro, dos processos, estruturas e comportamentos observados. Portanto, *“é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio”* (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 193).

E, mesmo que, segundo os autores, o conceito de competência ainda estejam em construção, o caminho seria trabalhar esses conceitos associados **à estratégia e à aprendizagem organizacional**, pois

[...] se por um lado, agrega valor econômico à organização, por outro não menos relevante deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 194).

Finalizando esta discussão, vale lembrar, conforme ressalta Longo (2007, p. 38) que há o “peso do contexto” na definição das competências, ou seja, essa definição não é genérica, aleatória e nem baseada em modelos prontos; ao contrário, partindo da estratégia da organização, as competências devem ser “personalizadas” conforme as necessidades da instituição, dos cargos e de outros fatores de contexto. Nesse sentido, as competências atuam ainda como eixo transversal e importante dos subsistemas de GRH esquematizados por Longo (2007). Desta forma, são utilizadas desde os processos de seleção (interna ou externa), no planejamento de cargos e carreiras, bem como no acompanhamento do desempenho e nos processos de desenvolvimento institucionais.

Feitos esses apontamentos, apresentamos a seguir uma pesquisa realizada recentemente por Luciana Saboia (2019), onde a autora buscou identificar os principais desafios de gestão em Organizações da Sociedade Civil (OSC). O estudo de Saboia é importante no contexto da presente pesquisa, pois delimita gargalos da gestão no terceiro setor no Brasil, esfera à qual pertence o IG/ATI-Paraopeba, objeto do nosso estudo.

2.3 Terceiro Setor no Brasil e a busca de profissionalização nos processos de gestão em OSCs

Em decorrência do processo de redemocratização que resultou no crescimento das demandas sociais e, diante da dificuldade do Estado na promoção de políticas públicas com eficácia nesta área, nota-se desde a década de 1990 um aumento expressivo de organizações do terceiro setor no Brasil, também conhecidas como Organizações da Sociedade Civil (OSC).

Tais organizações surgem como alternativa de prestação de serviços à sociedade, atuando entre o primeiro setor (Estado) e o segundo setor (iniciativa privada) e que, por sua natureza, não visam lucro (entidades sem fins lucrativos). Conforme define Saboia (2019, p.17):

As Organizações da Sociedade Civil são organizações sem fins lucrativos e que podem ser entendidas como as iniciativas com diferentes formatos organizacionais, que através de sua ação dão origem, reconhecem ou disseminam determinadas causas sociais e ambientais e o fortalecimento de direitos, valores e formas de vida social e pertencimento cultural (Teodósio, 2014). São organizações que se configuram com diferentes finalidades, diferentes tamanhos e **estruturas organizacionais complexas**. Fazem parte do chamado Terceiro Setor, que possui uma enorme diversidade de organizações. (Grifos nossos).

De acordo com o [Mapa das Organizações da Sociedade Civil](#)², criado a partir de um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), foram identificadas no Brasil mais de 815 mil OSCs até 2020. Nesse contexto de expansão, Saboia alerta que:

[...] ao mesmo tempo em que se verifica o crescimento quantitativo, não se observa um desenvolvimento organizacional em direção ao aperfeiçoamento de gestão. Estas organizações, assim como aquelas pertencentes ao primeiro e segundo setores, também foram **afetadas pelas mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e da globalização econômica**. Esses fatores alteraram desde os padrões de produção até a esfera do comportamento individual nestas organizações, fazendo com que elas se

² Disponível em <<https://mapaosc.ipea.gov.br/arquivos/posts/2796-pb6mapaversaodivulgacao.pdf>>. Acesso em 15 ago. 2023.

deparassem com questões muito semelhantes àquelas enfrentadas por organizações de natureza distinta: gerar resultados que demonstrem eficiência e eficácia de desempenho, captar recursos suficientes para continuidade de suas atividades e desenvolver a capacidade de acompanhar as constantes mudanças que interferem em seu desempenho (Fischer, 2002). (SABOIA, 2019, p. 18. Grifos nossos).

As organizações de terceiro setor, via de regra, constituem-se inicialmente com certa escassez de recursos financeiros e humanos, contando muitas vezes com o apoio de voluntários para realização das atividades, ao mesmo tempo em que buscam captar recursos para realização de seus projetos. Contudo, à medida que sua atuação se consolida e a estrutura administrativa se complexifica, forja-se a necessidade de amadurecimento institucional e desenvolvimento organizacional (SABOIA, 2019).

Dentre as particularidades das organizações do Terceiro Setor destaca-se a forte orientação para o cumprimento de sua missão e entrega de valor à sociedade; por outro lado, urge a necessidade de profissionalização de suas práticas de gestão. Conforme declara Saboia (2019, p. 32) dentre os muitos desafios a serem vencidos, *“quase todos passam pela competência gerencial”*.

Autores como Falconer (1999) e outros estudiosos, já apontavam na virada do século que a deficiência de gerenciamento constitui-se um dos principais gargalos desse setor, sendo necessária a busca pelo aperfeiçoamento constante das práticas de gestão para garantir resultados efetivos da realização de sua missão (SABOIA, 2019).

Em estudo recente sobre os desafios de gestão em OSCs, Saboia (2019, p. 18) mostra que tal deficiência ainda não foi superada, sendo que o terceiro setor apresenta particularidades *“que requerem métodos e técnicas de gestão específicos, apesar das semelhanças com as estruturas usadas nas organizações empresariais e nos órgãos de administração pública”*. Nota ainda que, até mesmo aquelas OSCs que mostram-se eficientes na captação de recursos carecem ainda de um *“um modelo de gestão que se caracterize por boas práticas e procedimentos que assegurem seu bom desempenho”* (SABOIA, 2019).

Nesse cenário, Saboia, apoiada pelos estudos de Fischer (2013), enfatiza que:

A gestão informal e com poucos controles dos processos, impera nestas organizações, que têm que enfrentar novas demandas e desafios, operando em um cenário de maior complexidade, enfrentando dificuldades e convivendo com situações para as quais, na maioria das vezes, parecem não estar preparadas (SABOIA, 2019, p. 21)

O estudo de Luciana Saboia elencou cinco fatores como mais desafiadores na gestão de OSCs, que em grau de relevância, assim se apresentaram a partir da pesquisa: 1) a gestão de pessoas, 2) a elaboração de estratégias, 3) a captação de recursos, 4) a formação de conselhos de gestão e 5) o desenvolvimento de habilidades técnicas.

No que concerne à gestão de pessoas/liderança, temática que dialoga com o tema do presente trabalho, o estudo de Saboia (2019), aportado na revisão bibliográfica realizada por ela (p. 44-47), revelou, dentre outros aspectos, que:

- Não há o emprego de políticas e gestão sistematizadas para gerir recursos humanos, o que denota uma cultura organizacional que atribui ao trabalho valor pouco significado (BOSI, 2004);
- Muitos dirigentes, mesmo (re)conhecendo a ‘gestão por competência’, não consideram viável sua aplicação no contexto da organização (HIPÓLITO, 2001), alegando escassez de recursos financeiros, excesso de sofisticação de técnicas e outros argumentos que mascaram a negligência quanto à importância da gestão de pessoas nas OSCs (FISCHER, 2002);
- Há resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, alegando receio de que tais ferramentas desvirtuem os objetos e valores mais amplos da organização (ROESCH, 2002; TEODÓSIO & BRUM, 2000);
- O amadorismo surge a partir da resistência aos modelos mais estruturados de gestão, levando a “estilos próprios de gerir” (FALCONER, 1999; TENÓRIO, 1998);
- Os gestores passam a ter dificuldade em “*conciliar aspectos ideológicos de liderança e otimizar os processos gerenciais internos*”, levando-os a atuar de forma dividida “*entre problemas cotidianos – operacionais – e assuntos estratégicos*” (TEODÓSIO & BRUM, 2000)
- Há pouca ênfase no processo de desenvolvimento de pessoas.

Em resumo, a gestão de pessoas em OSCs mostra-se ainda bastante informal e pouco profissional. Em tom de alerta, Saboia (2019, p. 45) complementa:

Roesch (2000) observa que mesmo as habilidades gerenciais são desenvolvidas por meio da experiência e do apoio dos pares. Enquanto a produção acadêmica e a aplicação prática da gestão de pessoas por competência proliferam como forma de desenvolvimento das organizações com fins lucrativos, a literatura correspondente para o Terceiro Setor limita-se a descrever características de

liderança e atributos de empreendedorismo, mais ou menos óbvios e genéricos. **Este aspecto é bastante preocupante, visto que a seleção e preparação de sucessores exige clareza nos atributos necessários para garantir a continuidade organizacional** (Grifos nossos).

Valendo-se novamente dos apontamentos de Fischer (2003), Saboia destaca que:

[...] o desenvolvimento de pessoas é o processo mais importante de um sistema estratégico e integrado de gestão de pessoas, pois assegura que a organização se desenvolva à medida que seus funcionários ampliem seus conhecimentos, adquiram novas habilidades e aperfeiçoem atitudes e comportamentos (SABOIA, 2019, p. 66).

Desta forma, conclui-se que a estruturação e a implementação de um modelo de gestão de pessoas coerente com valores e cultura da organização e sintonizado aos seus objetivos estratégicos é fundamental para a prosperidade e sustentabilidade de OSCs, corroborando com os apontamentos de Francisco Longo (2007) e outros autores, conforme apresentado na seção anterior.

Finalizada a revisão bibliográfica, passamos na seção seguinte à apresentação mais pormenorizada do objeto de pesquisa.

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Como informado na introdução deste trabalho, o Instituto Guaicuy (IG) é uma Organização da Sociedade Civil (OSC) fundada no ano de 2000, a partir do Projeto Manuelzão (UFMG), que luta pela revitalização da Bacia do Rio das Velhas. Conforme apresentado no site da instituição:

Durante essas mais de duas décadas, o Instituto Guaicuy tem se debruçado e apoiado diversas causas socioambientais, lutando, principalmente, pelo cuidado com as águas, as serras e as comunidades de Minas Gerais. Sua atuação é pautada pelo protagonismo popular na busca de modos de vida que promovam a convivência, socialmente justa e ambientalmente sustentável, entre as pessoas, as águas e o território.

A experiência e o reconhecimento social que os fundadores do instituto trouxeram do Manuelzão contribuem para que, hoje, o Guaicuy possa atuar na luta pela justiça socioambiental e pela defesa dos bens naturais em diversas frentes de trabalho. A lógica transdisciplinar, intersetorial e interinstitucional, que valoriza a ciência e os saberes populares, está presente na rotina de todas as atividades.

Após o desastre-crime da mineradora Samarco (Vale e BHP Billiton) em Bento Rodrigues (2015), que ficou associado à cidade de Mariana, o Guaicuy lutou incansavelmente pela construção e aprovação da lei Mar de Lama Nunca Mais, que posteriormente deu origem à Política Estadual de Pessoas Atingidas por Barragens em Minas Gerais (PEAB). Entre diversas conquistas importantes, foi a PEAB que instituiu a Assessoria Técnica Independente (ATI) como direito das pessoas atingidas por barragens no estado. (SITE INSTITUTO GUAICUY. Disponível em <https://guaicuy.org.br/quem-somos/>. Acesso em ago/23)

A partir da Política Estadual de Pessoas Atingidas por Barragens em Minas Gerais (PEAB), a Assessoria Técnica Independente (ATI) foi instituída como direito das pessoas atingidas por barragens no estado de Minas Gerais:

Art. 3º – São direitos dos atingidos por barragens:

[...]

VIII – direito a assessoria técnica independente, escolhida pelos atingidos por barragem e a ser custeada pelo empreendedor, para orientá-los no processo de reparação integral, nos termos de regulamento. (MINAS GERAIS. Lei Estadual 23.795/21)

Ainda no contexto de discussão para aprovação da PEAB, o IG foi eleito, em 2020, pelos atingidos pelo rompimento da barragem da Vale em Brumadinho (2019) nas regiões 4

(Pompéu e Curvelo) e 5 (Demais municípios/comunidades da região da represa de Três Marias) para os representar diante do processo de reparação. No ano seguinte, 2021, já com a lei aprovada, foi a vez da comunidade de Antônio Pereira (distrito de Ouro Preto/MG) eleger o IG como ATI no processo de descomissionamento da Barragem Doutor, também operada pela Vale.

A pesquisa aqui desenvolvida optou por fazer o recorte no trabalho desenvolvido na ATI-Paraopeba para coleta e análise de dados, conforme contexto apresentado a seguir.

3.1 A ATI-Paraopeba

A ATI-Paraopeba foi criada a partir do processo de participação popular onde os atingidos pelo desastre-crime ocorrido em 2019 na barragem da Vale no complexo minerário do Córrego do Feijão em Brumadinho/MG, elegeram o Instituto Guaicuy para orientá-los no processo de reparação ambiental.

Em julho e agosto de 2019 o Instituto Guaicuy foi eleito, respectivamente, como ATI das comunidades atingidas pelo desastre da Vale no Baixo Paraopeba (Região 4: Curvelo e Pompéu) e na região da represa de Três Marias (Região 5: São Gonçalo do Abaeté, Felixlândia, Morada Nova de Minas, Biquinhas, Paineiras, Martinho Campos, Abaeté e Três Marias). Antes de chegar à votação popular, foi preciso passar por etapas de credenciamento e aprovação do Ministério Público de Minas Gerais (MPMG), após comprovação de critérios como idoneidade e aptidão para o trabalho.

A partir daí, as organizações interessadas puderam ter acesso às comunidades atingidas para se apresentar e iniciar o relacionamento com as pessoas e o reconhecimento do território. Nas datas marcadas para as eleições das Regiões 4 e 5, as pessoas puderam ir até os locais de votação em ônibus contratados pelo Ministério Público de Minas Gerais, onde assistiram às apresentações das organizações candidatas antes de dar seus votos. (SITE INSTITUTO GUAICUY. Disponível em https://guaicuy.org.br/4_anos_assessoria_tecnica/. Acesso em ago/23)

Como parte do processo judicial de reparação dos danos, as ATIs precisaram formular, para cada região atendida, um Plano de Trabalho (PT) junto às comunidades atingidas³. No caso da ATI-Paraopeba, os primeiros PTs foram elaborados ainda em 2019, por meio de trabalhos de campo do IG junto às comunidades das áreas 4 e 5. Para que esta atividade fosse

³ A divisão das áreas para agrupar as regiões atingidas pelo rompimento da barragem da Vale em Brumadinho foi proposta pelas Instituições de Justiça.

realizada, foi constituída uma primeira equipe de trabalho, formada por especialistas em diversas áreas.

A homologação da eleição do IG como ATI nas áreas 4 e 5 ocorreu, respectivamente, em 06/08/19 e 29/09/19. Os recursos necessários para início das atividades foram liberados em 03/04/2020, conforme informações disponíveis no site do IG. Deste modo, em maio de 2020, o Instituto deu início ao trabalho junto às comunidades das áreas 4 e 5, lançando o primeiro edital de contratação de equipe e compra de equipamentos necessários às atividades⁴.

Destacamos, mais uma vez, que o IG precisou rapidamente se reestruturar para atender o acordo de atuação firmado no Plano de Trabalho (PT) de Brumadinho, em especial, elevando de forma exponencial o número de funcionários contratados: dos pouco mais de trinta colaboradores, passou a contar com aproximadamente 250 funcionários e funcionárias, só para este projeto, organizando-se institucionalmente conforme o organograma que será apresentado adiante, pela Figura 1.

Além do rápido contexto de ampliação da instituição, é válido ressaltar que a própria constituição da ATI-Paraopeba (formação de equipes e início de suas atividades junto às comunidades atingidas) se deu em meio à pandemia do novo coronavírus (2020), o que tornou ainda mais complexo o processo inicial.

3.1.1 A estrutura organizacional do IG /ATI-Paraopeba

Conforme consulta ao Regimento Interno do Instituto Guaicuy⁵, a administração da instituição é exercida pelos seguintes órgãos, com as respectivas competências:

I - Assembleia Geral dos Associados (ordinária ou extraordinária): órgão supremo que responsáveis por decisões de interesse do IG;

II - Diretoria: órgão executivo, formada por 06 (seis) membros - Presidente; Vice-presidente; 1º Secretário(a); 2º Secretário(a); 1º Tesoureiro(a); 2º Tesoureiro(a) - , eleitos de dois em dois anos pela Assembleia Geral Ordinária

III - Conselho Fiscal: órgão de fiscalização, constituído por 03 (três) membros eleitos juntamente com a Diretoria para o mandato de dois anos.

⁴ Conforme consulta ao site: [Instituto Guaicuy | Quem Somos](#). Acesso em ago/23

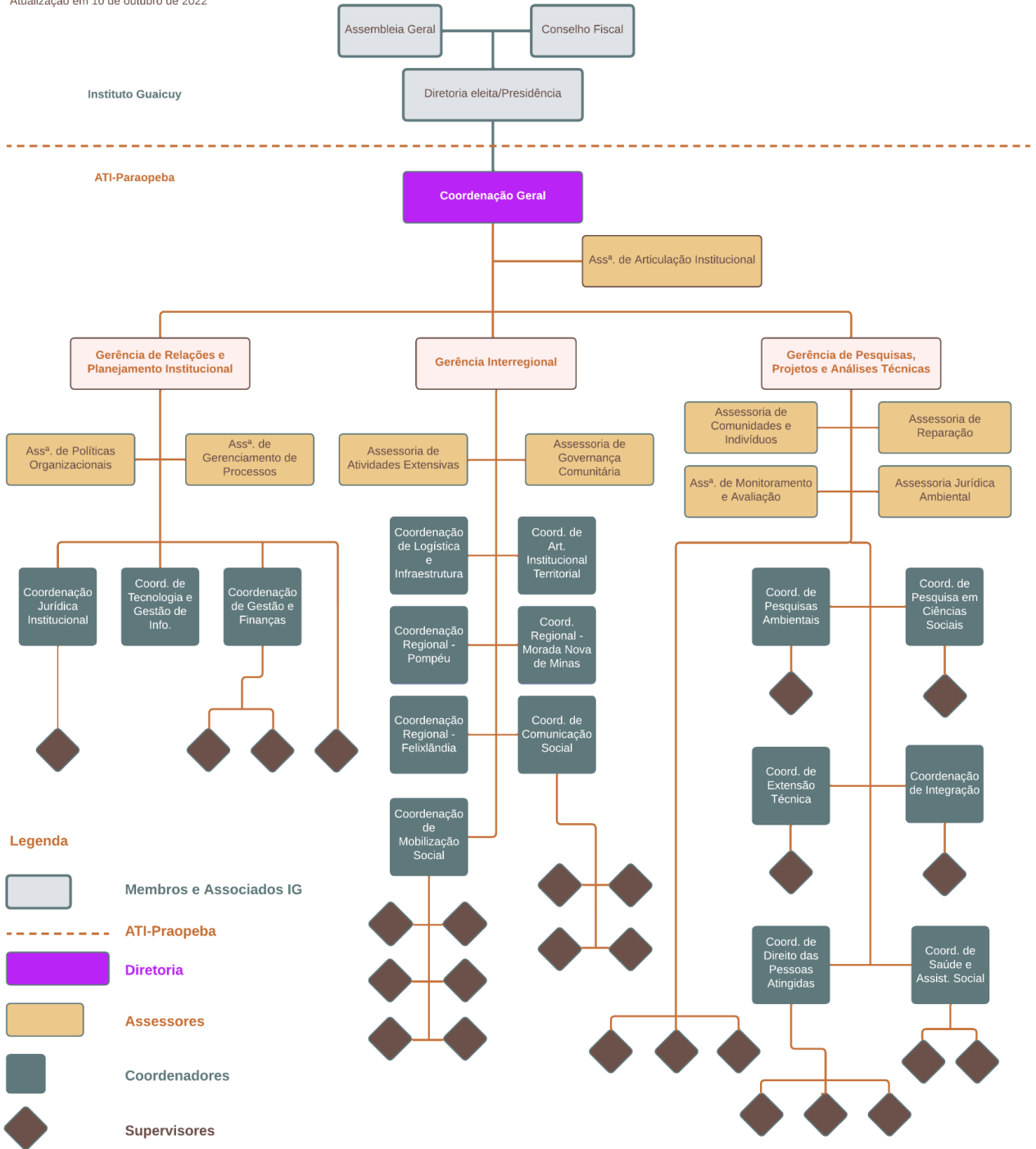
⁵ Disponível em:

https://guaicuy.org.br/wp-content/uploads/2023/09/20220428_JUI_RIN_Regimento-Interno-arovado-pela-21a-AGO.pdf. Acesso em ago/23.

Para melhor compreensão da estrutura organizacional da ATI-Paraopeba (recorte desta pesquisa), apresentamos a Figura 1:

Figura 2: Organograma Instituto Guaicuy/ATI-Paraopeba, em outubro de 2022

Estrutura organizacional - Organograma Chefias
 Atualização em 10 de outubro de 2022



Fonte: Instituto Guaicuy, 2022

Para fins desse trabalho, nos atentamos aos cargos de Gerentes, Assessores, Coordenadores e Supervisores e, novamente, recorremos ao Regimento Interno do Instituto Guaicuy, que detalha as principais atribuições desses níveis hierárquicos, apresentados no organograma acima.

Art. 28 Compete às Gerências:

- I - Gerenciar o funcionamento sistêmico de Coordenações e Assessorias;
- II - Planejar o cumprimento dos Planos de Trabalho, em sentido amplo, referentes aos Projetos em execução pelo Instituto Guaicuy;
- III - Decidir sobre a priorização de demandas.

Parágrafo único: As Gerências apresentam subordinação à Diretoria.

Art. 29 Compete às Assessorias Chefes:

- I - Qualificar demandas de entes externos e internos;
- II - Elaborar planos de ações estratégicas para a execução de prioridades;
- III - Articular coordenações para entregas inter-gerenciais e/ou inter-coordenações;
- IV - Acumular dados de processos e produtos de coordenações específicas;
- V - Supervisionar, em conjunto com as Coordenações, a implementação de procedimentos e políticas institucionais;
- VI - Decidir acerca de métodos e formas de implementação de demandas consideradas prioritárias pela Gerência;
- VII - Instituir e Coordenar Grupos de Trabalho;
- VIII - Representar, com autonomia, a respectiva Gerência em alinhamentos intra e extrainstitucionais;

Parágrafo único: As Assessorias Chefe apresentam subordinação à Gerência.

Art. 30 Compete às Coordenações:

- I - Garantir o efetivo gerenciamento das ações voltadas para o planejamento, coordenação e orientação das ações voltadas para a área;
- II - Realizar a gestão de pessoas da equipe, bem como dos produtos e processos da área;
- III - Definir a escala de trabalho da respectiva equipe;
- IV - Observar o cumprimento da escala de trabalho definida, bem como a eventual compensação de horas trabalhadas em caráter deficitário ou excedente em relação a jornada definida;
- V - Gerir contratos da área;
- VI - Mensurar e fiscalizar consultorias da área;
- VII - Criar fluxos entre Coordenações;
- VIII - Planejar ações curto, médio e longo prazo da área;
- IX - Representar a área em instâncias externas.

Parágrafo único: As Coordenações apresentam subordinação à Gerência.

Art. 31 Compete às Supervisões:

- I - Liderar diretamente a execução de tarefas cotidianas de parte do setor e/ou de tarefas de curto prazo;
- II - Ser ponto focal de comunicação com a Coordenação;
- III - Gerar dados detalhados e técnicos de execução de tarefas;
- IV - Executar tarefas de 1º nível de responsabilidade;
- V - Criar fluxos internos de processos e de comunicação;
- VI - Participar de Grupos de Trabalho.

Parágrafo único: As Supervisões apresentam subordinação à Coordenação. (INSTITUTO GUAICUY, 2022b)

Conforme descrito nos Planos de Trabalho analisados nesta pesquisa, para o projeto ATI-Paraopeba, a estrutura institucional proposta para a atuação da assessoria técnica junto às pessoas atingidas da bacia do rio Paraopeba, visou:

[...] facilitar os fluxos de processos e decisões, contribuindo para um melhor desempenho da equipe de trabalho, bem como garantir o cumprimento das questões legais trabalhistas, atender ao Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e ao comprometimento das entregas nos prazos estabelecidos pelos Compromitentes.

Durante a execução do primeiro Plano de Trabalho, entre 2019 e 2022, buscou-se apresentar permanentes práticas de gestão que corroborassem e garantissem a transparência e a lisura dos processos realizados pelo Instituto. Nesse ínterim, cabe citar as ações e propostas que foram implementadas para o alcance desses objetivos, conforme descrito no PT, a saber:

- a) **Fortalecimento da transparência das políticas de Gestão de Pessoas** por meio de processos de recrutamento e seleção via editais públicos, nos quais também são garantidos os princípios administrativos brasileiros. O lançamento de cotas raciais e para pessoas com deficiência também está previsto nesses editais.
- b) Total **divulgação dos atos no Portal da Transparência**, disponível no site institucional, garantindo a publicização das informações e o acesso do público em geral a todos os processos realizados pelo Instituto Guaicuy.
- c) **Planejamento, proposição e implementação de ferramentas e tecnologias para aprimoramento da gestão institucional** em vários níveis, objetivando alçar o Instituto à construção de práticas de alto nível e excelência em gerenciamento no Terceiro Setor.
- d) Proposição e implementação de um **Programa de Desenvolvimento Interno de Gestores/as da organização** com o objetivo de capacitar as lideranças institucionais em todos os níveis e instrumentalizar as equipes com ferramentas de gestão. (INSTITUTO GUAICUY, 2023a, p. 77; 2023b; p. 94. Grifos nossos.)

Como dito anteriormente, foi necessário uma primeira equipe de trabalho, composta por profissionais especialistas em suas áreas, responsáveis pela construção do Plano de Trabalho (PT) inicial, e que serviu de pleito para o ingresso do IG enquanto possível ATI no processo de Brumadinho. Essa equipe construiu, cada um em sua especialidade, uma parte do PT, antes mesmo do Guaicuy se tornar eleito pelas comunidades atingidas, e antes mesmo do recurso ter sido liberado pelas Instituições de Justiça (IJs). Após a liberação do recurso, esta primeira equipe que participou da escrita do Plano de Trabalho foi diretamente convidada a assumir parte dos cargos de chefia, contratada via regime CLT pelo Guaicuy, através de ‘cargos de confiança’, ocupando assim os primeiros cargos de gestores e líderes.

Após esse primeiro momento, e com a ATI oficialmente homologada, os editais de chamamento público foram amplamente divulgados, fazendo a captação de cargos de analistas, auxiliar de serviços gerais, agentes de logística, dentre outros. Esses editais, seus processos, portarias, critérios, estão divulgados no site da Instituição (<https://guaicuy.org.br/transparencia/editais/>). A depender do cargo, principalmente para os técnicos, em suas mais amplas atuações no Instituto, o grau de escolaridade era uma exigência mínima.

Dentre os editais lançados desde a constituição da ATI-Paraopeba até a realização desta pesquisa, observamos que não houve chamamento para provimento de cargos de gestão/liderança, em específico. Neste ponto, novamente recorremos ao Regimento Interno do Guaicuy, onde se prevê que:

Art. 18 [...]

§4º As funções de **diretoria, gerência, coordenação e assessoria** são consideradas de confiança, sendo **dispensada a realização de processo seletivo público** para o provimento dos cargos que irão exercê-las. (Grifos nossos).

Assim, este trabalho procurou identificar como se deu a ocupação de tais cargos, bem como os critérios levados em consideração para tal, como apresentaremos na seção seguinte.

A pesquisa procurou ainda identificar o perfil e a trajetória profissional desses líderes em atuação no Instituto Guaicuy e, por fim, procurou identificar as origens e como se deu a formação de um programa de desenvolvimento interno que tem como público-alvo esses atores.

4 A PESQUISA: METODOLOGIA E RESULTADOS

Essa seção se dedica a apresentar a pesquisa enquanto estratégias metodológicas e quanto aos resultados obtidos a partir dos instrumentos de coleta e fontes estabelecidas.

Tendo em vista as finalidades deste trabalho que objetivam compreender desde o modelo de seleção/contratação das lideranças/gestores até o estabelecimento do PDG na ATI-Paraopeba, optamos pela mescla das abordagens qualitativa-quantitativa, considerando que:

A abordagem qualitativa centra-se na identificação das características de situações, eventos e organizações (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007), enquanto a pesquisa quantitativa possibilita ao pesquisador mensurar opiniões, hábitos, atitudes e reações por meio de uma amostra estatística que representa o universo pesquisado (TERENCE; ESCRIVÃO-FILHO, 2006). Destaca-se, no entanto, que ambas as abordagens não são excludentes, diferem apenas nos objetivos, inclusive podem ser utilizadas concomitantemente (FREITAS; JABBOUR, 2011, p. 9. Grifos nossos).

Não seria de todo errado, ou tendencioso, se iniciarmos os apontamentos da pesquisa realizada neste estudo com os fatos que motivaram a escrita do mesmo, ou seja, apresentando os dados coletados referente ao período de junho de 2020 a dezembro de 2022 na ATI-Paraopeba (período de vigência do 1º Plano de Trabalho). Porém longe de querer que esta seja a motivação da sua leitura, e mesmo que o texto eventualmente recorra a estes recortes para ilustrar alguma situação (situação que não é, e nem será, exclusividade deste ou aquele modelo de negócio, mas que estão presentes na maioria dos estudos das ciências comportamentais) citaremos em muitos momentos o que a pesquisa nos trouxe sobre a presença ou ausência de ferramentas de gestão de pessoas. Mencionaremos o contexto em que uma ATI está inserida, fugindo do padrão do terceiro setor e inaugurando um novo nicho de mercado (assessorias técnicas como atores nos processos de reparação de pessoas atingidas por crimes de mineração), que a gama de profissionais e as competências que serão exigidas de seus gestores e líderes, e dentro do curso temporal em que o processo está ocorrendo (reparação do desastre-crime do rompimento das barragens da mina do Córrego do Feijão, em Brumadinho/MG).

Utilizamos para a coleta de dados um questionário, aplicado de forma on-line e anônima, encaminhado por e-mail, em Março de 2023, às trabalhadoras e trabalhadores do Instituto Guaicuy que tinham cargos de gestão/liderança entre 2020-2022, o que necessariamente implica que estavam à frente de grupos de trabalho nesse período e respondiam pela condução dos mesmos. Nos valem também da abordagem qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas com pessoas ligadas diretamente às tomadas de decisão e condução dos

processos de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos no IG/ATI-Paraopeba. Tais entrevistas foram realizadas entre os dias 20 e 21 de março de 2023. Nos valemos ainda da análise documental, buscando por documentos internos da ATI-Paraopeba, bem como fontes publicizadas no site do IG.

4.1 Questionário de pesquisa: levantamento de perfil, trajetória e percepções de gestores/líderes no IG

Conforme recorte temporal eleito para a pesquisa, 2020-2022, correspondente ao período de vigência do 1º Plano de Trabalho da ATI-Paraopeba, o questionário *on-line* (vide apêndice B) foi enviado a 33 pessoas que atuaram como gestores/líderes de equipes no período supracitado, convidando-os a participar de forma voluntária e anônima. Assim, a pesquisa quantitativa teve a adesão de 60,6% do grupo de gestores do Instituto Guaicuy, composto por cargos de gerência, assessoria, coordenação e supervisão, totalizando 20 respondentes.

As perguntas elaboradas para o questionário tinham o intuito de nos fornecer informações gerais do perfil profissional desses gestores, suas experiências progressas de trabalho, o grau de instrução, como se deram as contratações dos mesmos para cargos de gestão/liderança no IG, além de percepções acerca das promoções aos cargos, à autonomia de gestão e à experiência exercício das funções do cargo. Os dados coletados estão apresentados a seguir:

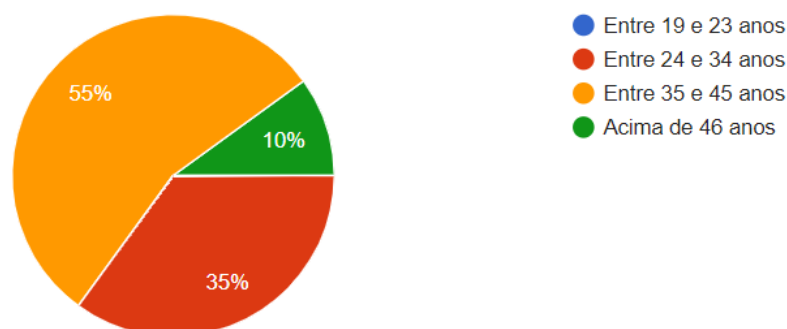
- **Faixa Etária:** Conforme o gráfico 1, abaixo, observamos que 90% dos trabalhadores em cargos de gestão e liderança do Guaicuy têm entre 24 e 45 anos, demonstrando ser, do ponto de vista etário, uma liderança mais jovem. Já há algum tempo, pesquisas⁶ apontam que a idade média de pessoas que ocupam posição de liderança no Brasil vem recuando. Lembrando que estamos aqui falando de pessoas que ocupam cargos de médio e baixo escalão hierárquico no organograma da ATI-Paraopeba. Assim, esse comportamento parece refletir o mercado de trabalho, onde a tendência ainda é termos líderes mais sêniores nas posições mais altas e lideranças mais jovens nas demais posições. Conforme

⁶ Disponível em:

<<https://www.infomoney.com.br/carreira/idade-media-de-lideres-brasileiros-recua-mostra-datafolha/>>. Acesso em 04 ago. 2023

aponta uma publicação do Diário do Comércio⁷ feita em 2019, a diversidade de faixa etária nos cargos de liderança agrega valor à instituição ao trazer pessoas com conhecimentos, competências e experiências variadas.

Gráfico 1: Faixa etária dos respondentes



Fonte: Questionário de pesquisa

- **Gênero:** As respostas obtidas, conforme gráfico 2, nos mostram que 65% dos cargos de gestão e liderança são ocupados por pessoas que se identificam no gênero feminino. Ainda que muitos estudos e publicações recentes demonstrem que o número de mulheres na posição de liderança venha crescendo nos últimos anos⁸ no Brasil e no mundo, o dado referente ao número de mulheres líderes no IG merece destaque, pois é significativamente maior do que aquele observado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) quando “*apenas 37,4% dos cargos gerenciais existentes em 2019 eram ocupados por mulheres.*”⁹. Apesar da pesquisa não ter adentrado as nuances da questão de gênero, vale ressaltar que há estudos que demonstram que a presença feminina na liderança traz diversos pontos positivos, sendo capaz de aumentar o desempenho das organizações¹⁰,

⁷ Disponível em:

<<https://diariodocomercio.com.br/negocios/executivos-com-mais-de-55-anos-ocupam-faixa-expressiva-do-mercado/#gre>>. Acesso em 04 ago. 2023

⁸ Vide, por exemplo, artigo disponível em:

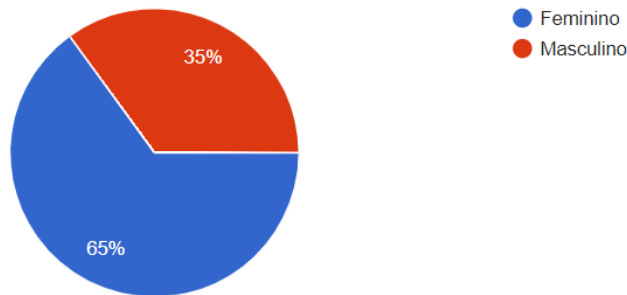
<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 04 ago. 23

⁹ Informação extraída de publicação do site Exame Invest: *Por mais mulheres em cargos de liderança*. Disponível em <<https://exame.com/invest/opina/por-mais-mulheres-em-cargos-de-lideranca/>>. Acesso em 04 ago. 23.

¹⁰ Vide, por exemplo, o artigo disponível em: <<https://jornal.usp.br/atualidades/inclusao-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-aumentam-desempenho-de-empresas/>>. Acesso em 04 ago. 23.

embora ainda haja muito preconceito e desafios a serem superados para equidade de gênero nesse aspecto.

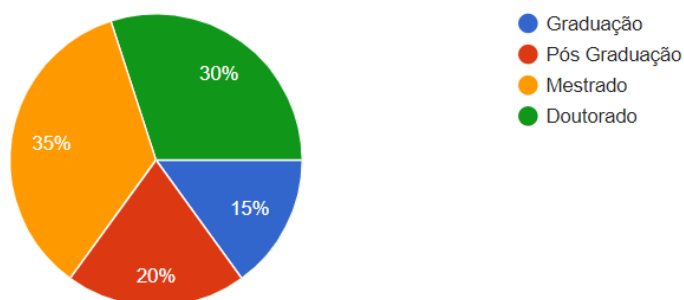
Gráfico 2: Identificação de gênero dos respondentes



Fonte: Questionário de pesquisa

- **Escolaridade:** Quanto à escolaridade, observamos um número considerável de gestores/líderes no IG (85%) que possuem pós-graduação em suas qualificações acadêmicas, sendo 65% a nível *stricto sensu* - mestrado e doutorado - e 30% a nível *lato sensu* - especialização, conforme mostra o gráfico 3. Por ora, vale retomar a fala de Alfred Tack no capítulo anterior onde o autor pondera que o mercado corre o risco perder boas lideranças ao exacerbar quesitos técnicos (TACK, 1989 apud BERGAMINI, 1994). Na apresentação da pesquisa qualitativa aprofundaremos o resultado quanto a esta exigência técnica para os cargos de gestão/liderança e quais seus impactos.

Gráfico 3: Escolaridade dos respondentes

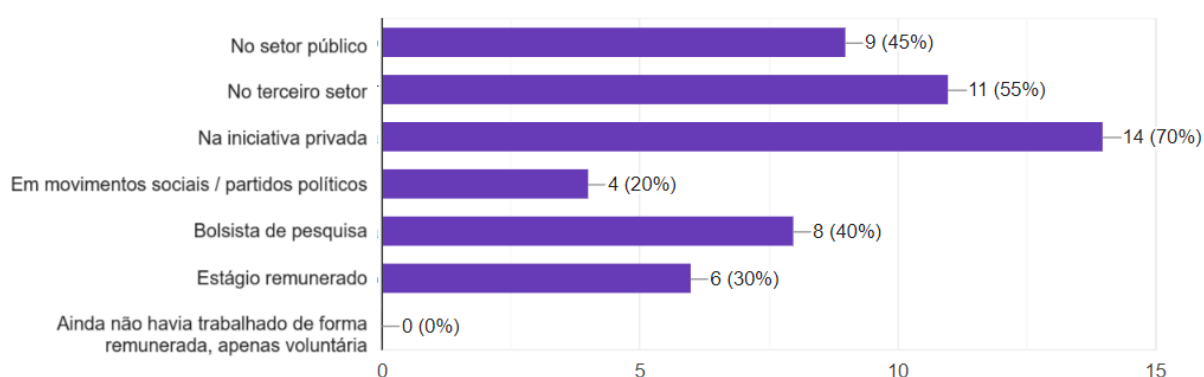


Fonte: Questionário de pesquisa

A segunda parte do questionário foi elaborada de forma que as perguntas pudessem nos dar um panorama da trajetória profissional dos entrevistados, sendo os resultados apresentados a seguir:

- **Experiência profissional pregressa:** 70% das pessoas entrevistadas já tiveram, antes de ingressar no Instituto Guaicuy, experiência profissional no setor privado. No terceiro setor esse contingente representa 55% das respostas. 45% dos respondentes informaram experiência pregressa no setor público e 40% enquanto bolsista remunerado. Nenhum deles informou ser sua primeira experiência profissional remunerada, ou mesmo que havia trabalhado apenas como voluntário.

Gráfico 4: Experiência profissional pregressa dos respondentes



Fonte: Questionário de pesquisa

Importante salientar que, para essa questão, havia a possibilidade de seleção de mais de uma alternativa no formulário, não sendo específico que a experiência pregressa era necessariamente no cargo de gestão/liderança e também não se ateu ao tempo de experiência de trabalho dos respondentes.

A partir da Tabela 1, abaixo, é possível visualizar melhor a trajetória individual dos respondentes nessas diferentes esferas de atuação profissional, uma vez que ela se apresenta de forma bastante heterogênea.

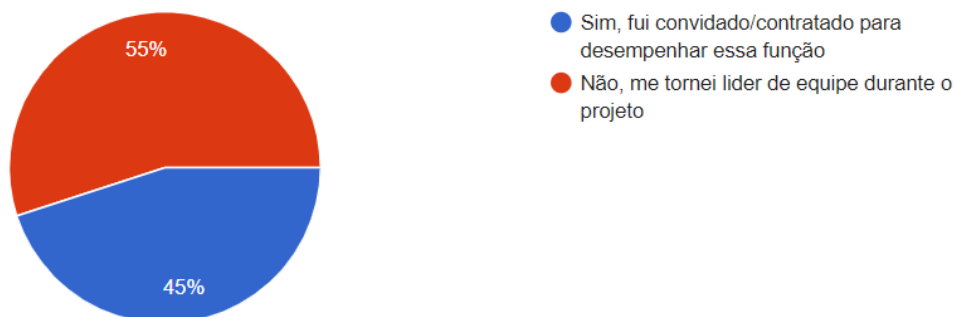
Tabela 1: Experiência profissional remunerada antes de ingressar no IG

	Setor Público	Terceiro Setor	Iniciativa Privada	Movimentos Sociais / Partidos Políticos	Bolsista de Pesquisa	Estágio Remunerado	Apenas voluntariado
Respondente 1	x	x	x		x		
Respondente 2			x		x	x	
Respondente 3	x		x				
Respondente 4	x	x	x				
Respondente 5			x				
Respondente 6		x					
Respondente 7	x	x	x		x	x	
Respondente 8	x		x	x	x	x	
Respondente 9	x	x	x				
Respondente 10		x	x		x		
Respondente 11	x						
Respondente 12	x		x	x	x	x	
Respondente 13		x	x		x		
Respondente 14		x					
Respondente 15		x	x	x		x	
Respondente 16	x						
Respondente 17			x	x	x	x	
Respondente 18		x					
Respondente 19		x					
Respondente 20			x				

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do questionário de pesquisa

- **Trajetória de Liderança no IG:** 45% das pessoas entrevistadas foram contratadas já com a determinação de exercer funções de líderes/gestores, porém 55% se tornaram líderes de equipe durante o projeto, ou seja, pouco mais da metade recebeu promoção interna à cargos de gestão dentro do Guaicuy.

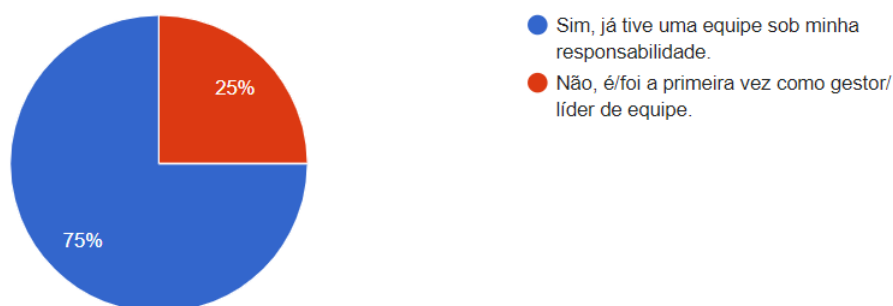
Gráfico 5: Trajetória de Liderança no IG



Fonte: Questionário de pesquisa

- **Experiência na liderança anterior ao IG:** 75% das pessoas entrevistadas já tiveram experiências e exerceram cargos de liderança/gestão de equipes, antes de ingressar no Instituto Guaicuy. E apenas 25% alegaram que foi no Guaicuy que os mesmos tiveram sua primeira experiência de gerir/liderar equipes.

Gráfico 6: Experiência na liderança anterior ao IG

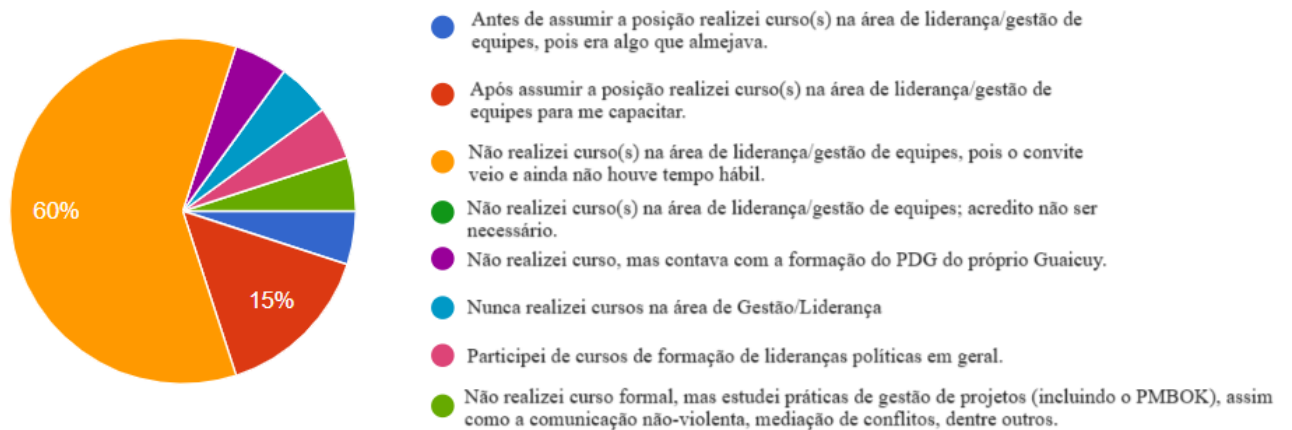


Fonte: Questionário de pesquisa

- **Formação em Liderança:** 60% das pessoas indicaram na pesquisa que receberam do Guaicuy o convite para assumirem cargos de gestão/liderança e que, por falta de tempo hábil, não realizaram nenhum tipo de curso ou preparação para assumir estes cargos. Porém, 15% alegaram que, ao assumir a posição de gestores/líderes, realizaram cursos de capacitação em gestão/liderança. Este dado nos coloca a pensar, de acordo com a pergunta feita sobre experiências anterior de liderança, demonstradas no gráfico 6, que havia uma preocupação de um pequeno grupo de pessoas (3 respostas) em se atualizar e buscar capacitação em gestão e liderança. Mas que a grande maioria (gráfico 6), alegando falta de

tempo hábil (gráfico 7), não realizou nenhum tipo de formação ou preparação em gestão e liderança.

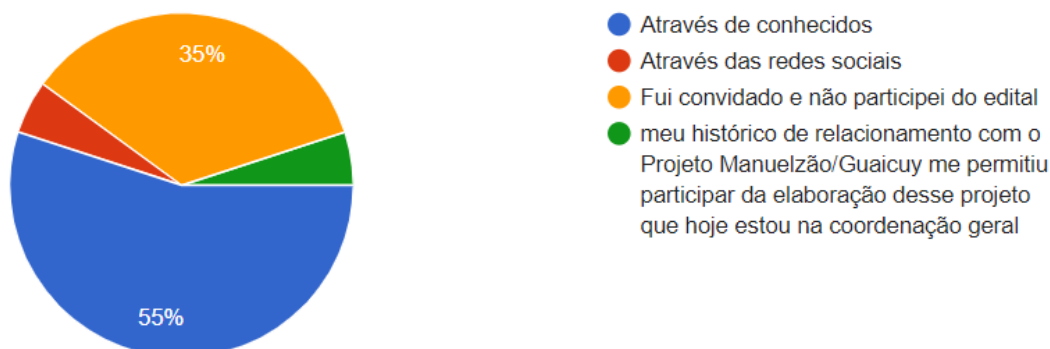
Gráfico 7: Formação dos respondentes em Liderança/Gestão de Pessoas



Fonte: Questionário de pesquisa

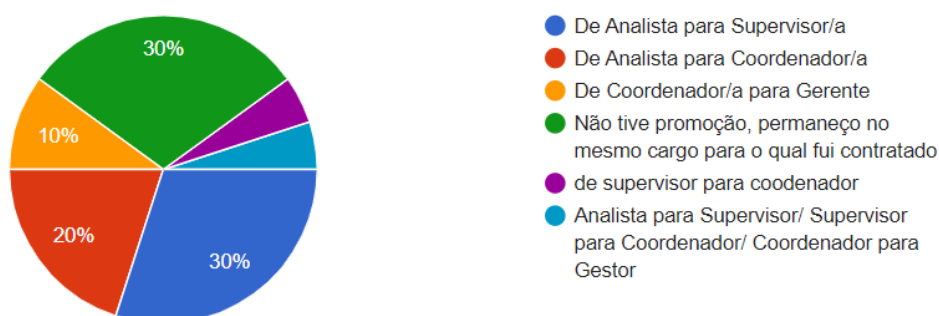
O terceiro bloco de perguntas do questionário perguntou aos participantes sobre como se deu a trajetória profissional já dentro do Instituto Guaicuy, os processos internos que os colocaram em cargos de gestão/liderança, suas percepções a respeito da atual situação nos cargos de líderes, onde podemos relatar os seguintes resultados:

- **Ingresso no IG:** Sobre a pergunta feita quanto ao ingresso dos participantes ao Instituto Guaicuy, 35% das pessoas informaram que receberam convite direto para trabalhar no projeto ATI-Paraopeba, e 5% ingressaram, também por convite, devido à proximidade de atuação no Projeto Manuelzão. Outros 55% tiveram conhecimento do projeto através de conhecidos, e ingressaram via edital de chamamento público, em cargos técnicos de analistas. Lembrando que não houve, como já apresentado, chamamento público específico os cargos de gestão.

Gráfico 8: Conhecimento do Edital para o IG

Fonte: Questionário de pesquisa

- **Promoções internas:** No recorte temporal da pesquisa, que se ateve aos cargos ocupados entre 2020-2022, observamos que 65% dos entrevistados tiveram 1 (uma) promoção de cargo no IG: 30% de Analista para Supervisor; 20% de Analistas para Coordenador; 5% de Supervisor para Coordenador; 10% de Coordenador para Gerente. Já 5% afirmam ter mais de uma ascensão de cargo: Analista para Supervisor > de Supervisor para Coordenador > de Coordenador para Gerente. Outros 30% responderam que estão nos mesmos cargos de gestão/liderança desde suas contratações.

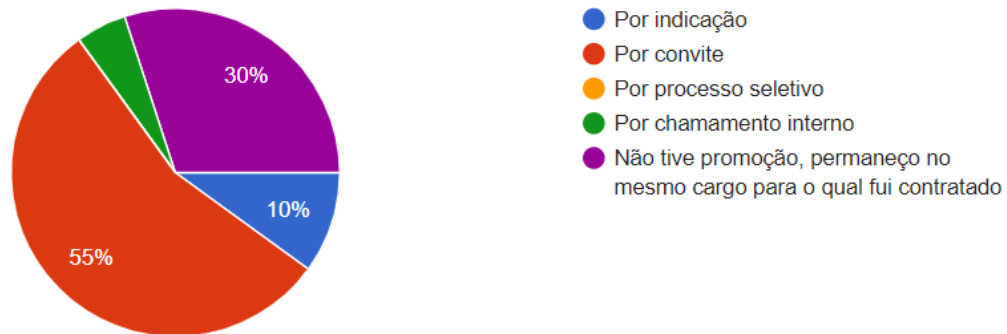
Gráfico 9: Promoções de cargo dentro do IG

Fonte: Questionário de pesquisa

- **Formas de promoção interna:** Na pergunta feita sobre como se deu essa ascensão para cargos de gestão/liderança 55% dos respondentes informou que foi por convite e 10% por

indicação, e apenas 5% responderam que ascensão de cargo se deu por chamamento interno. A opção “processo seletivo” não obteve respostas.

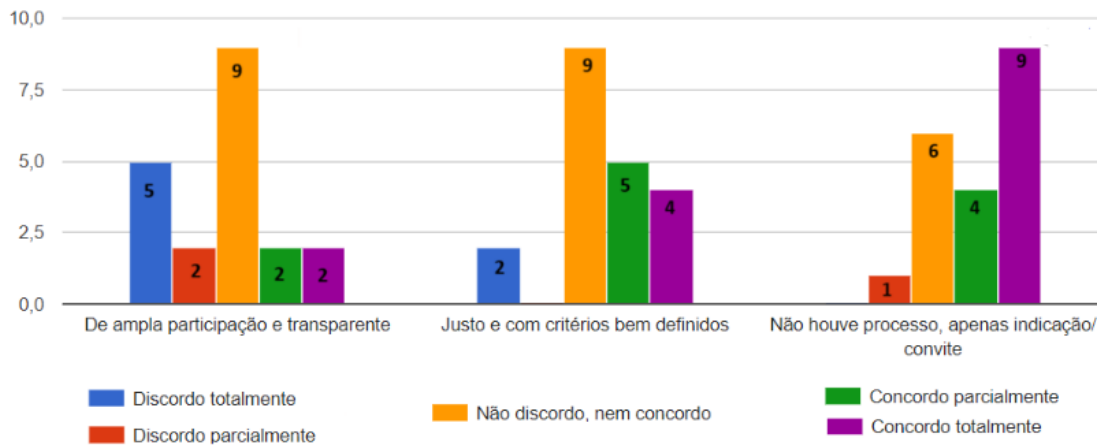
Gráfico 10: Processos de promoção de cargo no IG



Fonte: Questionário de pesquisa

- **Percepções quanto aos processos de promoção:** Quanto perguntados sobre como eles classificariam o processo que os promoveu a cargos de gestão/liderança, observamos diferentes comportamentos de resposta conforme sinalizado no gráfico 11. Na afirmativa que considerava o processo como *de ampla participação e transparência*, apesar de 45% se manifestaram de forma neutra (9 respondentes ‘não concordam e nem discordam’), é importante observar 35% manifestou grau de discordância a este item (5 respondentes ‘discordam totalmente’ e 2 ‘discordam parcialmente’) e, finalmente, apenas 10% (2 respondentes) concordaram parcial e outros 10% (2 respondentes) totalmente. Já na afirmativa que propunha que o processo foi *justo e com critérios bem definidos*, novamente se observa neutralidade pela maior parte dos respondentes (45% - 9 responderam que ‘não concorda e nem discorda’), mas dessa vez observa-se que outro percentual significativo (45%) disse concordar com a afirmativa, sendo 5 parcialmente e 4 totalmente; apenas 10% (2 respondentes) discordaram totalmente da questão. Por fim, na afirmativa que dizia que *não houve processo, apenas indicação/convite*, é interessante observar que a grande maioria (65%) concordou com a questão parcial (4 respondentes) e totalmente (9 respondentes), 30% (6 respondentes) posicionou-se com neutralidade e apenas 5% (1 respondente) discordou parcialmente, o que nos leva a pensar que, apenas das afirmativas sobre o ingresso no Guaicuy ter se dado via indicação/convite, estes mesmos se mantiveram neutro (não concordam e nem discordam) sobre a transparência e os critérios que estas indicações/convites aconteceram.

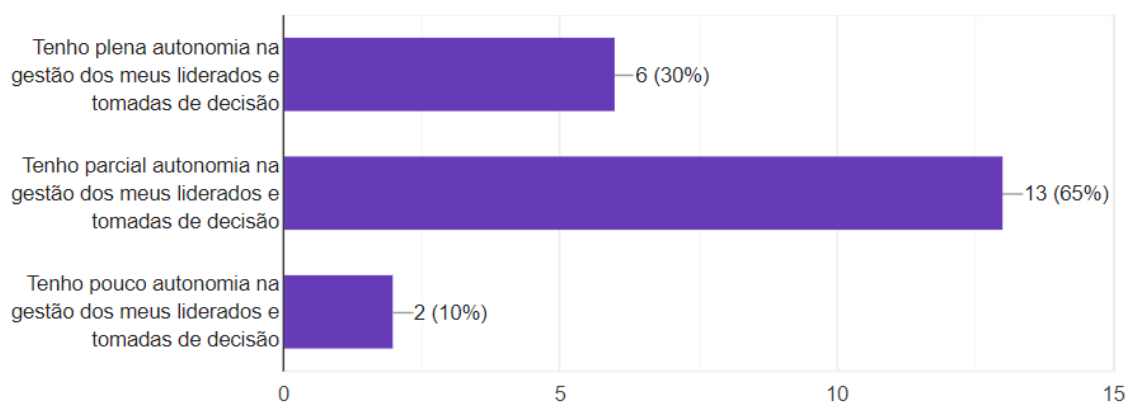
Gráfico 11: Percepção dos respondentes em relação ao processo de promoção



Fonte: Questionário de pesquisa

- **Percepções quanto à autonomia dos líderes/gestores:** Quanto à percepção de autonomia que possuem enquanto gestor/líder, 65% responderam que possuem parcial autonomia sobre seus liderados e tomadas de decisão.

Gráfico 12: Percepção dos respondentes em relação à sua autonomia de gestão



Fonte: Questionário de pesquisa

O questionário também perguntou aos participantes, com uma pergunta aberta, “*como tem sido sua experiência como líder de equipe/gestor no Instituto Guaicuy?*”. Observamos que esta pergunta era de resposta facultativa no questionário aplicado e que obtivemos 16 respostas (80% dos respondentes a preencheu, sendo que um deles apenas sinalizou que “*Opto por me abster da resposta*”). Transcrevemos as respostas aqui, lembrando

que o questionário foi respondido de forma anônima pelos participantes, com a premissa de preservar suas identidades. Ressalta-se que as palavras “desafiador” e “difícil”, bem como as palavras “aprendizado”, ou que remetem a uma experiência de aprendizado, foram as que apareceram com maior frequência nas contribuições registradas à essa pergunta aberta, e que remetem a uma experiência positiva no exercício da função também merecem destaque nas respostas.

- “Complexo devido à diversidade de temas/objetivos, bem como pelo atravessamento jurídico e político. Ainda assim, o desafio me impulsiona a buscar conhecimento e formas para lidar com essa complexidade”. (RESPONDENTE 1)
- “Não era realmente preparada para o cargo, mas tem sido uma boa experiência. Confesso que perceber que as questões mais humanas (como motivação ou falta dela, problemas interpessoais ou mesmo questões de saúde) apresentam um desafio maior que as técnicas (como a execução de uma tarefa ou organização do fluxo de trabalho), tornou meu olhar mais atento e "carinhoso" à minha atual função”. (RESPONDENTE 2)
- “Grandes aprendizados, grandes encontros, com uma pauta associada à justiça social e ambiental. Trabalho mais estressante que já acompanhei e vivenciei nessa vida; recompensador, mas muito instável. Acho que todo trabalho tem uma natural curva de aprendizado técnico e político, contudo, quando precisamos de rearranjos a todo momento e imprecisões que não se resolvem, tudo parece próximo de se dissolver no ar, com um sentimento de que as próprias atividades podem se alterar em um tempo imprevisível. Isso é uma dimensão mais do instituto da ATI que da atuação do Guaicuy. Mas fica sempre a lembrança da poesia de Fernando Sabino: De tudo ficaram três coisas... A certeza de que estamos começando... A certeza de que é preciso continuar... A certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar... Fazemos da interrupção um caminho novo... Da queda, um passo de dança... Do medo, uma escada... Do sonho, uma ponte... Da procura, um encontro!.(RESPONDENTE 3)
- “Meu sentimento é que as tomadas de decisão e análise do trabalho dos técnicos da equipe do IG são falhas e sem critério. Um processo feito dessa forma, abre brechas pra quem não realiza as tarefas e tem um perfil incompatível ser promovido para Gestão e pra quem tem potencial e entrega não ser visto ou valorizado. Isso também impede que os gerentes e diretores tenham acesso ao que realmente acontece na ponta. Os impedem de ter clareza e parâmetros para decidir com efetividade quais profissionais têm um bom desempenho e quais não tem, o que deixa os Gestores a mercê de informações imparciais e às vezes tendenciosas que correm nos corredores, ao invés de se basearem em metodologias científicas e efetivas que colaboram para que a melhor escolha seja feita”. (RESPONDENTE 4)
- “Tem sido uma experiência muito positiva. Devido ao tamanho da estrutura atual do Instituto, entendo que ainda há lacunas na comunicação entre as diversas instâncias, sobretudo considerando as equipes que estão em campo”. (RESPONDENTE 5)

- “Difícil”. (RESPONDENTE 6)
- “Desafiador. Sinto que é um aprendizado constante. As trocas são fundamentais para este crescimento. Para além do conhecimento técnico, este cargo envolve muito como lidar diariamente com as equipes, independente da localização hierárquica”. (RESPONDENTE 7)
- “Experiência desafiadora, principalmente na gestão de pessoas. As pessoas geralmente acham que os líderes têm as respostas, mas em geral elas têm as melhores respostas para os problemas. Têm sido desafiador entender isso, que o trabalho não é buscar as respostas, e sim estimulá-las nessa busca. Sinto que o trabalho de condução deve ser mais de mediação, e menos de direcionamento”. (RESPONDENTE 8)
- “Foi uma experiência muito positiva. Temos uma experiência de trabalho coletivo, colaboração e não competição muito boa dentro da equipe”. (RESPONDENTE 9)
- “Satisfatória, dado o tamanho da equipe e as necessidades específicas do trabalho”. (RESPONDENTE 10)
- “(Opto por me abster da resposta)”. (RESPONDENTE 11)
- “A minha experiência tem sido muito diversa, pois as possibilidades de atuação e a autonomia sofreram diversas mudanças ao longo das mudanças organizacionais do instituto, que muitas vezes impactaram meu setor. Nesse sentido, já me senti muitas vezes motivada e orgulhosa enquanto responsável pela condução de equipe, mas muitas vezes também tenho dificuldades porque acho que a figura do supervisor não foi bem construída no instituto e há um desequilíbrio entre responsabilização e autonomia”. (RESPONDENTE 12)
- “Tem sido uma experiência muito proveitosa e desafiante. Desafiante porque exige muito diálogo e proximidade com a equipe. É proveitosa devido à possibilidade de aprender novos instrumentos e ferramentas de gestão”. (RESPONDENTE 13)
- “Desafiador. Considerando as mudanças repentinas e diárias, as dificuldades são inúmeras. Contudo, todos os dias estamos dispostos a colaborar sempre da melhor forma possível.” (RESPONDENTE 14)
- “Extremamente desafiador, mas uma grande experiência profissional e humana.” (RESPONDENTE 15)
- “Um constante aprendizado, gratificante, mas repleta de insegurança e indecisões, pela própria situação contratual da instituição, juntamente com a função exercida pelo Guaicuy neste contrato, de Assessoria Técnica Independente.” (RESPONDENTE 16)

Concluindo este tópico observamos que o perfil de gestores/líderes no IG/ATI-Paraopeba no período de 2020-2022 foi composto por pessoas com idade mediana (24 a 45 anos), majoritariamente do gênero feminino (65%) e com nível de escolaridade elevado.

Quanto à trajetória profissional, observamos um percurso heterogêneo antes do ingresso no Guaicuy, destacando-se passagens pela iniciativa privada, setor público e pelo próprio terceiro setor, fato que, se bem explorado, pode agregar valor à instituição pelo acúmulo de conhecimentos e experiências advindos da passagem por essas esferas de atuação. 75% dos respondentes afirmaram já ter ocupado cargos de gestão/liderança anteriores ao IG e uma pequena parcela (10%) afirmou já ter realizado cursos de preparação para o exercício das funções de liderança/gestão, o que potencializa ainda mais a necessidade de investimento na formação interna desse público.

Quanto ao acesso aos cargos, 45% do grupo de gestores/líderes do ATI-Paraopeba foi composto por pessoas externas ao IG, convidadas a assumir postos de gestão e 55% deste público chegou ao posto por promoções internas, através de convite, indicação ou chamamento interno. Não se identificou o formato de processo seletivo interno, o que parece ter influenciado na percepção dos respondentes quanto aos critérios adotados para a promoção interna.

4.2 Análise das entrevistas: contexto da contratação ao desenvolvimento dos gestores/líderes do IG

Nas entrevistas, procuramos coletar informações junto pessoas que atuam em processos ligados à Gestão de Pessoas/Recursos Humanos na ATI-Paraopeba, correspondendo aos cargos de: (i) *Gerência* (que também participou da construção inicial do plano de trabalho que pleiteou junto às Instituições de Justiça para que o Instituto Guaicuy fosse uma das ATIs que pudesse representar as pessoas e comunidades atingidas no desastre-crime no rio Paraopeba), (ii) *Coordenação*, (iii) *Supervisão* e (iv) *Analista do Núcleo de Apoio e Formação institucional (NAFI)*, do eixo de atenção e cuidado do Instituto Guaicuy.

Os roteiros de perguntas para as entrevistas (vide Apêndice A) foram elaborados com o intuito de evidenciar a preocupação do Guaicuy com o *perfil dos profissionais* que estavam sendo contratados para assumir cargos de gestão de pessoas/líderes de equipe, como foi pensado o *mapeamento das competências* para esses cargos, como se deu a *construção do edital* que buscava contemplar o preenchimento das vagas de gestão/liderança, e se a experiência no recorte temporal (2020-2022) com o corpo de gestores/líderes foi considerada exitosa. Para estas entrevistas, assim como no questionário quantitativo, mantivemos a premissa de preservar a identidade das pessoas participantes e reforçamos que o recorte temporal dos dados a serem

levantados se limitava ao período de junho de 2020 a dezembro de 2022. O compilado dos resultados apresenta-se a seguir.

Gerência - a entrevista realizada com a pessoa que exercia o cargo de Gerência começa reforçando o quão importante é o novo modelo de negócio (ATI) que se inicia a partir do evento do rompimento em Brumadinho, e o quão complexo é o mesmo, uma vez que, além do enfrentamento direto a uma grande potência econômica, que é a mineração predatória ainda adotada e fomentada no estado de Minas Gerais, se trata de um processo judicial, que abarca uma grande extensão territorial da calha do Paraopeba e que tem tido grande quantidade de atores envolvidos, que geraram constantes conflitos de interesses e disputas de narrativas.

A Gerente, que estava presente na construção do primeiro plano de trabalho da ATI, na ocasião do pleito para vir a se tornar a representante das pessoas e comunidades atingidas das regiões 4 e 5, quando perguntada sobre como foi ou o que foi considerado para a escolha dos gestores/líderes do projeto nos informa que *“não houve, naquela ocasião, uma preocupação imediata sobre competências de gestão ou liderança”*, e que posteriormente isso foi considerado como um equívoco. Ela explica que, na ocasião da escrita do primeiro Plano de Trabalho, não se sabia ao certo a dimensão do projeto, bem como o volume dos recursos a ser gerido ou mesmo qual seria o impacto no escopo de trabalho que o “Acordo” assinado em Fevereiro de 2021 geraria. Explica ainda que o histórico de escolha de gestores e líderes no Instituto Guaicuy seguia, até então, o modelo comumente usado aos critérios do Projeto Manuelzão, que usualmente indicavam professores universitários e militantes.

Ainda sobre a destinação de parte da verba indenizatória pela condenação da Vale para custear as ATIs como reconhecimento pelo direito das pessoas atingidas à uma participação informada do processo reparatório, fato que acontece pela primeira vez em casos de crimes por mineradoras, ela nos relata que todo referencial de construção do edital de chamamento de funcionários que iriam compor a equipe de trabalho se deu baseados nos editais anteriores realizados pela Cáritas¹¹. Porém, tal instituição realizava contratações via Microempreendedor Individual/Pessoa Jurídica (ME/PJ) e os valores que baseiam as remunerações propostas tiveram equiparação com o edital publicado pela Associação Estadual de Defesa Ambiental e Social AEDAS, além de outras consultas de cargos similares no amplo mercado. Com isso, pessoas referenciadas por sua atuação acadêmica, além de sua proximidade com atuações anteriores no

¹¹ Organismo da Confederação Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), a Cáritas Brasileira promove, dentre outras atividades “ações de solidariedade nacionais e internacionais para o atendimento à comunidades afetadas por desastres socioambientais ou que estão em situação de vulnerabilidade”. Disponível em: <<https://caritas.org.br/>>. Acesso em 31 de jul. 2023.

Projeto Manuelzão, foram convidadas a escrever um capítulo no Plano de Trabalho que antecede o edital de contratação de funcionários da ATI-Paraopeba e que futuramente essas pessoas foram convidadas a compor o quadro de gestores/líderes da ATI-Paraopeba. Mas a própria Gerente reconhece que, segundo suas palavras: “*não foi a melhor opção*”, pois não houve análise de perfil de lideranças, de currículo ou mapeamento de competências.

Em outro ponto da entrevista, a Gerente destacou, quando, ainda sobre o processo de homologação da ATI, que “*as pessoas não esperavam virar coordenadores, não foi pensado hierarquias*”, reforçando que os convites para a escrita do Plano de Trabalho e posteriormente a nomeação dessas pessoas a cargos de confiança se deu “*de forma muito rápida*”; ressalta que houve sim uma entrevista não estruturada, apenas para “*conhecimento e alinhamento de repertório*”, mas que a decisão das nomeações se deu pelo “*juízo de proximidade com essas pessoas*”. Outro movimento de nomeação para ascensão de cargo que aconteceu, também baseado - segundo a entrevistada, “*na experiência e em ‘poder contar com a pessoa’*”, foram as promoções de analista para cargos de coordenação. A justificativa da entrevistada, mais uma vez, foi a falta de tempo hábil para um edital, onde o principal critério para que essas nomeações acontecessem foi o reconhecimento desses profissionais. Existiram, segundo a mesma, alguns chamamentos internos, porém não divulgados, acontecendo por indicação de “*pessoas conhecidas*” e “*reproduzindo a lógica do início, quanto à rapidez pelo processo*”.

A entrevistada ressalta que, mesmo sem o mapeamento prévio de competências, algumas características pessoais foram observadas para a escolha das pessoas a cargos de gestão/liderança, como: habilidades políticas, boa comunicação, articulação entre áreas, facilidade de perceber, diagnosticar e se antecipar a problemas, proatividade e criatividade, além do que já havia sido demandado enquanto entregas. Outra característica muito valorizada pela instituição foi a estrutura emocional e capacidade de lidar com pressão, informando que tiveram alguns pedidos de desligamento voluntário devido a incapacidade de lidar com a sobrecarga emocional como um todo.

Ainda dentro do roteiro da entrevista, outro ponto que gostaríamos de destacar na fala da nossa entrevistada em cargo de Gerência, sobre a iniciativa interna do Instituto Guaicuy em suprir essas lacunas e na tentativa de mitigação das “falhas” quanto ao não mapeamento prévio das competências de gestão/lideranças, que se deu através de um diagnóstico realizado pela equipe do Núcleo de Apoio e Formação Interna - NAFI (falaremos sobre esse setor mais a frente), onde a mesma afirma que “*ainda não formamos líderes e gestores do IG. Avançamos muito onde falhamos, mas nem considero essa elaboração como uma visão ampla e alinhada (entre diretoria e gerência), mas entendemos que precisamos melhorar*”. Com isso, baseado no

diagnóstico interno do NAFI, implantou-se em julho de 2021 o PDG - Programa de Desenvolvimento e Gestão, que, segundo as informações levantadas pela pesquisa, ainda está em andamento e que falaremos a seguir. Mas sobre a iniciativa, “mesmo que bem intencionada” conforme palavras da entrevistada, de implementação do PDG, a formação de líderes e gestores avançou pouco e, segundo falas da mesma, por dois motivos: um passo anterior ao PDG e que deveria ter sido feito e “não foi, que é peneirar” que “deveria ter sido enxugado antes” aquelas pessoas que de fato gostariam de se formar líderes, antes mesmo de ingressarem ao PDG; outro motivo é de entender que, mesmo que a pessoa tivesse perfil e interesse para se aperfeiçoar como líder/gestor, pois “ser líder é uma escolha, e que aderir ao PDG não é para todos”, que a dinamicidade do processo seria inviabilizado devido ao excesso de demandas do dia-a-dia e de não haver tempo suficiente para conclusão da formação.

NAFI - A proposta de se criar o Núcleo de Apoio e Formação Interna (NAFI) partiu da gerência, e foi citada pela entrevistada acima como uma tentativa de, *“através de um processo formativo e de sensibilização, com experiência em gestão e que fosse de confiança”* formar líderes e gestores internos, *“pois seria difícil encontrar no mercado de trabalho profissionais com a visão crítica sobre a atuação em ATI e ao mesmo tempo um conhecimento acumulado do processo de Brumadinho”*. Com isso, a supervisão do NAFI foi criada e composta por profissionais da área da psicologia, com o intuito em trabalhar enquanto uma frente de escuta qualificada, normatização do código de ética, formação de lideranças, construindo espaços onde os gestores sejam provocados e possam contribuir com as temáticas propostas. Sendo assim, entrevistamos uma pessoa no cargo de analista no NAFI, também dentro do roteiro estruturado, de forma a entender a atuação, os dados apurados e como estes poderiam contribuir para esta pesquisa.

O analista do NAFI nos informa que não foi dado ao mesmo permissão para ceder, na íntegra, o relatório de diagnóstico mencionado acima na entrevista com a gerência, devido o mesmo conter dados sensíveis que ainda estavam em tratamento pelo setor de RH e a gerência do Instituto Guaicuy, mas nos concedeu algumas informações, como:

- O relatório final do NAFI foi elaborado, a pedido da gerência, entre os períodos de junho de 2021 a dezembro de 2021;
- Foram realizadas, através das metodologias ‘roda de conversa’ e ‘escutas individualizadas’ (com aproximação sensível), o total de 107 coletas (este número, em um universo de 250 funcionários, representa de forma bruta, 42,8%);

- O material coletado foi sistematizado por ‘matriciamento’ (mesma metodologia utilizada no SUS) que, segundo informado pela pessoa entrevistada *“é um modo de produzir saúde em que duas ou mais equipes, num processo de construção compartilhada, criam uma proposta de intervenção pedagógico-terapêutica”* (Ministério da Saúde, 2011)¹. E foi separado por categorias, à medida que as mesmas iam surgindo ou sendo identificadas nas escutas;

- O material coletado e classificado, segundo informado pela pessoa entrevistada, apresentou tópicos que vão de questões burocráticas quanto a reembolso e lacunas na cobertura do plano de saúde, até (e que consideramos passíveis de destacar) demandas pessoais por psicoterapia, incluindo (possíveis situações de) assédio/machismo/racismo e necessidade de conduta mais humanizadas nas relações de trabalho.

Infelizmente, e de acordo com o informado na entrevista pelo analista do NAFI, os dados levantados desse diagnóstico intitulado “Relatório Final” não foram quantificados, então não foi possível estimarmos, em percentual, a abrangência e nível de satisfação/insatisfação dessas escutas, nem mensurar o alcance e percentual das denúncias consideradas mais graves. Na conclusão do relatório acima, a pessoa entrevistada nos narrou os seguintes trechos, transcritos a seguir na íntegra, que constam nas considerações finais do mesmo, disposto nos seguintes tópicos:

- Indicação do NAFI para encontros periódicos com todas as coordenações para fortalecimento da liderança (entendendo que o trabalho não deveria se limitar aos cargos de analistas);
- Gestão estratégica, co-responsabilidade das equipes e suas respectivas coordenações;
- Processos de trabalho indicam melhorar os diálogos entre as coordenações (rixa e disputa entre as coordenações) pois as escutas indicam uma disputa de protagonismo o que ocasiona nas entregas junto aos atingidos;
- Os impasses comunicacionais em sua grande maioria parecem ser oriundos de relações egóicas, onde cada profissional dá ênfase em sua especialidade e/ou coordenação, e não aos indicadores do território;
- Pode se supor que o cerne de tais conflitos perpassam por questões estruturais tais como machismo, racismo, bem como por divergência ideológicas e metodológicas (entendendo que essas divergências estavam no âmbito líder-subordinado);
- Ainda sobre os processos de trabalho com excesso de deliberações necessárias para execução de alguma estratégia;
- Excesso de estruturas e suas respectivas posições de poderes;

- Percebe-se com isso que a qualificação da gestão territorial não se dá por meio da centralidade no ‘campo’ e nem na ‘temática’;
- Faz-se necessário uma normativa para progressão de carreira, planos de cargos e salários, pois trabalhadores relatam a ausência de critérios absolutos para a ascensão institucional e promoções pouco transparentes, o que desmotiva;
- Assim como a forma pouco estratégica de muitas coordenações se organizarem com seus processos de trabalho, ora excedendo com suas hierarquias, ora se posicionando de forma pouco sensível às suas equipes.

Um ponto que gostaríamos de ressaltar nas duas últimas considerações do relatório final apresentado pela equipe do NAFI, e que dialoga diretamente com o proposto por Morgan (2006) sobre quando as empresas adotam posturas não saudáveis de resolução de conflitos, e o relatório aponta que os processos de “ascensão profissional” eram “pouco transparentes”, o que desmotivava os funcionários. Já o outro ponto, onde no relatório aponta que “muitas coordenações” por agirem de “forma pouco estratégica”, demonstrava, reforçando o pensamento de Bergamini (1994) a falta de maturidade emocional, autoconhecimento e segurança pessoal, agindo de forma punitivista, ou como descrito no relatório “ora excedendo com suas hierarquias, ora se posicionando de forma pouco sensível”.

Supervisão - Com os relatos do analista do NAFI, acima, e reforçando alguns aspectos da contribuição anterior (Gerência), ouvimos em entrevista a pessoa responsável pela Supervisão do NAFI. A entrevistada inicia sua fala contextualizando, temporalmente, que, no início das atividades da ATI-Paraopeba no Instituto Guaicuy, o Apoio à Gestão de Pessoas (AGEP) fez o percurso que partiu do “RH básico”, ou como a mesma enfatiza, o clássico “*DP - Departamento Pessoal*”, mas ressalta que o corpo de líderes/gestores já existia e atuava no projeto. Sendo assim, o AGEP foi resultado de uma segunda reestruturação organizacional, “*já em um segundo desenho após 1 ano de atuação [da ATI-Paraopeba]*”. Neste ponto, e ancorados ao pensamento proposto pelo Longo (2007) e pelos subsistemas de GRH que, amparados pelo planejamento das organizações, e retroalimentado pela gestão das relações humanas e sociais (que influem diretamente no clima organizacional, nas relações laborais e nas políticas sociais, onde identificamos a similaridade com a atuação do NAFI) poderiam ter, caso bem estabelecidos na organização do trabalho (com definições claras de perfis), e a gestão do desenvolvimento, que ficou expresso na implantação do PDG.

A pessoa entrevistada relata que o corpo de gestores/líderes que já existiam no projeto foi composto sem que antes houvesse um planejamento para composição, perfil ou

mapeamento de competências; que esse trabalho de planejamento precisou ser feito com o corpo de gestores presentes e com os mesmos já atuando em seus postos. Em uma organização linear do tempo, a pessoa entrevistada nos relata que a primeira escrita do Plano de Trabalho foi feita antes de 2020, ou seja, antes do início do projeto, onde os cargos de líderes e gestores de estabeleceram, a primeira fase de execução do PT, já com o projeto em curso, se deu de junho de 2020 a março de 2021, a segunda fase e reestruturação se deu em maio de 2021 a dezembro de 2022 (recorte temporal desta pesquisa, e onde teve início o AGEP), e a terceira fase a partir de fevereiro de 2023.

Nesta segunda fase, onde já existia o AGEP, questionamos à entrevistada se houve a preocupação do Instituto em se mapear competências e como se deu esse mapeamento. A mesma nos informou que o AGEP foi criado para “*organizar o RH/DP*”, sendo o departamento de pessoas mais burocrático sob responsabilidade do NEO - Núcleo de Estruturação Organizacional e mais voltado para a parte política, cargos e salários, ética e regimento interno, e o NAFI mais voltado para acompanhar as demandas dos funcionários e dos gestores.

Porém, e dentro do próprio modelo de negócio em que a ATI está inserida, os processos são muito “*reativos, respondendo em tempo real a tudo que vai acontecendo, com extrema dificuldade de planejamento*”. Assim o NAFI começa a perceber muitos conflitos com os gestores, e como relatado pela entrevistada, conflitos “*principalmente na área finalística*”. Ou seja, nas áreas que estão em constante contato com as pessoas atingidas, que, além de toda carga emocional, de suas dores e angústias diárias, também cobravam dos funcionários do Guaicuy a mediação das pautas nos territórios afetados pelo rompimento, onde há constante disputas de narrativas e conflitos de interesse, seja pelos diversos atores sociais envolvidos, seja pela Vale.

Com isso, o peso da escuta do NAFI junto aos analistas na ponta teve, inclusive via identificação com estes, um peso e uma percepção, segundo relata a entrevistada, de ordem estrutural, levando a mesma a crer que o NAFI desconsiderou o fato que o “*gestor também ser um trabalhador*”. Ao escalonar o problema ao nível das gerências, e entendendo que o contexto trazia maiores complexidades, que vão além de apenas ouvir os analistas, o problema foi, com maturidade, reconhecido e, inclusive, identificado que parte dos conflitos surgia da inexistência de organização de processos de fluxos internos, que demandava inclusive conhecimento de ferramentas de gestão por grande maioria dos líderes e gestores.

Uma fala que gostaríamos de destacar da entrevistada é quando a mesma reporta que, tanto o NAFI quanto o AGEP “*absorveram funções que, conceitualmente, eram de competência dos gestores*”, pois o “atropelo das circunstâncias” não permitia o desenvolvimento pleno dos

processos internos. Cita também que “*grande parte dos gestores e dos analistas não tinham experiência enquanto funcionários*”, cabendo assim ao AGEP e ao NAFI mediar também o processo de aprendizagem profissional.

Coordenação - Endossando o relato da pessoa entrevistada no cargo de supervisão, entrevistamos também uma pessoa no cargo de coordenação, e justamente a coordenação do setor de Gestão e Finanças. A pessoa entrevistada ocupou um cargo intermediário, nível tático, responsável abaixo da gerência citada acima, mas que não estava diretamente sob a Supervisão do NAFI (pois esta, segundo o organograma da Figura 1, estava ligado diretamente à Gerência). E relata que, apesar de ter sido contratada via edital para o cargo de analista sênior em gestão de Contratos, dentro do setor Financeiro, devido a urgência na organização de gestão de pessoas e RH, já atuava informalmente enquanto supervisora, e daí veio o convite do Instituto para que a mesma assumisse o cargo de coordenação.

Diante da entrevista da pessoa em cargo de coordenação, podemos destacar sua reafirmação sobre o modelo ATI ser um setor novo de mercado e relatar, quando perguntada sobre a escolha dos perfis de líderes e gestores contratados, que “*as pessoas que vieram do Manuelzão às vezes tem um pouco de resistência em relação a ATI, eles tem um romantismo maior em outras vertentes [...], em como o projeto Manuelzão trabalhava anteriormente*”, reforçando que o salto institucional sofrido por bolsistas e estagiários do projeto Manuelzão, que era gerido em grande parte por professores universitários (UFMG), e que tinham “*características de profissionais do terceiro setor muito politizados, altamente capacitados academicamente, porém com muitas lacunas de gestão, e pouca ou nenhuma experiência com regime CLT*”, performava, segundo a mesma como “*excelentes técnicos, porém com pouquíssima ou nenhuma experiência em gestão*”. E esta ausência em ferramentas de gestão, apontadas pela pessoa entrevistada no cargo de coordenação, eram visivelmente por ela identificada “*na dificuldade desses gestores em gerir pessoas, em convergir essas pessoas em prol de objetivos comuns, na condução de equipes*”.

Com isso, e encerrando o levantamento do material coletado para esta pesquisa, citamos a iniciativa do Instituto Guaicuy, segundo a pessoa entrevistada no cargo de Supervisão, e também destacada pelas pessoas entrevistadas nos cargos de Gerência e Coordenação, em dar um primeiro passo de capacitar o corpo de gestores/líderes em ferramentas de gestão através do PDG - Programa de Desenvolvimento de Gestores.

Entendendo que, segundo as palavras da entrevistada que diz que “*não tínhamos mais fôlego para só ‘apagar incêndio’*”, o piloto do programa foi estabelecido em três frentes de atuação:

- 1º - capacitações burocráticas e legislações trabalhistas,
- 2º - desenvolver a habilidade de comunicação dos gestores, e
- 3º - abordar assuntos delicados como racismo, machismo, capacitismo, etc.

Ressalta ainda que, “*o PDG foi pensado em cima de um diagnóstico, com base metodológica, e quais as ações propostas para as soluções*” apresentadas neste diagnóstico.

As frentes de atuação e os motivos que levaram a estas definições, de acordo com a entrevistada, se deu em uma reunião, que também contou com a Gerência e Coordenação relacionadas acima, com duração de mais de cinco horas, ainda na primeira semana útil de trabalho em janeiro de 2022. As pautas e propostas foram compartilhadas com mais áreas internas e também tiveram contribuições administrativas e de gestão de pessoas. E foi identificado, desde o primeiro momento, uma dificuldade de convergir esses dois polos de atuação: de um lado conceitos mais gerais da administração e de outro conciliar uma gestão mais humanizada dos funcionários.

Segundo as pessoas entrevistadas, uma das ferramentas pensadas para aplicação de gestão de pessoas no PDG foi o CHA, uma acrônimo de Competências, Habilidades e Atitudes, do autor Scott B (1996), que é baseada na forma de pensar, sentir e agir do indivíduo.

Outro autor considerado para embasar metodologicamente o PDG foi Ram Charan, que propõe em sua teoria níveis diferenciados de liderança e cobranças de acordo com cada cargo. E mesmo com o empenho da equipe em se debruçar sobre os temas que o PDG trabalharia, organizando um cronograma possível dentro das demais entregas das equipes de lideranças e gestores, houve um reconhecimento da Gerência, na ocasião, quanto à impossibilidade estrutural de plena realização do mesmo, seja por falta de mão-de-obra para as execuções, seja por falta de espaço no calendário das equipes.

O PDG foi iniciado então, em julho de 2022, pelas Oficinas e pela Mentoria, piloto iniciado pela equipe de Mobilização. Para esse processo do piloto de mentorias, esboçou-se um mapeamento de competências que seria aplicado apenas na fase seguinte do próximo Plano de Trabalho (ou seja, fevereiro de 2023), e em competências delimitadas nas atribuições diárias, como *delegação, comunicação e resiliência*. Das oficinas ministradas, os temas abordam desde Assédio Moral e Violência Laboral, como Planejamento e Gestão de Projetos. Uma identificação

quanto à competência citada pela entrevistada alega que “*quem é muito técnico tem dificuldade de delegar*”.

Quando questionada sobre os primeiros resultados ou indicadores levantados nessa primeira fase-piloto do PDG, a mesma nos informa que foram realizados questionários de avaliação de *feedback* sobre as oficinas ministradas no último trimestre de 2022, que aponta um nível elevado de interesse e engajamento das participantes do sexo feminino maior que do sexo masculino. E também reporta que foi realizada uma avaliação de desempenho dos resultados/entregas deste mesmo período, considerando a avaliação dos pares, dos superiores e de seus liderados, e que era visível a mudança de postura e de percepção da diretoria no período, principalmente quanto a preocupação de captação e gerenciamento de recursos.

Encerrando a entrevista, a pessoa no cargo de Supervisão e co-autora do PDG destaca que

a complexidade da instituição, e suas especificidades, que fogem do padrão do terceiro setor e inauguram um nicho de mercado, e a gama de profissionais e competências que serão exigidas de seus gestores e líderes, tudo isso dentro do tempo em que o processo está ocorrendo (reparação Brumadinho), faz com que o aprendizado seja sempre válido, e o diagnóstico tenha que ser mais rápido.

4.3 Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) do IG/ATI-Paraopeba

Em março de 2021 foi criado no escopo da ATI-Paraopeba o **Núcleo de Apoio e Formação Institucional (NAFI)**, ligado à **Supervisão de Apoio à Gestão de Pessoas - AGEP**, responsável pela ouvidoria interna do instituto intitulada “Eixo de Atenção e Cuidado”, e tem como principal objetivo *“proporcionar um campo interação entre os profissionais com oportunidades de fala nos processos de formação e trabalho. Essa interface também deve ser baseada no cuidado e na livre expressão”* (INSTITUTO GUAICUY, 2022a). Através de escuta direta, presencial ou virtual, a partir da demanda individual ou escuta e trabalhos coletivos a partir da demanda das coordenações, foi criado um canal integrado de atendimento em duas modalidades, plantão on-line (Google Workspace) ou atendimento remoto (Formulário de Atenção Permanente).

A partir do trabalho realizado pelo NAFI e da percepção da Gerência de Planejamento Institucional foi detectado que seria necessária uma capacitação dos funcionários da ATI-Paraopeba que desempenham funções de gestores e de lideranças e, consecutivamente foi proposta a implantação do Programa de Desenvolvimento e Gestão (PDG).

O documento que fundamenta a elaboração do PDG (INSTITUTO GUAICUY, 2022) foi elaborado enquanto uma iniciativa interna do Instituto de forma a executar uma série de ações voltadas para a formação interna e desenvolvimento de lideranças, sendo pensado para ser executado de forma interdisciplinar na ATI-Paraopeba, com o acompanhamento e coordenação do programa pelo AGEP, e pretende aperfeiçoar as políticas de gestão de pessoas, de forma a garantir a “construção de uma gestão institucional baseada em princípios técnicos, profissionais e éticos, buscando a garantia de níveis de excelência gerencial”. Outro ponto importante que o documento aponta, e que já citamos anteriormente, é que a instituição, até antes da homologação da ATI-Paraopeba, utilizava práticas organizacionais de uma estrutura de “pequeno porte”, e que, com o grande crescimento institucional, onde a mesma chegou a ter até 250 funcionários, precisou rever seus processos, recriar normas, redesenhar sua estrutura e os novos desafios da força de trabalho, porém com a preocupação de não “*perder a essência adquirida pela expertise e história de Guaicuy/Manuelzão*”. Além disso:

a reestruturação dos processos de gestão do Guaicuy deve considerar a complexidade do sistema de governança dos desastres ocorridos em Minas Gerais, bem como a necessidade de prestação de contas e permanente diálogo com os atores envolvidos, como as instituições de justiça, a CAMF e a auditoria (Ernst Young). A isto, acrescenta-se o cenário preocupante de barragens de mineração sob risco de rompimento e a crescente demanda pelos serviços de ATI, tornando-se essencial e urgente a profissionalização e o fortalecimento da gestão em organizações que atuam nesta área. (INSTITUTO GUAICUY, 2022a, p. 3)

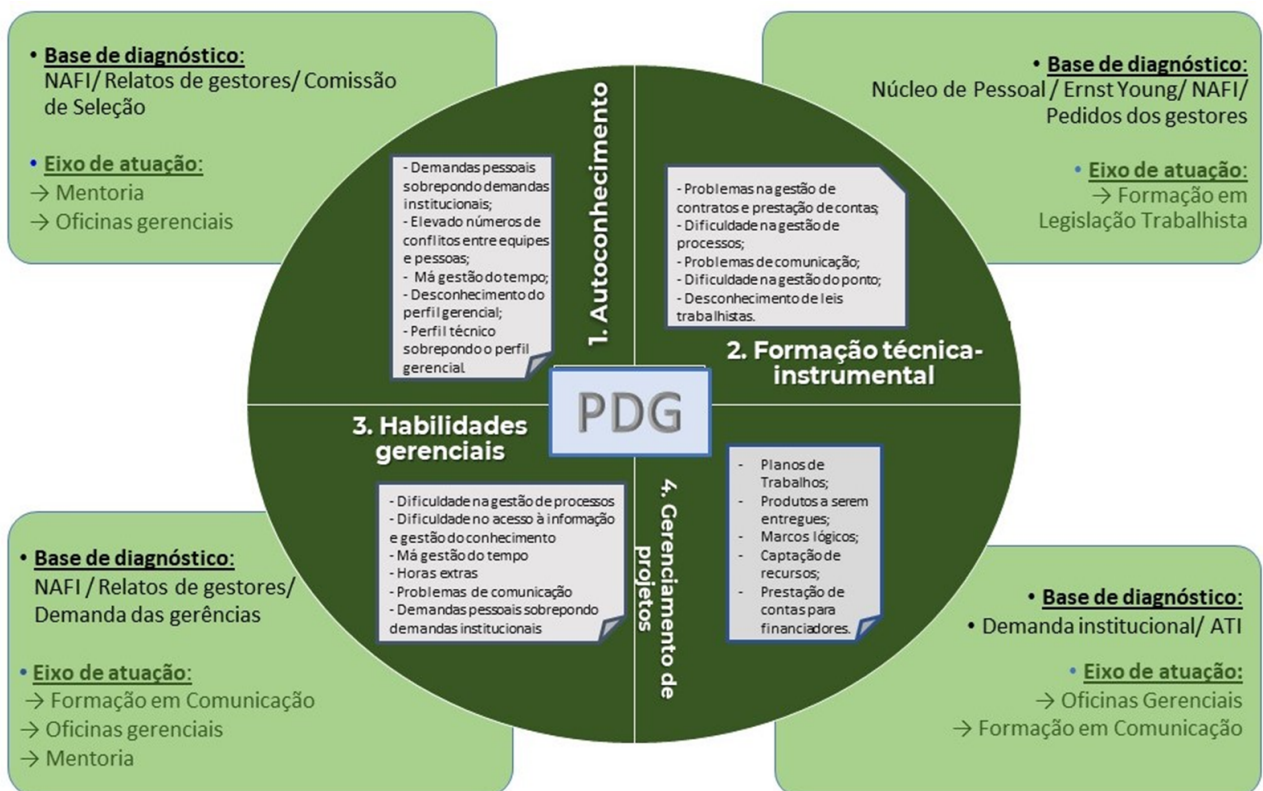
De acordo com o que foi citado nas entrevistas acima, a escolha dos cargos de chefia, gerência ou administração, desde o primeiro plano de trabalho, tiveram critérios que pouco dialogavam com o que se esperava do papel de liderança requerido para esses cargos, ou pelos desafios que os mesmos enfrentariam no desenvolvimento de suas atividades. Este ponto, também identificado e citado no documento inicial do PDG do Guaicuy, como

A complexidade dos processos gerenciais que envolvem a ATI e as exigências de instituições externas ao Guaicuy exigem dos trabalhadores que ocupam cargos de gestão um contínuo aprendizado sobre ferramentas e recursos de planejamento e monitoramento de produtos, equipes e resultados. Apesar da reconhecida expertise técnica dos gestores e gestoras do Instituto, grande parte deste grupo de trabalhadores não possui experiências anteriores de trabalho envolvendo atividades de gestão. A isto, soma-se a peculiaridade da presença de vários recém-formados no quadro funcional da instituição, sendo comum a característica de analistas que tem no Guaicuy a sua primeira experiência de contrato CLT. (INSTITUTO GUAICUY, 2022a, p. 3)

O que reforça o pensamento, e que é confirmado nesta pesquisa que, apesar da resposta do questionário ter dado ampla interpretação aos entrevistados, o Guaicuy também já havia identificado essa lacuna deficitária quanto à experiência pregressa do seu corpo de líderes e gestores com gestão de pessoas.

Dessa forma, o PDG foi pensado de forma a desenvolver, inicialmente, as deficiências dos aspectos legais, processuais, comunicacionais e gerenciais, atuando a partir de quatro pilares representados na figura a seguir, que são: 1- Autoconhecimento; 2 - Formação técnica-instrumental; 3 - Habilidades gerenciais; 4 - Gerenciamento de Projetos.

Figura 3: Matriz de Diagnóstico - Os 4 pilares do PDG



Fonte: Documento interno do Instituto Guaicuy

Os eixos de atuação, ainda citando a figura 2, foram organizados em: 1 - Mentorias; 2 - Formação de legislação trabalhistas; 3 - Gestão de equipes e Comunicação institucional; e 4 - Oficinas gerenciais.

O PDG teve embasamento teórico nos autores Fleury e Fleury, citados também no referencial teórico dessa pesquisa, sob a perspectiva da gestão de pessoas baseadas em competências, “CHA - Competências, Habilidades e Atitudes” (FLEURY e FLEURY, 2001) e no modelo de desenvolvimento de lideranças “Pipeline”, elaborado pelo indiano Ram Charan (2011).

Os indicadores pensados para mensurar a contribuição do programa e os possíveis impactos das formações seriam monitorados em relatórios mensal, de forma qualitativa e quantitativa, de forma a medir: engajamento, número de registro de conflitos, promoções, absenteísmo, turnover, redução de horas extras, redução do tempo médio de horas em reuniões, redução de retrabalho, autoavaliação, pesquisa de satisfação.

O PDG teve como público-alvo os cargos de gestão e liderança do quadro de funcionários da ATI-Paraopeba e contou com a participação direta de supervisores, coordenadores, gerentes, assessores, especialistas e diretoria.

É louvável, e assim devemos reconhecer, que os esforços do Instituto Guaicuy de se estabelecer um programa de treinamento de suas lideranças, baseado no diagnóstico e nas evidências internas levantadas. Pois assim como aponta o estudo de Luciana Meirelles Saboia, que se debruçou a apresentar os principais desafios de gestão das OSC no Brasil, as três principais áreas dentro de uma OSC (no caso da pesquisa da Saboia, em OSCs atuantes em atividades socioeducativas), são:

a elaboração de estratégias, as práticas de gestão de pessoas, as técnicas de captação de recursos, a necessidade de estabelecerem os conselhos de gestão e o desenvolvimento de habilidades técnicas e administrativas na equipe. Identificou-se que estes desafios estão relacionados não apenas com as categorias de estratégia, captação de recursos e gestão de pessoas, [...] mas também com a importância da formação de conselhos e a necessidade de desenvolvimento de **habilidades técnicas** para melhoria do desempenho das atividades destas OSCs, sejam elas pedagógicas, já que as OSCs estudadas são aquelas atuantes em atividades socioeducativas, sejam aquelas relacionadas com as **competências administrativas e gerenciais**. (SABOIA, 2019, p. 106. Grifos nossos.)

Assim como na pesquisa de Saboia (2019), o Instituto Guaicuy também se esforçou em desenvolver as habilidades técnicas, gerenciais e administrativas de seus líderes e gestores, desde a equipe de apoio, comumente chamadas áreas meio, até as equipes finalísticas, de forma eficiente e sustentável. Saboia (2019), ainda destaca que a necessidade de investimento em treinamento e na troca de conhecimento, inclusive com outras organizações pares, de forma a garantir sustentabilidades para as mesmas.

Mesmo que o recorte temporal da pesquisa tenha abordado apenas os módulos iniciais do PDG e que não tenhamos os resultados dos indicadores que possam evidenciar quais foram os resultados dessas primeiras intervenções, entendemos que é um destaque o Instituto Guaicuy recorrer à formação interna, ancorada na humanização das relações e em ferramentas de gestão, para sanar as lacunas e deficiências identificadas entre seu corpo de gestores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para um novo nicho de mercado, que já se inicia em meio a um desastre-crime ambiental, é compreensível que o processo aqui narrado apresente, mesmo com transparência e parcialidade, relate seus esforços, desafios e lacunas. E considerando que a pesquisa narra o processo enquanto ele acontece, exigindo de todo corpo de gestores e atores sociais envolvidos, não só alta performance e determinação no cumprimento de suas funções, mas também na condução de seus subordinados, no auxílio de seus pares, e no pronto cumprimento dos objetivos institucionais, para com a reparação integral possa de fato acontecer.

A presente pesquisa se dedicou a investigar os eventos que precederam e motivaram a criação e implementação do PDG - Programa de Desenvolvimento e Gestão do Instituto Guaicuy, e de acordo com os dados apresentados, seja nos questionários ou nas entrevistas realizadas junto ao corpo de gestores e líderes, é possível identificar que os critérios de seleção/contratação, adotados inicialmente para as pessoas em “cargos de confiança”, ou mesmo aqueles para os que ascenderam de cargo posterior a sua contratação, não consideraram o mapeamento prévio de competências. Desconsideraram que estas estivessem alinhadas com o planejamento estratégico da Instituição, que também, ao que se levantou, estava em construção na ATI-Paraopeba. E que a inexistência desse mapeamento de competências, foram prontamente identificados e reconhecidos pelo IG, através dos fatos e intercorrências demonstrados e revelados pelos diagnósticos internos, tornando-se um dos pilares metodológicos do PDG.

Dessa forma, notamos o quão importante se faz alinhar o perfil desejado de competências profissionais com as habilidades específicas para cargos de liderança e gestão de equipes de trabalho em ATIs, relacionando a atuação esperada e desempenho nos cargos, que vai além da competência técnica nas áreas finalísticas, ou mesmo apenas o embasamento acadêmico. O modelo de contratação deve levar em conta esses critérios devido à complexidade exigida no contexto de atuação enquanto assessoria técnica independente. Não podemos desconsiderar a inexistência de precedentes, ou jurisprudência, no caso da reparação de Brumadinho/MG, pois estamos falando de um novo nicho de mercado e é a primeira vez que uma ATI se torna parte legal dos atores sociais do processo de reparação por crime de mineração. Tão pouco podemos ignorar, como relata Saboia (2019), que independente do mercado de atuação de uma OSC, falhas ou deficiências “relacionadas com competências administrativas e gerenciais”, mesmo estas sendo consideradas “áreas de apoio”, ou estando atribuídas mais a habilidades

administrativas e gerenciais, consideram a eficácia de seu desempenho como determinante na sustentabilidade de uma organização.

Na pesquisa pudemos identificar que o IG selecionou de forma criteriosa, baseando-se no perfil acadêmico, uma parte considerável de seus gestores, mas acreditou e investiu em formação “técnica-instrumental” para que as lacunas, identificadas posteriormente, pudessem ser sanadas através de aperfeiçoamento em funções gerenciais. Buscar, na trajetória pregressa dos líderes e gestores, experiências que valorizem as questões sociais e humanas, como experiências no terceiro setor ou em movimentos sociais, não foi demonstrado na pesquisa como um diferencial que pudesse ser relevante, ou que impactasse diretamente em se evitar conflitos. Ou mesmo no impacto direto do clima organizacional. Já o contrário, como a ausência de conhecimento em ferramentas de gestão, ou mesmo em leis trabalhistas, tanto impactaram negativamente a avaliação de atuação dos gestores que foi pauta a ser trabalhada no PDG.

Estar a frente de uma equipe nova, sendo também jovem e com pouca ou nenhuma experiência em liderança ou gestão, em um processo em construção, com desafios e extenuante pressão (seja esta interna ou externa), sem deixar que seus liderados se percam no processo, mantendo o grupo coeso e engajados por um senso de compreensão e comprometimentos, requer, além de competências técnicas e formação acadêmica, articulação com eficácia e linguagem significativa. Pois, para dar sentido ao trabalho, relacionando questões técnicas com boa liderança, os apontamentos dos autores acima (Bergamini, 1994; Longo, 2007; Fleury e Fleury, 2001) que destacam que gerenciar e liderar não são tão próximos assim, pois, mesmo tendo uma ferramenta de gestão de recursos humanos bem estabelecida e atuante, é a mentalidade do todo que vai compor uma política organizacional sólida e perene, e que vai sustentar o alcance dos objetivos.

REFERÊNCIAS

ACSELRAD, Henri. **Justiça Ambiental e Construção Social do Risco**. Desenvolvimento e Meio Ambiente. N. 5. P. 49-60. Jan/jun 2002. Editora UFPR.

BENNIS, Warren. **A Essência do Líder**. São Paulo: Elsevier, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: A administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo, v. 34 n.3 Mai./Jun. 1994. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2022.

BRASIL. **Guia prático de matriciamento em saúde mental** / Dulce Helena Chiaverini (Organizadora) ... [et al.]. [Brasília, DF]: Ministério da Saúde: Centro de Estudo e Pesquisa em Saúde Coletiva, 2011. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_pratico_matriciamento_saudemental.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2023.

CAVENAGHI, C. **Por mais mulheres em cargos de liderança**. Matéria publicada no site Exame Invest. Disponível em <<https://exame.com/invest/opina/por-mais-mulheres-em-cargos-de-lideranca/>>. Acesso em 04 ago. 23.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança: O Desenvolvimento de Líderes como Diferencial Competitivo**. 3ª Edição. São Paulo: Elsevier, 2011.

DIÁRIO DO COMÉRCIO (site). **Executivos com mais de 55 anos ocupam faixa expressiva do mercado**. Matéria publicada em 23 ago. 2019. Disponível em <<https://diariodocomercio.com.br/negocios/executivos-com-mais-de-55-anos-ocupam-faixa-expressiva-do-mercado/#gref>>. Acesso em 04 ago. 23.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Construindo o conceito de competências**. Revista de Administração Contemporânea, V. 5, Edição Especial 2001: 183-196. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 05 ago. 2023.

FREITAS, W.; JABBOUR, C. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões**. Revista Estudo & Debate, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

HRYNIEWICZ, L.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 04 ago. 2023.

HUNZICKER, Adriane Cristina de Melo; FANTINE, Lúcia Maria; ANTUNES-ROCHA, Maria Isabel. **O rompimento da barragem B1 da Mina Córrego do Feijão e os desafios para a educação**. Revista Ciência e Cultura, vol.72 no.2 São Paulo Abril/Junho 2020. Disponível em: <[O rompimento da barragem B1 da Mina Córrego do Feijão e os desafios para a educação \(bvs.br\)](#)>. Acesso em: 07 set. 2022.

IPEA. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Disponível em <<https://mapaosc.ipea.gov.br/arquivos/posts/2796-pb6mapaversaodivulgacao.pdf>>. Acesso em 15 ago. 2023.

INSTITUTO GUAICUY. **Quais são as atividades da Assessoria Técnica?** 28/05/2020. Disponível em: <[Quais são as atividades da Assessoria Técnica? - Instituto Guaicuy](#)>. Acesso em: 07 set. 2022.

_____. **PDG: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**. 2022a.

_____. **REGIMENTO INTERNO**. 2022b

_____. **PLANO DO PROCESSO: Assessoria Técnica Região 4**. 2023a

_____. **PLANO DO PROCESSO: Assessoria Técnica Região 5**. 2023b

LONGO, Francisco. **Mérito e Flexibilidade - A gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MINAS GERAIS. [Legislação Mineira] Institui a Política Estadual dos Atingidos por Barragens – PEAB – e dá outras providências. LEI 23795, DE 15/01/2021. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2021&nu>>. Acesso em: Acesso em: 07 set. 2022.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

NUNES, V. **Idade média de líderes brasileiros recua, mostra Datafolha**. Matéria publicada no site da Infomoney em 10 nov. 2011. Disponível em <<https://www.infomoney.com.br/carreira/idade-media-de-lideres-brasileiros-recua-mostra-datafolha/>>. Acesso em 04 ago. 2023.

SABOIA, L. M. **Organizações da Sociedade Civil no Brasil: Um Estudo dos Principais Desafios de Gestão**. 2019. 106 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06122019-122708/publico/CorrigidaLuciana.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2023.

GLOSSÁRIO

Acordo: Acordo judicial assinado em 04 de fevereiro de 2021, entre o Estado de Minas Gerais, as instituições de justiça e a Vale, sem a participação dos demais envolvidos ou mesmo dos atingidos, em decorrência do rompimento da barragem da mina Córrego do Feijão, em Brumadinho.

AEDAS: Associação Estadual de Defesa Ambiental e Social - criada no ano 2000, tem como objetivo principal interceder nas comunidades atingidas por barragens no intuito de defender os direitos das famílias atingidas, visando reparação justa. Realiza o trabalho de Assessoria Técnica Independente das regiões 1 e 2.

ATI-Paraopeba: Um dos projetos do Instituto Guaicuy, que presta assessoria técnica às comunidades das regiões 4 e 5 atingidas pelo rompimento da barragem da Vale sobre o rio Paraopeba e a represa de Três Marias, em 25 de janeiro de 2019.

Comitê de Compromitentes: Instância de aprovação, validação e decisão dos assuntos relativos à execução das medidas do Acordo Judicial de Reparação. É composto por Governo do Estado de Minas Gerais, Ministério Público de Minas Gerais, Ministério Público Federal e Defensoria Pública de Minas Gerais.

Desastre-crime: Danos ambientais e sociais causados pelo rompimento das barragens B-I, B-IV e B-IVA da mina do Córrego do Feijão (Brumadinho/MG), e que afetou 26 municípios da calha do rio Paraopeba. Junto a este termo, gostaríamos de mencionar o artigo de Henri Acselrad, sobre “Justiça ambiental e construção social do risco” (ACSELRAD, 2002, p.52), que propõe uma discussão sobre o modo como os agentes sociais envolvidos nestas denúncias que contestam “ao mesmo tempo a modernização ecológica e os pressupostos da teoria da Sociedade de Risco, evidenciando a lógica social que associa a dinâmica da acumulação capitalista à distribuição discriminatória dos riscos ambientais”, desconsiderando assim as conexões causais do lócus de poder.

Instituto Guaicuy, Instituto ou Guaicuy: Entidade não governamental associativa, cultural e técnico-científica de fins não lucrativos, que trabalha para desenvolver ações socioambientais, culturais e educativas voltadas para a preservação e recuperação ambiental, à promoção da saúde e à cidadania. Desenvolve projetos e ações socioambientais.

Instituições de Justiça: Instituições que têm como objetivo garantir o cumprimento das leis e

promover a justiça em uma sociedade. No caso do desastre-crime, trata-se da Defensoria Pública de Minas Gerais, do Ministério Público de Minas Gerais e Ministério Público Federal.

Núcleo de Assessoria às Comunidades Atingidas por Barragens: Associação Civil de direito privado sem fins lucrativos, sediada no município de Viçosa (MG), com uma longa trajetória atuando em favor de comunidades atingidas por barragens e atividades de mineração. Realiza o trabalho de Assessoria Técnica Independente da Região 3.

Pessoas atingidas, ou também, Pessoas e Comunidades atingidas das regiões 4 e 5: Aquelas que foram atingidas pelo rompimento da barragem da Vale são as protagonistas na luta pela Reparação Integral dos danos causados pelo desastre-crime, que prejudicou Brumadinho e outros 25 municípios. As comunidades que sofreram danos após o despejo de rejeitos de mineração da Vale foram divididas entre cinco regiões, que seguem ao longo da Bacia do Rio Paraopeba, da Represa de Três Marias e das comunidades de São Gonçalo de Abaeté e Três Marias que são banhadas pelo São Francisco. As regiões 4 e 5 são compostas pelos municípios: Curvelo, Pompéu (R4); Martinho Campos, Abaeté, Paineiras, Biquinhas, Morada Nova de Minas, São Gonçalo do Abaeté, Três Marias, Felixlândia (R5).

Plano de Trabalho (ou Plano do Processo): Plano de ação de execução de forma a identificar, em uma lógica temporal e territorial dinâmica, as necessidades de instruir o processo de reparação integral dos danos sofridos, levando em consideração os direitos humanos violados e a participação direta das pessoas e comunidades atingidas.

Projeto Manuelzão: Projeto socioambiental, criado em 1997 por iniciativa de professores da Faculdade de Medicina da UFMG, que busca revitalizar e conservar a bacia do Rio das Velhas. O Manuelzão visa sensibilizar a população sobre a importância da preservação dos recursos hídricos e buscar soluções sustentáveis para os problemas ambientais da região, envolvendo ativamente a comunidade local. Foi no âmbito desse projeto que nasceu o Instituto Guaicuy.

Vale: Uma das maiores empresas de mineração e metais do mundo, proprietária das barragens B-I, B-IV e B-IVA da mina do Córrego do Feijão (Brumadinho/MG) e responsável por seu rompimento em 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semi Estruturada

TCC aluna Izabel Cristina Lourenço

Público: Funcionárias/os do RH e que elaboraram a construção do PDG

Introdução

Antes de tudo, obrigada por incentivar a produção dessa pesquisa colaborando com sua participação.

Sou Izabel Cristina Lourenço, aluna do Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental (CEAPPGG) da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Sou também funcionária do Instituto Guaicuy, atualmente na coordenação de Logística.

Estou desenvolvendo o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) cujo tema é “ESTUDO DOS EVENTOS QUE PRECEDERAM E MOTIVARAM A CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO (PDG) DO INSTITUTO GUAICUY NO TRABALHO COM ASSESSORIAS TÉCNICAS INDEPENDENTES (ATI).”, sendo orientada pela Professora Gabriela Pimenta Lima.

Para que a pesquisa alcance os objetivos pretendidos, gostaria de contar com seu apoio.

Esta entrevista contém XX perguntas, e para iniciarmos, poderia dizer seu nome completo, e se você autoriza a gravação desta entrevista para fins da pesquisa? Lembrando que sua identidade será preservada - seu nome não será divulgado.

Para conseguirmos um melhor resultado, gostaria de pedir que as informações fornecidas tenham suas respostas baseadas em dados até Dezembro de 2022, período de delimitação do tema.

Desde já agradeço a disponibilidade e fico à disposição através do e-mail (bebel.lourenco@gmail.com) e/ou do celular: 31 98732-9369

Podemos iniciar?

1. Como foi pensado o perfil para contratação das pessoas que iriam atuar como líderes de equipe/gestores?
 - 1.1. Como foi pensado o mapeamento de perfil (competências) para a ocupação desses postos?
2. Houve a elaboração de um edital para a contratação dessas vagas? Como se deu a construção dos editais de contratação para as pessoas que iriam atuar como líderes de equipe/gestores?
 - 2.1. Se sim, como se deu/onde o chamamento? Como o edital foi divulgado?
3. Já com a operação iniciada, como se deu o processo para a reformulação de cargos para líderes de equipe/gestores?
 - 3.1. Você considera essas contratações/promoções exitosas?
 - 3.2. Em que medida as competências (características e experiência profissional) dos funcionários selecionados, em específico os selecionados para liderar equipes de trabalho em ATIs, no Instituto Guaicuy, estão adequados para as funções de liderança e de gestão?
4. Para ambos os períodos, inicial e no decorrer do projeto, quais variáveis foram consideradas para essas funções?
 - 4.1. Foram consideradas variáveis para o contexto de trabalho?
 - 4.2. Qual foi o contexto e como se deu o processo de criação do PDG? Ele foi pensado a partir de algum fator em específico ou já era uma premissa do Plano de Trabalho?
 - 4.3. O PDG tem algum indicador/índice de mensuração de resultados?
 - 4.4. Após o início do PDG, como você classificaria os primeiros impactos nos líderes de equipe/gestores?

APÊNDICE B - Questionário de pesquisa Gestores Guaicuy

Pesquisa Gestores do Instituto Guaicuy

Antes de tudo, obrigada por incentivar a produção dessa pesquisa colaborando com sua participação.

Sou Izabel Cristina Lourenço, aluna do Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental (CEAPPGG) da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro.

Estou desenvolvendo o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) cujo tema é "ESTUDO DOS EVENTOS QUE PRECEDERAM E MOTIVARAM A CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO (PDG) DO INSTITUTO GUAICUY NO TRABALHO COM ASSESSORIAS TÉCNICAS INDEPENDENTES (ATI).", sendo orientada pela Professora Gabriela Pimenta Lima.

Para que a pesquisa alcance os objetivos pretendidos, gostaria de contar com seu apoio. Este formulário é ANÔNIMO e possui tempo de resposta de aproximadamente 10 minutos.

Gostaria de contar com sua colaboração no preenchimento até o dia xx/xx/2023.

Desde já agradeço a disponibilidade e fico à disposição através do e-mail (bebel.lourenco@gmail.com) e/ou do celular: 31 98732-9369

Izabel C. Lourenço

** Indica uma pergunta obrigatória*

Vamos falar um pouco sobre você.

Esta pesquisa respeita a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e se compromete quanto ao rigor do sigilo das informações fornecidas.

1. Qual sua faixa etária? *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 19 e 23 anos
- Entre 24 e 34 anos
- Entre 35 e 45 anos
- Acima de 46 anos

2. Qual a sua identificação de gênero? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outro: _____

3. Qual sua escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Graduação
- Pós Graduação
- Mestrado
- Doutorado

Agora vamos falar um pouco da sua trajetória profissional.

4. Qual foi sua experiência profissional remunerada antes de ingressar no Instituto *
Guaicuy?

Marque todas que se aplicam.

- No setor público
- No terceiro setor
- Na iniciativa privada
- Em movimentos sociais / partidos políticos
- Bolsista de pesquisa
- Estágio remunerado
- Ainda não havia trabalhado de forma remunerada, apenas voluntária

5. Em suas experiências anteriores ao Instituto Guaicuy, você já esteve responsável pela liderança/gestão de equipes? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, já tive uma equipe sob minha responsabilidade.
- Não, é/foi a primeira vez como gestor/líder de equipe.

6. Enquanto líder/gestor de equipes, indique a alternativa que melhor se adequa ao seu caso *

Marcar apenas uma oval.

- Antes de assumir a posição realizei curso(s) na área de liderança/gestão de equipes, pois era algo que almejava.
- Após assumir a posição realizei curso(s) na área de liderança/gestão de equipes para me capacitar.
- Não realizei curso(s) na área de liderança/gestão de equipes, pois o convite veio e ainda não houve tempo hábil.
- Não realizei curso(s) na área de liderança/gestão de equipes; acredito não ser necessário.
- Outro: _____

7. Já no Guaicuy, sua contratação já foi desenhada para a função de líder de equipe/gestor? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, fui convidado/contratado para desempenhar essa função
- Não, me tornei líder de equipe durante o projeto

Já no Instituto Guaicuy, conte-nos como foi, ou tem sido, a experiência da sua trajetória profissional.

Considere o período do seu ingresso até Dezembro/2022

8. Como você ficou sabendo do Edital para ingresso no Instituto Guaicuy? *

Marcar apenas uma oval.

- Através de conhecidos
- Através das redes sociais
- Fui convidado e não participei do edital
- Outro: _____

9. Você teve alguma promoção no Instituto? *

Marcar apenas uma oval.

- De Analista para Supervisor/a
- De Analista para Coordenador/a
- De Coordenador/a para Gerente
- Não tive promoção, permaneço no mesmo cargo para o qual fui contratado
- Outro: _____

10. Como se deu seu processo de promoção de cargo? *

Marcar apenas uma oval.

- Por indicação
- Por convite
- Por processo seletivo
- Por chamamento interno
- Não tive promoção, permaneço no mesmo cargo para o qual fui contratado

11. Como você classificaria o processo de promoção que participou? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
De ampla participação e transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justo e com critérios bem definidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não houve processo, apenas indicação/convite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Enquanto líder de equipe/gestor, você considera que? *

Marque todas que se aplicam.

- Tenho plena autonomia na gestão dos meus liderados e tomadas de decisão
- Tenho parcial autonomia na gestão dos meus liderados e tomadas de decisão
- Tenho pouco autonomia na gestão dos meus liderados e tomadas de decisão
- Outro: _____

13. Conte-nos, em linhas gerais, como tem sido sua experiência como líder de equipe/gestor no Instituto Guaicuy?

Descreva seus sentimentos enquanto responsável pela condução da equipe...

Agradecemos sua contribuição, nos comprometemos quanto ao sigilo das informações.