

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HOSANA RÉGIA SANTOS SIQUEIRA CAMPOS

CAPACITAÇÃO EM LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO: a importância e os desafios da formação de líderes transformadores por meio da gestão por competência – caso TRE-MA.

São Luís
2014

HOSANA RÉGIA SANTOS SIQUEIRA CAMPOS

CAPACITAÇÃO EM LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO: a importância e os desafios da formação de líderes transformadores por meio da gestão por competência – caso TRE-MA.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para conclusão do curso.

Orientador: Prof^ª. Me. Giselly Danniela de Albuquerque C. Ferreira.

Co-orientador: Prof^ª. Me. Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

São Luís
2014

Campos, Hosana Régia Santos Siqueira.

Capacitação em liderança no setor público: a importância e os desafios da formação de líderes transformadores por meio da gestão por competência – Caso TRE - MA / Hosana Régia Santos Siqueira Campos. — São Luís, 2014.

99 f.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

Orientador: Giselly Danniela de Albuquerque C. Ferreira.

Co-orientador: Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

1. Liderança – Capacitação. 2. Setor público. 3. Competência – Gestão. I. Título.

CDU 005.963.1:35(812.1)

HOSANA RÉGIA SANTOS SIQUEIRA CAMPOS

CAPACITAÇÃO EM LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO: a importância e os desafios da formação de líderes transformadores por meio da gestão por competência – caso TRE-MA.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para conclusão do curso.

Aprovação em: / /

Prof^a. Me. Giselly Danniela de Albuquerque C. Ferreira (Orientadora)

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

A Deus, por Seu imensurável amor.

A minha família, pelo apoio e carinho.

Aos meus amigos, pelo companheirismo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pois sem a Sua Graça, não conseguiria prosseguir. Dele veio a força, a fé, a paz, o conforto e o amor cuidadoso que me guiaram até aqui. Ele, também, usou pessoas especiais para me ajudarem durante esse percurso. Por isso, agradeço:

À minha mãe, Haldna, minha maior orientadora que, com seu amor, sua inteligência e paciência, me acompanhou durante toda a elaboração desse trabalho.

Ao meu pai, Campos, por sua confiança e incentivo, e à minha irmã, Handreza, que me deu um novo ânimo com sua alegria e seu companheirismo, trazendo alívio aos meus momentos de cansaço.

À minha tia, Hayla, que durante conversas, me ajudou a planejar meu tempo de dedicação a minha vida profissional.

Ao Fabio Carneiro, amigo que me orientou e me incentivou com todo seu cuidado, bom humor, conhecimento e “sensoativo” durante a construção do trabalho.

Ao Rafael Reynan, amigo paciente e prestativo, que me ouviu nos momentos em que eu me sentia confusa e me aconselhou a perseverar.

À Aline Alves, minha irmã de fé, que, sempre usada por Deus, me ajudou não só nesse, mas em todos os momentos da minha vida, me concedendo apoio e palavras de fé.

Ao Gustavo Rocha, meu irmão de fé que, durante o desafio de concluir o trabalho, me trouxe palavras de conforto e me mostrou que, colocando Deus no controle, todas as coisas caminhariam no rumo certo.

Às minhas amigas Camila Correia, Laís Rodrigues e Jessica Lina, com as quais compartilhei apoio durante esses momentos finais do curso.

Às minhas orientadoras acadêmicas, Giselly Ferreira e Amanda Aboud, que me conduziram na produção da monografia.

Por fim, agradeço aos meus demais amigos da Igreja Batista Filadélfia, da UFMA e do TRE-MA que, de alguma forma, me ajudaram com sua cumplicidade durante esse momento da minha vida.

Liderar é ter a capacidade e vontade de mobilizar homens e mulheres para um objetivo comum e ter um caráter que inspira confiança.

Bernard Montgomery

RESUMO

Capacitação em liderança no setor público. Identifica-se como esse processo vem sendo desenvolvido no setor público por meio da gestão por competência. O trabalho concretiza-se por meio de pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso realizado em um órgão público federal sediado em São Luís - MA. Foram realizadas observações de documentos institucionais e entrevistas com o gestor responsável pelo desenvolvimento dos planos de capacitação e com servidores que participaram de capacitações envolvendo o tema de liderança, objetivando analisar se a capacitação dos servidores públicos em liderança tem sido voltada ao desenvolvimento de líderes transformadores. Os resultados obtidos mostraram que, no universo pesquisado, a capacitação em liderança ainda não tem formado líderes efetivamente transformadores.

Palavras-chave: Capacitação em liderança. Gestão por competência. Desenvolvimento. Setor público.

ABSTRACT

Training in leadership at the public sector. Identification of how this process has been developed in the public sector through of the management by competence. The work was realized by means of bibliografic research and of a case study in a federal government organ based in Sao Luis - MA. It was realized observations of institucional documents and interviews with the manager responsible for the plan's development of training and with servers that participated in trainings involving the leadership theme, in order to analyze if training to public servers about leadership is being focused on the development of transformers leaders. The results showed that, in the group studied, the training in leadership has not yet formed leaders effectively transformers.

Keywords: Training in leadership. Management by competence. Development. Public sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1 – Estruturação da Máquina Administrativa no Brasil (Dimensões Culturais e Estruturais) | 19 |
| FIGURA 2 – Definição de CHA | 34 |
| FIGURA 3 – A distribuição das competências essenciais em uma organização | 38 |
| FIGURA 4 – Competências definidas pela ENAP | 39 |
| FIGURA 5 – Estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal, e desenvolvimento organizacional | 55 |
| FIGURA 6 – Os tipos de mudanças comportamentais por meio do treinamento | 57 |
| FIGURA 7 – Brasão da República (utilizado como símbolo da Justiça Eleitoral)..... | 62 |
| FIGURA 8 – Organograma do TRE-MA | 63 |
| FIGURA 9 – Organograma da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) | 64 |
| FIGURA 10 – Cursos de capacitação | 72 |
| FIGURA 11 – Percentual de Servidores Avaliados por Lotação | 74 |
| FIGURA 12 – Avaliação das competências gerenciais | 75 |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 | CAPACITAÇÃO EM LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO | 13 |
| 2.1 | Administração pública brasileira | 13 |
| 2.1.1 | Conceitos e classificações..... | 13 |
| 2.1.2 | Histórico e características culturais | 17 |
| 2.1.3 | Clima e cultura organizacional..... | 26 |
| 2.1.4 | Motivação na administração pública..... | 30 |
| 2.2 | Gestão por competência no setor público | 32 |
| 2.2.1 | Conceitos..... | 32 |
| 2.2.2 | Classificações..... | 37 |
| 2.2.3 | ENAP e gestão por competência..... | 40 |
| 2.3 | Desenvolvendo a competência de liderança no setor público | 42 |
| 2.3.1 | Conceitos sobre liderança | 42 |
| 2.3.2 | Tipos de liderança | 43 |
| 2.3.3 | Poder de influência da liderança | 46 |
| 2.3.4 | Importância do líder transformador para o setor público | 47 |
| 2.3.5 | Desafios da formação do líder transformador no setor público..... | 51 |
| 2.3.6 | Formação do líder transformador no setor público por meio da gestão por competência | 54 |
| 3 | ESTUDO DE CASO | 61 |
| 3.1 | Descrição de campo | 61 |
| 3.1.1 | Estrutura da organização..... | 62 |
| 4 | METODOLOGIA | 65 |
| 4.1 | Métodos e meios técnicos | 65 |
| 4.2 | Universo e amostra | 66 |
| 4.3 | Coleta de dados | 66 |
| 4.4 | Análise e apresentação de dados | 66 |
| 5 | RESULTADOS | 67 |
| 6 | CONCLUSÃO | 85 |
| | REFERÊNCIAS | 87 |
| | APÊNDICES | 91 |
| | ANEXOS..... | 95 |

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento econômico e tecnológico mundial constantes, as áreas culturais, sociais e econômicas têm sofrido grandes transformações. As organizações públicas e privadas sentiram essas mudanças e por conta disso, passaram a se adaptar ao ambiente externo com o fim de se manterem em atividade e crescimento.

As empresas privadas possuem maior autonomia de ação do que as organizações públicas e são mais movidas pela competitividade do capitalismo, apresentando também maior facilidade de adaptação ao meio. Já o setor público brasileiro sofre problemas ao se habituar às modificações do ambiente e dificuldades de crescimento, devido à cultura existente na administração pública; geradora da ineficiência, da falta de adesão e de participação entre os indivíduos e a organização.

Por isso, há no setor público a necessidade de se adequar as mudanças do ambiente externo e incorporar modificações necessárias em suas estruturas, visto que é preciso que as instituições públicas acompanhem o desenvolvimento para que seja útil à sociedade. Essa situação reflete a precisão da organização pública em ter algo que a impulse na busca por mudanças. Nesse contexto, a liderança se apresenta como um motor essencial de desenvolvimento.

Considerando que o problema se encontra em desenvolver os processos na administração pública, é preciso que haja empenho em promover o crescimento profissional e individual das pessoas que a compõem. Portanto, é necessário formar administradores, gestores, que movam a organização rumo ao crescimento, e isso é possível por meio da formação de líderes.

A ação de liderar nas organizações tem se destacado como um assunto de extrema relevância, visto que é fundamental para o sucesso organizacional que a entidade seja composta por mais do que simples gestores, contando com pessoas proativas, inovadoras, flexíveis, comunicativas e que saibam respeitar e confiar em sua equipe.

O potencial de liderança deve ser trabalhado para que as pessoas produzam e não apenas reproduzam ações, pois, reproduzir é contrário à ideia de crescimento. Para isso é preciso que se trate com cuidado da formação do líder, de acordo com

fatores, como: a natureza da organização (se é privada ou pública), os objetivos e interesses da empresa, entre outros fatores.

Nesse cenário, a gestão por competência surge como um instrumento de capacitação focado nas competências dos indivíduos, visando desenvolver profissionais e, por conseguinte, a organização em que eles trabalham. É por meio desse instrumento que a liderança poderá ser trabalhada nas pessoas. No entanto, a liderança ainda é pouco explorada no setor público, mas tem se apresentado como uma proposta inovadora diante das dificuldades de desenvolvimento desse setor.

A partir disso, vê-se, então, que a problemática se encontra em saber como a capacitação em liderança tem sido realizada no setor público. Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar se a capacitação dos servidores públicos em liderança tem sido voltada ao desenvolvimento de líderes transformadores, por meio de um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.

Os objetivos específicos consistem em: averiguar qual a situação real da capacitação em liderança no setor público e verificar se os resultados dessa capacitação estão contribuindo para o desenvolvimento do servidor e da organização pública.

A metodologia de pesquisa empregada foi um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, utilizando os projetos de capacitação dentro da condição de liderança e entrevistas para a avaliação da situação em que os servidores se encontram.

Nesse sentido, o percurso desse projeto apresenta-se da seguinte maneira:

O primeiro capítulo apresenta a gestão pública brasileira, com seus aspectos adquiridos ao longo da história, e que caracterizam as dificuldades enfrentadas pelo setor público atualmente. O segundo capítulo relata a respeito da gestão por competência como instrumento de capacitação de pessoas. Também aborda a capacitação em liderança, mostrando os ganhos e desafios que a liderança poderá trazer ao setor público. Por fim, o quarto capítulo ilustrará a análise e seus resultados sobre a capacitação dos servidores públicos em liderança, por meio do estudo de caso realizado no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão – TRE-MA.

2 CAPACITAÇÃO EM LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

Para entender melhor a formação de líderes no setor público, faz-se necessário compreender os aspectos relevantes desse âmbito que influenciam esse processo de formação.

2.1 Administração pública brasileira

A administração pública brasileira possui especificidades em sua estrutura e funcionamento. Portanto, essa administração tem em seus conceitos, classificações, histórico e características culturais, aspectos diferenciados que serão colocados a seguir.

2.1.1 Conceitos e classificações

A palavra *administração* pode ter, basicamente, dois sentidos, segundo Chiavenato (2003): o sentido de atividade e o sentido de organização. No sentido de atividade, a administração corresponde, basicamente, “a maneira de governar organizações ou parte delas” (CHIAVENATO, 2003, p. 22). Ou seja, administrar é o ato de governar uma organização como um todo, bem como os seus processos. Nesse sentido, a administração corresponde ao “processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz” (CHIAVENATO, 2003, p. 22).

No mesmo raciocínio, Maximiano (2007) diz que, a administração é um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos e de realizar ações que compreendem cinco processos principais interligados para possibilitar a realização de objetivos: planejamento, organização, liderança, execução e controle. Vê-se que essas cinco ações são semelhantes as que constituem o processo citado por Chiavenato, reafirmando a administração como sinônimo de atividade, garantindo a eficiência e eficácia dos processos realizados.

Antes de falar da administração no sentido de organização é necessário explicar que o termo organização pode ter dois sentidos distintos, que são: entidade

social e função administrativa. Assim, Fayol (*apud* CHIAVENATO, 2003, p. 82) explica a organização da seguinte forma:

[...] como uma *entidade social* [...] as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos [...] como função administrativa e parte do processo administrativo [...] organização significa o ato de organizar, estruturar e alocar recursos [...].

Portanto, como entidade social, a organização pode constituir uma empresa, abrangendo “a definição da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada” (Fayol *apud* CHIAVENATO, 2003, p.82). Já no sentido de função administrativa, a organização corresponde a uma das ações do processo administrativo. Com isso, é possível observar a relação necessária entre organização e administração, uma vez que a organização, no sentido de entidade, precisa ser administrada, e, no sentido de função, representa uma das atividades fundamentais para manter a ordem no andamento dos processos que constituem o ato de administrar.

No âmbito da administração pública, o conceito de administração é contextualizado por Moreira (2008), que diz “a palavra ‘administrar’ significa não só prestar serviço, executá-lo, mas também dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil; e até, traçar um programa de ação e executá-lo.” Ou seja, é agir para que todo o processo que precisa ser executado traga um resultado satisfatório. Por isso, é importante que o processo seja realizado com eficiência. Confirmando isso, Granjeiro (2013, p. 16) evidencia a importância do processo e seu estudo, como ideia central da administração pública, da seguinte forma:

A ideia central da administração pública é a ação racional, definida como a ação corretamente calculada para realizar determinados objetivos desejados. A administração pública, como *estudo* e como *atividade*, é planejada para incrementar a realização dos objetivos; e freqüentemente fundem-se os dois, uma vez que, em última análise, o estudo também é uma forma de ação.

De maneira mais abrangente, a administração pública pode ganhar sentidos diferentes. De acordo com Granjeiro (2013, p. 16), “as ideias associadas à análise estrutural-funcional e cultural não nos permitem definir *público* com precisão, mas nos ajudam a compreender a significação.” Isso porque a administração pública está

associada não só a ideia de administrar atividades, mas também à ideia de representatividade de governo, órgãos e entidades públicas.

Quanto à representatividade da esfera pública, a organização da administração federal é constituída, de acordo com Decreto - Lei n. 900/96 (1996 *apud* CHIAVENATO, 2012, p. 450-451), da seguinte maneira:

Administração direta: constituída dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios [...]
Administração indireta: composta por entidades de personalidade jurídica própria. São elas: I) Autarquias: serviço autônomo, criado por lei para executar atividades típicas da Administração Pública que requeiram gestão administrativa e financeira descentralizadas; II) Empresas públicas: entidades que possuem patrimônio próprio e exclusivo da União. Criadas por lei para exploração de atividade econômica que o governo seja levado a exercer por força de convergência ou conveniência administrativa; III) Sociedade de Economia mista: entidade cuja maior parte das ações com direito a voto e maioria acionária cabe apenas a União. Criada por lei para exploração da atividade econômica, sob forma de sociedade anônima; IV) Fundações públicas: entidades sem fins lucrativos.

Sendo assim, administração direta é centralizada, sendo constituída por órgãos ligados diretamente ao poder central, federal, estadual ou municipal. Já a Indireta é formada por entidades criadas para realizar atividades de maneira descentralizada.

Depois de compreender administração como processo e como representação de entidades públicas, Alexandrino e Paulo (2009) fazem uma categorização dos sentidos que a administração pública pode ter, por meio das classificações: amplo e estrito; e subjetivo e objetivo:

a) Administração pública em sentido amplo e em sentido estrito:

Em sentido amplo, abrange os órgãos de governo que exercem *função política* (estabelecimento de diretrizes e programas de ação governamental, dos planos de atuação do governo, a fixação das denominadas políticas públicas), e também os órgãos e pessoas que exercem *função meramente administrativa* (resume-se à execução de políticas públicas formuladas no exercício da referida atividade pública).

Em sentido estrito, administração pública só inclui os órgãos e pessoas jurídicas que exercem função meramente administrativa, de execução dos

programas de governo. Ficam excluídos os órgãos políticos e as funções políticas, de elaboração das políticas públicas.

Logo, a administração pública que melhor demonstra a administração como processo é aquela realizada por órgãos e entidades que executam funções meramente administrativas.

b) Administração pública em sentido formal (subjutivo ou orgânico) e em sentido material (objetivo ou funcional)

No sentido formal, a administração pública corresponde ao conjunto das pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que o ordenamento jurídico brasileiro identifica como parte da administração pública (em qualquer um dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário), não importando a atividade que exerçam.

O Brasil adota o critério formal de administração pública. Por isso, só é considerado administração pública, juridicamente, tudo aquilo que o direito brasileiro assim considera; mesmo que o órgão não tenha função administrativa, e sim função econômica, como é o caso da maioria das empresas públicas e sociedades econômicas mistas. Por outro lado, há entidades privadas, não integrantes da administração pública formal, que exercem atividades de função administrativa, como as organizações sociais. Mas que, como já dito, não integram a administração pública brasileira.

Já a administração no sentido material corresponde ao conjunto de atividades que são consideradas próprias da função administrativa. Elas são, predominantemente, do Poder Executivo, e de acordo com Alexandrino e Paulo (*apud* MOREIRA, 2008) abarcam as seguintes atividades:

I) fomento: atividade administrativa de incentivo à iniciativa privada. São elas: auxílios financeiros ou subvenções, financiamentos, favores fiscais e desapropriações que favoreçam entidades privadas sem fins lucrativos;

II) polícia administrativa: atividade de execução das restrições impostas por lei ao exercício da liberdade e da propriedade em benefício do interesse coletivo. Ex.: limite de velocidade nas estradas;

III) serviço público: toda utilidade material que a administração pública executa, direta ou indiretamente, para satisfazer as necessidades coletivas. Ex.: serviços de água, luz e telefone;

IV) intervenção administrativa: compreende a regulamentação e fiscalização da atividade econômica de natureza privada, bem como a própria atuação direta do Estado na atividade econômica, nos termos do art. 173 da Constituição Federal, normalmente por meio de empresas públicas e sociedades de economia mista.

O bom desenvolvimento do conjunto de atividades desempenhadas pelos agentes públicos é essencial para que eles tenham resultados satisfatórios e, assim, a função da administração pública seja efetivada. Tal função consiste em "[...] satisfazer os interesses públicos, ou seja, interesses de outrem: a coletividade" (MELLO *apud* MOREIRA, 2008). Dessa forma, os resultados da administração pública devem satisfazer os interesses da sociedade. Entretanto, a administração pública brasileira tem tido de dificuldade de desenvolver seus processos e de gerar resultados satisfatórios, o que pode se dever a sua cultura adquirida ao longo dos anos.

2.1.2 Histórico e características culturais

Para entender melhor a atual situação da gestão pública no Brasil, faz-se necessário uma breve revisão do seu percurso histórico. A construção da dimensão estrutural e cultural da administração pública brasileira foi fortemente influenciada pelos governos e suas ações ao longo da história e deram origem a relações de interesses particulares e favoritismos que continuam presentes na gestão pública. Apesar de tais características persistirem, a administração pública brasileira tem evoluído lentamente.

Segundo Granjeiro (2013), um dos primeiros movimentos de estruturação da administração pública ocorreu entre 1930 e 1945, com: a criação de órgãos, departamentos formuladores de políticas públicas; a expansão da administração direta com Ministérios de Educação, Cultura, Saúde, e etc. Houve, também, a tentativa de instaurar uma política weberiana, visando uma modernização na administração: a pretensão era reorganizar o aparato estatal para aumentar o

rendimento e a produtividade, através de ações como redefinição das atribuições das repartições e racionalização de estruturas, métodos e normas de trabalho.

Granjeiro (2013) relata que, durante o Governo de Kubitschek (1956-1961), foi elaborado um anteprojeto de reforma geral da administração pública federal que mencionava a ideia de descentralização pela primeira vez. Em 1967, com o Decreto-Lei n. 200, instituiu-se planejamento, descentralização, delegação da autoridade, coordenação e controle, e também aconteceu a expansão de empresas estatais. Mais tarde houve o Programa Nacional de desburocratização (1979-1981), que buscava promover o desenvolvimento nacional.

O Decreto-Lei n. 200 foi muito importante para administração pública, pois estabeleceu seus princípios fundamentais, os quais são:

I) Planejamento: formado pelo plano geral de governo e outros programas que norteiam a ação governamental; II) Coordenação: assegurada com reuniões de órgãos federais, estaduais e municipais; III) Descentralização; IV) Delegação de competência: instrumento de descentralização para garantir maior rapidez e objetividade às decisões; e V) Controle: em todos os níveis e em todos os órgãos (CHIAVENATO, 2012, p. 452-454).

Nota-se que cada princípio tem uma função específica que garante a procura por maior eficiência e melhores resultados ao processo produtivo, trazendo maior participação, agilidade e segurança das ações executadas pelo setor público. A Delegação de competências, por exemplo, mostra a importância de todos servidores estarem aptos, capacitados a fazer parte das decisões de uma instituição, expressando a importância de haver capacitação no setor público.

Durante a República Nova (1985) houve a criação da Escola Nacional de Administração – ENAP. Esta é uma escola de governo do Poder Executivo Federal que tem como finalidade a “formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil de nível superior e do Centro de Desenvolvimento da Administração Pública – CEDAM, destinado às atividades de treinamento de servidores civis (GRANJEIRO, 2013, p. 22)”. Assim, ela trabalha para oferecer formação e aperfeiçoamento aos servidores públicos federais, por meio de cursos de especialização e outros programas. Mais tarde, com a Constituição de 1988, consolidou-se também o plano de carreira para servidores, e a Escola, também, passou a ofertar formação de carreiras.

De acordo com Granjeiro (2013, p. 31), os investimentos mais significativos na administração pública brasileira ocorreram a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), no período em que:

O advento da globalização e da internacionalização da economia [...] coloca o desafio de se redefinirem os padrões de funcionamento do Estado e da Administração Pública brasileira, de modo a viabilizar a participação integrada e competitiva do país na nova ordem internacional.

Desse modo, houve a necessidade de modernização e adequação às novas exigências da economia e demandas da sociedade. Com isso, estreitou-se o relacionamento do setor público com o setor privado, usando da atividade privada para trazer melhorias à atividade pública.

FIGURA 1: Estruturação da Máquina Administrativa no Brasil (Dimensões Culturais e Estruturais)

| MARCO HISTÓRICO | REFORMA ADMINISTRATIVA PRINCIPAIS FATOS (ESTRUTURAIS E CULTURIAS) | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS PROJETO E REFORMA | CONTEXTO POLÍTICO E ECONÔMICO |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governo FHC | <ul style="list-style-type: none"> Flexibilização de estruturas e funcionamento das organizações públicas, com incentivo e valorização de entidades paraestatais (neostatais); flexibilização das relações de trabalho no setor público; promoção da multiplicação das experiências de contrato de gestão; otimização do processo de descentralização; reformulação do programa de privatização; política de profissionalização da burocracia pública, estabelecendo-se sistema de carreiras para as funções típicas de Estado (consagração do concurso público, produção do mérito da produtividade e reciclagem de pessoal); valorizar a ENAP como centro de formação e pesquisa sobre modernas formas de gestão pública. | <ul style="list-style-type: none"> Vinculação ao objetivo de assegurar a estabilidade econômica e a governabilidade; afirmação do princípio do desenvolvimento sustentado; estreitamento das relações entre o setor público e o privado; estratégia de promoção de qualidade e do controle social dos serviços públicos; integração e "responsabilização" dos cidadãos nos processos de gestão do Estado; envolvimento da sociedade civil no processo; perspectiva gradual e seletiva; criação de uma Secretaria da Reforma do Estado no âmbito do Ministério da Administração e Reforma do Estado para estudo do tema e elaboração de propostas; tendência à ruptura do tratamento uniforme nas relações de trabalho. | <ul style="list-style-type: none"> Crise fiscal; globalização econômica; formação de mercados comuns (consolidação do Mercosul) e necessidade de adequação de modelos institucionais; busca de uma inserção competitiva no mercado internacional; superação do Estado interventor e empresarial; governo de tendência social-democrata. |
| Governo Lula | <ul style="list-style-type: none"> Criação do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do DF (Pnage); criação do Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (Promoex); criação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES). | <ul style="list-style-type: none"> discutir mais e melhor o PPA com a sociedade; reforço eletrônico à CGU e PF no combate à ineficiência e corrupção; investir em profissionais do mercado para "oxigenar" a administração pública e incorporar novas técnicas e conhecimentos; aumento do investimento em capacitação dos servidores públicos. | <ul style="list-style-type: none"> amplo loteamento dos cargos públicos; forte politização da adm. indireta e dos fundos de pensão; tentativas de reforma sindical; estabilidade macroeconômica; tentativa de reforma administrativa, embora centrada no Estado. |

Fonte: GRANJEIRO (2013, p. 23).

Logo, no Governo FHC podem ser destacadas as seguintes medidas de reforma administrativa: flexibilização de estruturas e funcionamento das organizações públicas; otimização do processo de descentralização; política de profissionalização da burocracia pública, estabelecendo-se sistema de carreira para as funções típicas do estado, como consagração do concurso público, por exemplo; valorização da ENAP; e busca pelo estreitamento das relações entre o setor público e o privado. Todas essas medidas demonstram uma tentativa de mudança de cultura e crescimento do setor público.

Em 1998, com as modificações feitas pela Emenda Constitucional n. 19, a Constituição da República estabeleceu cinco princípios da administração pública. São eles, segundo Chiavenato (2003): Legalidade (agir conforme a lei), Impessoalidade (conduta orientada para interesse público), Moralidade (bom comportamento do agente), Publicidade (tornar público os atos) e Eficiência (uso adequado de insumos). A inclusão do princípio de eficiência por meio da Emenda demonstrou a importância do saber agir durante o processo produtivo, pois é preciso ser capaz de lidar com os recursos (tempo, material, dinheiro, etc.) a fim de que eles sofram pouco desgaste até a atividade chegar ao seu resultado final. Assim, o princípio da eficiência proporcionou a busca por capacitação na administração pública.

De acordo com a Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (SEGPLAN), em 1998, regulamentado pelo Decreto 2.829, O Plano Plurianual, previsto no artigo 165 da Constituição Federal, apresentou-se com um instrumento de planejamento governamental, com a função de estabelecer diretrizes, objetivos e metas da administração pública para um período de quatro anos, que resultem em bens e serviços para a população. Nesse contexto, o governo FHC buscou incentivar a mudança por meio de um novo modelo de gestão denominada administração gerencial, mais voltada para resultados.

A chegada ao modelo gerencial representou um ponto significativo na evolução da administração pública brasileira, que, de acordo com Lopes (2011), se deu por meio dos três modelos seguintes:

a) Administração Pública Patrimonialista: foi o primeiro modelo de gerência a funcionar no Brasil. Era apenas uma extensão do poder soberano e a ele servia, sendo uma forma de dar prosseguimento ao *status quo* e privilegiar os interesses da

minoria que comandava o Brasil. Os cargos públicos eram tidos como ocupações rendosas e de pouco trabalho, originando daí a corrupção e o nepotismo, e a não diferenciação entre a coisa pública e os bens e direitos particulares.

b) Administração Pública Burocrática: se baseava na racionalidade, buscando combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista através da criação e cumprimento de leis, bem como de princípios para gerar o desenvolvimento do Estado, como: impessoalidade, hierarquia funcional, profissionalismo, idéia de carreira, etc. Em contrapartida, devido às formalidades excessivas criadas por esse modelo, o Estado acabou investindo apenas na otimização dos processos, ou seja, da eficiência, e esqueceu-se da sua principal finalidade que é atender as necessidades da sociedade (eficácia).

c) Administração Pública Gerencial: veio como resposta ao crescimento das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial. Ela representa uma evolução da história da administração pública porque vai focar em desenvolver a eficiência e, principalmente, a eficácia (pouco visada pela Administração Burocrática), buscando redução de custos do Estado e aumento da qualidade dos serviços públicos.

Segundo Lopes (2011), a Administração Gerencial representa, até certo ponto, uma ruptura com a Administração Burocrática, tendo em vista que aquela continua apoiada em alguns princípios burocráticos, como na admissão de servidores públicos, realizada segundo rígidos critérios. É certo que algumas medidas burocráticas representam um protecionismo necessário para manter a ordem da coisa pública, todavia, o abuso dessas práticas tem impedido o desenvolvimento do setor público. Vê-se também, que ainda há características da Administração Patrimonialista, pois, até então, se encontra, no setor público, corrupção e o nepotismo, e a não diferenciação entre a coisa pública e os bens e direitos particulares.

Durante a busca por mudanças no governo do FHC, Granjeiro (2013, p. 36), afirma que havia resistências políticas vindas principalmente do Congresso Nacional, o que impossibilitou maiores modificações, pois, no entendimento do autor:

Os parlamentares temiam a implantação de um modelo administrativo mais transparente e voltado ao desempenho, pois isso diminuiria a capacidade de a classe política influenciar a gestão dos órgãos públicos, pela via da manipulação e verba.

Conclui-se, então, que são necessários novos instrumentos gerenciais e de democratização para uma modernização da administração pública. Mas, para ter-se uma boa governança, é preciso manter certas normas burocráticas. Assim, o ideal seria combinar os novos instrumentos de mudança com as medidas burocráticas que são, de fato, essenciais à administração pública. Sobre a importância do uso adequado da burocracia, Granjeiro (2013, p. 38) entende que:

Profissionalizar a burocracia e avaliá-la constantemente por meio de metas e indicadores são ações que reduziriam a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas. Esta situação só pode ser mudada com a conscientização da sociedade e de uma elite da classe política sobre os efeitos negativos do nosso patrimonialismo profundo.

É certo que terão obstáculos a serem enfrentados, mas é possível modificar a administração pública no Brasil, se for feita por meio de uma conscientização dos dirigentes e seus dirigidos, uma vez que esses sujeitos são representantes da organização, bem como atuantes nela. Isso porque “[...] a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa” (CHIAVENATO, 2003, p. 10). Sendo assim, para que haja o alcance de objetivos, faz-se necessário o investimento na capacitação de pessoas.

Nessa perspectiva, é preciso haver uma maior valorização das pessoas, devendo-se começar a mudança pelo investimento no quadro administrativo do setor público, mais especificamente, com a capacitação dos servidores públicos, pois são eles que influenciam diretamente o desempenho econômico e o funcionalismo da esfera pública. Uma capacitação voltada para desenvolvimento de características individuais e sociais, que construa ideais e rumos diferentes para política, cultura e sociedade organizacional, irá possibilitar a efetivação de uma gestão moderna capaz de trazer resultados de avanço.

Segundo Granjeiro (2013), durante o Governo Lula, foram tomadas algumas medidas em relação à gestão pública que foram bem-sucedidas, como o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (Pnape). Porém, na opinião do autor, houve uma certa negligência

quanto à estabelecer um plano de reforma da gestão pública. A situação do setor público apresentava e ainda apresenta dificuldades de desenvolvimento e também de geração de riquezas. Essas dificuldades podem ser encontradas nas dimensões básicas seguintes, segundo Amaral (2006):

a) Modelo híbrido de carreiras de servidores: surgiu nos anos 70, quando servidores públicos submetidos ao contrato de trabalho do setor privado e sem estabilidade de emprego, começaram a trabalhar lado a lado com servidores estáveis, que entraram por meio de concurso público. A Constituição de 1988 tentou acabar com essa dicotomia e tornou o concurso público o meio fundamental para se ingressar na administração pública brasileira. Mesmo assim, o concurso convive com outra forma de ingresso, que constitui a nomeação de cargos de confiança de livre provimento; o que reflete uma tensão permanente entre carreiras tradicionais e tentativas de maior flexibilidade.

b) Tipo de federalismo brasileiro: é constituído de um acordo entre três entes federados autônomos, o que favorece especificidades, mas também produz tensões na gestão de políticas públicas. Isso porque podem existir, por exemplo, diferentes estatutos de servidores em cada uma das esferas do governo (Executivo, Legislativo e Judiciário) e diferentes entre os entes federados (a União, os 26 estados, Distrito federal e municípios também), o que gera uma grande diferença de direitos, salários e requisitos para exercer um cargo público, mesmo que todos os servidores estejam sob a mesma lei de ingresso por concurso público.

c) Ambiente de heterogeneidade social e econômica: é formado pelos problemas sociais e econômicos e pelas desigualdades existentes no país, que colocam grandes responsabilidades sobre a boa governança que foi perdida pelo País, devido o não-investimento regular nos quadros da administração pública; reduzindo a sua capacidade de governar.

Estes aspectos acima citados mostram a situação conflitante em que se encontra o setor público. Isso resulta do embate entre medidas de caráter tradicional, que ainda vigoram na administração pública e a necessidade de novas medidas a serem tomadas. Ressalte-se que, perdurando tal conflito, essa situação

poderá contribuir para a continuidade da ineficiência, da pouca capacidade de gestão do setor público e da insatisfação da sociedade.

Os principais problemas que culminaram nessa situação de conflitos foram o patrimonialismo, a burocracia excessiva e a falta de valorização da gestão. Assim, é por esses problemas que se deve iniciar uma análise para busca de soluções. Osborne (*apud* MACHADO, 2011, p. 9) diz que o mal da administração pública “não está nas pessoas, nos servidores públicos. O mal se encontra nos sistemas, nas estruturas, nas regras, nos procedimentos, nas leis que inibem a capacidade criativa e emperram a máquina”.

Osborne diz ainda que esses sistemas e regras fazem com que a administração fique presa aos meios e não foque em alcançar os resultados. Assim, a reinvenção não consiste em “mudar os fins – o quê e para quê – bons em essência, mas sim, mudar a forma tradicional e burocrática como funciona o governo” (MACHADO, 2011, p. 10). No entanto, por mais que o mal esteja no sistema que constitui o setor público, este não pode se modificar por ele mesmo. A administração desse sistema é formada por pessoas, e, portanto, são elas as únicas que podem mudar tal realidade.

Osborne, juntamente com Ted Gabler, foi autor do livro *Reinventando o Governo*. Nessa obra, ele analisa a questão de como o espírito empreendedor pode transformar o setor público. Baseado nessas ideias, Osborne sugeriu o escopo da grande reforma da máquina administrativa governamental americana, sob quatro princípios básicos seguintes:

– redução da papelada desnecessária, a partir do incremento do uso de meios eletrônicos; – priorização das necessidades e exigências dos cidadãos; – atribuição de maior poder aos funcionários (*empowerment*), na ponta, para tomada de decisões; – otimização da ação governamental, produzir mais a menor custo (OSBORNE *apud* MACHADO, 2011, p. 9).

Machado (2011, p. 10 e 11) destacou outros princípios básicos criados por Osborne que poderiam ser seguidos por um governo empreendedor, como:

Ser um governo catalisador [...], promotor e coordenador, não mais de provedor direto. Deve articular parcerias, promover soluções [...]; ser um governo competitivo. Para isso é necessária a quebra dos monopólios, de forma a liberar as forças do mercado; ser um governo inspirado em missões [...]; ser um governo orientado para resultados [...]; ser um governo voltado [...] para servir aos cidadãos [...]; ser um governo empreendedor, que ganha dinheiro com a venda de serviços públicos eficientes [...]; ser um governo descentralizador, que delega autoridade para a tomada de decisões mais

próximas do cliente [...]; ser um governo da comunidade, proporcionando maior participação da sociedade nas decisões governamentais [...]; ser um governo que antevê,[...], que previne, que trabalha antes que os problemas aconteçam [...]; ser um governo orientado para o mercado, que usa mecanismos do mercado para oferecer serviços públicos.

Vê-se que Osborne sugere ideias radicais que possibilitariam a implantação dos meios necessários para promover uma reforma. Mas para isso, essas ideias precisariam ser incorporadas pelas pessoas que constituem a gestão pública; para poderem, assim, ser executadas. Logo, vê-se a importância de dar uma maior atenção à gestão de pessoas dentro da Reforma da Administração Pública.

Em relação a esse assunto, Granjeiro (2013) diz que, durante o governo Lula no Brasil, houve pouca dedicação à reforma da administração pública. Por outro lado, Amaral (2006), numa perspectiva positiva, afirma que tal governo apresentou um diferencial. Segundo a autora, foi devido a algumas diretrizes relacionadas a questões sociais e de crescimento encontradas no Plano Plurianual - PPA 2004/2007 do governo Lula, que houve a necessidade de se rever a política tradicional que envolvia a gestão de pessoas.

Em meio a esse processo de transformação, Amaral (2006) diz que a gestão de pessoas vai se apresentar com um conceito moderno que se assenta sobre o seguinte tripé: democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; qualificação intensiva das equipes de trabalho; e gestão por competências. Como uma das colunas que sustentam a administração moderna, a gestão por competência irá se destacar por surgir como uma nova abordagem de capacitação.

No setor público, a capacitação é incentivada pela Escola Nacional da Administração Pública (ENAP) que, como já dito, é uma fundação que oferece capacitação em Administração Pública a servidores públicos federais. Amaral declara (2006, p. 560) que essa escola tem a finalidade de “ajudar a formar servidores capazes de agir como ‘tradutores culturais’, capazes de compreender diferentes funcionamentos e lógicas e de dialogar com as múltiplas identidades societárias.” Portanto, a capacitação no setor público visa transformar pessoas, e através das pessoas, modificar as relações e o funcionamento da organização pública.

Amaral (2006, p. 550), diz que “é possível desenvolver mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras que melhoram

objetivamente o padrão de qualidade dos serviços públicos” por meio da capacitação. Assim, a capacitação no setor público visa desenvolver o servidor e, por conseguinte, melhorar a eficiência e a eficácia dos processos, modificando o clima e cultura organizacional.

2.1.3 Clima e cultura organizacional

Para capacitar pessoas, é preciso entender o clima e a cultura em que aquelas estão inseridas. Granjeiro (2013) diz que o clima e a cultura organizacional são fatores psicológicos que podem influenciar de forma irracional os processos, desempenho e relacionamentos organizacionais. Por isso, estudar esses dois fatores pode ajudar a conduzir uma organização a conseguir atingir seus objetivos. Partindo dos aspectos sociológicos e psicológicos que envolvem a organização, é preciso saber que:

Uma organização administrativa tem um meio ambiente interno e outro externo, que são, em grande parte, não racionais [...] As pessoas não ingressam em organizações administrativas como porções de argila, como unidades de energia abstrata, nem como meros instrumentos afiados para alguma finalidade técnica. Elas trazem consigo todo o seu condicionamento cultural e suas idiossincrasias pessoais. Cada um é geneticamente único e todos são membros de instituições [...] fora da organização administrativa; e, dentro da organização administrativa formam grupos naturais e adaptativos de vários tipos – de amizades, de panelinhas, [...] etc.- que ultrapassam os limites da organização administrativa formal, às vezes iluminando e às vezes apagando esses limites (GRANJEIRO, 2013, p. 17-18).

Dessa forma, é possível observar que os aspectos sociológicos e psicológicos organizacionais vêm do fato de que cada pessoa possui suas próprias características, e, portanto, possuem várias maneiras diferentes de pensar, se adaptar e agir. Por isso, ajudar a modificar uma cultura ou clima requer da capacitação a percepção das características de uma pessoa. Essa percepção ajuda a capacitação a desenvolver os aspectos do indivíduo necessários para a construção de um clima e uma cultura favoráveis ao seu crescimento pessoal e de outros indivíduos, e conseqüentemente, o da organização.

Mas para que os indivíduos se sintam provocados a se desenvolver e colaborar com o desenvolvimento organizacional é preciso fazer com que eles se identifiquem com a instituição onde trabalham. Segundo Granjeiro (2013), em uma

organização pública, cada servidor é um contribuinte individual que desempenha suas tarefas e atribuições, geralmente associado a outros contribuintes, colaborando para a consecução de objetivos. Dessa forma, os servidores precisam se identificar com essas tarefas e atribuições que exercem.

Quando há essa identificação, os servidores fazem “de sua tarefa parte viva e autêntica de seu próprio viver individual, tarefa essa que, por força desse processo de identificação, se torna uma verdadeira extensão do ego de cada pessoa, de cada servidor ou de empresa [...]” (GRANJEIRO, 2013, p. 52). Esse processo de identificação, de tornar a atividade profissional como extensão do próprio ego, é um fator de grande relevância para que se possa ter servidores públicos mais criativos e empenhados em suas atividades. Portanto, essa identificação precisa ser estimulada pelos dirigentes e buscada pelos dirigidos, para que de fato, o clima e a cultura evoluam.

Para entender melhor como funcionaria o processo de mudança de clima e cultura no setor público, é necessário analisar esses fatores separadamente, como se segue:

a) Clima organizacional

Silamy (1965 *apud* GRANJEIRO, 2013) diz que o ser humano é influenciável porque é parte integrante do meio em que vive e estabelece relacionamentos com outras pessoas. Esses contatos interindividuais, em longa medida, condicionam o rendimento do homem em suas atividades, de estudo, amorosa. Essa tessitura de relacionamentos constitui, por conseguinte, o ambiente psicológico no qual o indivíduo se desenvolve e produz, e a que podemos dar o nome de clima psicológico. Tal atmosfera psicológica reflete o Clima da organização. Para um melhor entendimento sobre esse Clima organizacional, Saldanha (1974 *apud* GRANJEIRO, 2013, p. 57) explica que:

[...] a saúde organizacional resulta dos mais diversos fatores, variando de ambiente a ambiente, de situação a situação, de grupo a grupo. Assim, numa organização de natureza exageradamente formal, de marcada estereotipia em seu viver cotidiano, sem qualquer possibilidade de exame de seus rígidos esquemas referenciais, certamente poucas aptidões serão exercitadas pelos indivíduos, que tenderão ao conformismo e à apatia, tolhidos que estarão em sua criatividade. Sentimentos de malogro, frustração, e conflito, e uma falta de perspectiva corporal [...]. O acesso à

decisão ou decisão participada traduz uma atmosfera bem distinta de outra onde rotinas operacionais rígidas e precisos controles de tempo de execução de peças ou tarefas revelam uma filosofia administrativa em que não tem lugar a inclusão de expectativas e sentimentos humanos como valores legítimos na vida organizacional.

Dessa forma, se houver uma gestão baseada em valores democráticos, o clima organizacional será participativo. No entanto, mesmo tendo sido suficientemente estudada, SALDANHA (1974 *apud* GRANJEIRO, 2013, p. 57) diz que a relação entre o clima ou atmosfera organizacional e o indivíduo sadio ainda não foi conscientizada de forma adequada:

É assim que as instituições, os sistemas, as subculturas, os grupos de trabalho, os agrupamentos ocupacionais que forem, tanto podem servir de ambiente integrador e enriquecedor das pessoas que aí trabalham, como podem igualmente adoecer pessoas. E, em vez de os indivíduos assumirem as instituições ou organizações, freqüentes vezes ocorre que são por essas assumidos (e, o que é pior, consumidos). Quando isto ocorre, há danos profundos na personalidade dos contribuintes individuais de uma organização ou instituição, mas tal atmosfera é também profundamente danosa para a própria instituição ou organização que tenha adquirido tal caráter niilizador.

Por isso, para que as pessoas e a organização não sofram danos profundos e irreversíveis, é preciso haver uma conciliação entre clima e cultura. Para ajudar nessa harmonização, a capacitação deve desenvolver pessoas juntamente com a psicologia organizacional, pois esta pode possibilitar “um clima de trabalho sadio, no qual o [...] servidor público [...] se sinta valorizado e criativo junto à instituição, empresa ou serviço no qual ele se ocupa, e não consumido pela rotina de sistemas desumanos e desumanizados” (GRANJEIRO, 2013, p. 57).

Percebe-se que o indivíduo é parte importante na formação do clima, pois, ele, juntamente com suas “emoções, características de liderança, [...], sua capacidade de aceitação das opiniões alheias, de doação, ou, o contrário, seu egocentrismo, e até mesmo egoísmo, conflitos emocionais, [...] preconceitos, agressividades [...], timidez etc.” (GRANEIRO, 2013, p. 58), influencia o ambiente em que se encontra. Por isso, investir no desenvolvimento comportamental do indivíduo por meio da capacitação é essencial para que o clima se torne positivo.

b) Cultura organizacional

A cultura organizacional é formada por valores, conhecimentos, crenças, personalidade, etc. dos indivíduos que compõem uma instituição. Para Granjeiro (2013), a cultura organizacional é formada por idéias, normas e valores fertilizados por servidores em sua convivência diária organizacional, troca de experiências e crescimento cultural e profissional. Portanto, a cultura está firmada em aspectos construídos pela organização.

No setor público, a cultura tem como base valores e normas previstos por lei. Dessa forma, a cultura no setor público influencia fortemente o seus processos e relações, sendo difícil de ser modificada. Portanto, Weil (1972 *apud* Granjeiro, 2013, p. 59) diz que, “se queremos evoluir uma organização, é preciso agir sobre a cultura organizacional.” Para que normas e valores sejam modificados, é preciso que se transforme a maneira de pensar e de agir das pessoas.

Nesse sentido, a capacitação, incentivada pela Escola Nacional de Administração Pública, irá cooperar com essa mudança. Granjeiro (2013) diz que as ações da ENAP certamente podem provocar mudanças atitudinais e comportamentais nos servidores públicos, proporcionando a geração de uma nova cultura organizacional.

No entanto, não basta apenas a cooperação da capacitação. Para que aconteça uma mudança de cultura e de clima organizacional, é preciso que gerentes e servidores em geral se empenhem em buscar o desenvolvimentismo e “efetivamente participem de estratégias facilitadoras do desenvolvimento organizacional” (SALDANHA, 1974 *apud* GRANJEIRO, 2013, p. 59). Fazer com que os servidores assumam a filosofia organizacional desenvolvimentista, se tornando verdadeiros agentes de mudança, é um desafio que, se vencido, será capaz provocar grandes modificações nas organizações públicas.

Como já dito, para estimular o servidor a participar dessa mudança é preciso que se promova a sua identificação com as atividades e relações nas quais ele está envolvido. É oportuno dizer, também, que, quanto mais o clima e cultura favorecerem e valorizarem o desenvolvimento do servidor, mais rapidamente, este se sentirá incentivado a aderir ao desenvolvimento organizacional. No entanto, para que qualquer estímulo seja, de fato, bem sucedido, é necessário que se provoque motivação nos servidores, pois esta faz “as pessoas [...] prosseguirem de forma

satisfatória em sua jornada de trabalho, o que [...] implica na qualidade de vida das pessoas e na sobrevivência de empresas e empregado” (CLARET, 1998 & KONDO, 1994 *apud* MORAES, 2004, p. 10).

2.1.4 Motivação na administração pública

De acordo com Moraes (2004, p. 10), “a motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo”. Ou seja, pode ser influenciada por valores externos ou extrínsecos ao indivíduo. Dessa forma, podemos considerar que valores, leis e características próprias da cultura do setor público influenciam na motivação do servidor.

Vergara (2007) deixa claro que, apesar de poder ser incentivada, a motivação é uma característica intrínseca ao indivíduo, portanto, ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos ou não. Portanto, as pessoas não podem ser motivadas, e sim ter a motivação estimulada, provocada ou incentivada. Dessa forma, os gestores, normas, valores, por exemplo, podem provocar a motivação ou não nos servidores.

Para analisar os fatores que podem provocar a motivação nas pessoas, sejam esses fatores extrínsecos ao indivíduo ou intrínsecos, é preciso destacar as seguintes teorias motivacionais, explanadas por Vergara (2007):

a) Teoria de Maslow

A Teoria de Abraham Maslow, criada na década de 50, toma como eixo as necessidades humanas. Para ele, essas necessidades estão organizadas em uma hierarquia e a busca por satisfazê-las é o que motiva as pessoas a agirem em determinada direção. Ele fala de dois tipos de necessidade: As primárias e as secundárias.

As primárias são a base da hierarquia, que consiste nas necessidades fisiológicas (fome, sede, sono) e de segurança (salário, casa própria, aposentadoria). As secundárias constituem as necessidades efetivo-sociais (desejo de amar e ser amado), de estima (relacionada à autoestima: desejo de ser reconhecido, prestígio.), de autorealização (realização do próprio potencial: tarefas

desafiadoras, por exemplo.). Para Maslow, à medida que as necessidades primárias vão sendo satisfeitas, abre-se espaço para buscar satisfazer as secundárias.

b) Teoria de Herzberg

Para Frederick Herzberg, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos são aqueles encontrados no ambiente de trabalho: salário, condições de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas, etc. Portanto, esses fatores são extrínsecos às pessoas. Se presentes deixam de causar insatisfação, mas não chegam a garantir a satisfação no trabalho.

Já os fatores motivacionais referem-se ao sentimento de autorealização e reconhecimento e, portanto, são intrínsecos. Se esses fatores se fazem presentes, causam satisfação, mas se não estão, não chegam a causar insatisfação no trabalho.

c) Teoria de McClelland

Assim como Maslow, David McClelland seguiu o eixo das necessidades humanas. Ele diz que as necessidades são três: poder (relações com pessoas, prestígio, posições de influência) afiliação (afeto) e realização (ligada a autoestima e autorealização). McClelland acredita que as necessidades não nascem com as pessoas, e sim, são adquiridas. Portanto, podem ser aprendidas.

d) Teoria da expectativa

Essa teoria de Victor Vroom, apresentada na década de 60, diz que a pessoa se sente motivada a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que vai ser avaliada pelo seu desempenho e que essa avaliação irá proporcionar uma recompensa.

Postas estas teorias motivacionais, percebe-se que as pessoas são capazes de provocar motivação em outras através de aspectos intrínsecos ou extrínsecos a elas. Então, é possível que a capacitação por meio da gestão por competências desenvolva profissionais se utilizando de tais aspectos. Colocar em prática essa

gestão “significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico” (AMARAL, 2006, p. 554). Nesse sentido a capacitação por meio das competências poderá fazer com que as pessoas conheçam e empreguem da melhor forma seus atributos e o ambiente a sua volta, em prol do próprio desenvolvimento, cooperando, também, com a evolução organizacional.

2.2 Gestão por competência no setor público

O advento da globalização e, conseqüentemente, da aceleração de mudanças do ambiente ocasionaram aumento da complexidade dos processos e relacionamentos. Nesse cenário, a gestão de pessoas começou a modificar seus processos de desenvolvimento, dando mais atenção ao desenvolvimento comportamental das pessoas do que ao desenvolvimento das funções técnicas. Desse modo, a gestão por competência surge como um novo modelo de gestão de pessoas, promovedor da geração de talentos e riqueza organizacional. Sobre isso, Amaral (2006, p. 554) entende da seguinte forma:

O foco não mais repousa sobre a atribuição formal de um posto de trabalho. As competências [...] só são constatadas quando utilizadas em situação profissional, a partir da qual são passíveis de validação. Nesse sentido, cada órgão público deve passar a identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir. Estamos falando, aqui, de uma mudança radical frente ao modelo tradicional de posto de trabalho.

Nota-se que, a gestão por competência procura desenvolver profissionais capacitados, não apenas com a atribuição normal para ocupar um posto de trabalho, mas, sim, profissionais preparados para construção de algo novo, aptos para inovação. Por isso, ela representa um forte instrumento de desenvolvimento de pessoas, capaz de colaborar para o crescimento da organização.

2.2.1 Conceitos

Conceituando competência, Prahalad e Hamel (1990 *apud* SIMÕES & MOURA, 2009, p. 2) dizem que “no âmbito das organizações, [ela] é elo de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores, que

contribuem para o diferencial competitivo entre as organizações”. Portanto, as competências, de modo básico, são constituídas como técnicas ou comportamentais. Tendo em vista que “hoje o mercado de trabalho busca não só as competências técnicas, mas também as competências comportamentais” (SIMÕES & MOURA, 2009, p. 1), é preciso que se dê atenção a estas últimas competências.

Ceartil (2006 *apud* DIAS, 2009) diz que, o termo competência tem sido utilizado ora como sinônimo de características extra-pessoais (atribuições), ora como sinônimo de características intra-pessoais (características pessoais) ou comportamentais. Assim, ele afirma que a competência é conjunto desses aspectos, constituindo “uma combinação de conhecimentos, motivações, valores [...], atitudes, emoções, bem como outras componentes de caráter social e comportamental”, que, se estimulados, podem gerar uma ação eficaz em um determinado ambiente.

De maneira geral, as competências podem ser trabalhadas quando os aspectos de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) de cada área de uma organização são conhecidos. Para trabalhar esses três aspectos, faz-se uma descrição de cargo e das competências técnicas necessárias para a ocupação desse cargo. Depois, são traçadas as competências comportamentais, que podem ser diferenciadas de acordo com os níveis de cargos (SIMÕES & MOURA, 2009). Por serem diferenciadas, as competências comportamentais demonstram requerer uma maior minúcia quanto ao seu manuseio.

De acordo com a maioria dos autores, as competências fundamentais são conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). O CHA é o elo de comportamentos que eleva o conhecimento e a habilidade. Esse elo de fatores determina a vida profissional e pessoal de qualquer pessoa, pois é a soma dos comportamentos que vão definir a trajetória profissional, não só em uma empresa, mas em toda sua vida (RABAGLIO, 2001 *apud* SIMÕES & MOURA, 2009). Assim, apresentando as funções do CHA, segue o quadro abaixo:

FIGURA 2: Definição de CHA

| COMPETÊNCIAS | | |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conhecimento | Habilidade | Atitudes |
| C | H | A |
| Saber | Saber Fazer | Querer Fazer |
| Adquiridos através de cursos técnicos, especializações e treinamentos. | Experiências adquiridas nas execuções das atividades através dos conhecimentos. | Ter iniciativas para realização de tarefas colocando em prática conhecimentos e atitudes para atingir a eficácia de uma tarefa. |

Fonte: Rabaglio, 2001, com adaptações (*apud* SIMÕES & MOURA, 2009, p. 4)

De acordo com o quadro, a competência consiste em “saber”, ter o conhecimento necessário, para “saber fazer”, de acordo com as experiências adquiridas ao colocar em prática o conhecimento, criando, por fim, o “querer fazer” que origina a iniciativa para realizar o que for preciso. Seguindo esses passos, a competência deixa de ser apenas um conceito subjetivo para constituir uma ação concreta.

Para esclarecer mais acerca do que é ter e exercer competências, Dutra (2008 *apud* VIEIRA, 2009) diz que existem duas correntes teóricas que explicam o termo competência: a norte-americana e a francesa. Cada uma delas possui suas peculiaridades, mas no final, se complementam. A corrente norte-americana conceitua competência como um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que a pessoa possui para executar um determinado trabalho. Portanto, a competência influencia no desempenho das atividades.

Concordando com a corrente norte-americana, McClelland (1990 *apud* SIMÕES & MOURA, 2009) diz que, a competência ocorre quando uma pessoa tem capacidade (conhecimento, habilidades e atitude) para executar uma determinada tarefa, tendo um desempenho superior ao esperado. Dessa maneira, trabalhar na construção e potencialização das competências dos indivíduos significa melhorar o desempenho das atividades executadas.

Acordando com a corrente norte-americana, Leme (2009, p. 17 *apud* VIEIRA, 2009, p. 23), abordando a definição de competência feita por Parry (1996), diz que a competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afeta parte significativa da atividade de alguém, “que se relaciona com seu

desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Já a corrente francesa diz que, ter qualificações não é o suficiente para assegurar o bom desempenho do trabalho. Para o francês LeBoterf (1994 *apud* VIEIRA, 2009), a competência não é um estado ou um conhecimento, nem é resultado de treinamento. “É, na verdade, colocar em prática, em determinado contexto, o que se sabe. Contexto esse marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc.” (DUTRA, 2008c, p. 22 *apud* VIEIRA, 2009, p. 23).

Assim, a corrente francesa mostra que competência não consiste só em um conjunto de qualificações, mas em colocar as qualificações em prática, destacando a importância do “saber fazer” diante do contexto organizacional, que sempre deve ser levado em consideração. Dessa forma, a competência deve consistir nas ações que as pessoas desempenham e no que elas produzem em seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, Carbone et al. (2008, p. 43 *apud* VIEIRA, 2009, p. 24) unem as definições de competências explanadas pelas duas correntes que foram descritas e definem competência como sendo:

Não apenas [...] o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Assim, as competências são características que existem quando são aplicadas em um contexto. Nesse sentido, a gestão por competência irá promover a capacitação de pessoas, por meio de projetos e práticas que trabalhem o comportamento, preparando indivíduos para execução de determinadas atividades. Dessa forma, essa gestão dará origem a resultados transformadores nas pessoas e na organização da qual elas fazem parte.

Visando acompanhar as mudanças da gestão de pessoas, o setor público adere à gestão por competência. Em 2006, surge o Decreto presidencial nº 5.707 instituindo uma Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública. Dentre as medidas dessa Nova Política, o decreto apresenta a gestão por competências, definindo-a como: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes

necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Essa gestão tem as seguintes finalidades, prescritas no art. 1º do referido decreto:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual [...].

Todas essas medidas supracitadas, apesar de básicas, são inovadoras e extremamente necessárias para colaborar com a evolução da situação em que se encontram os servidores e o serviço públicos. Segundo Amaral (2006), o Decreto nº 5.707 de 2006 trouxe uma nova visão estratégica e passou a considerar que a gestão de pessoas necessária é aquela que realiza a gestão por competências. A autora diz, também, que o Decreto é inovador, pois ele:

Considera capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Coloca o foco da capacitação na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público. Propõe, como já [dito], nova abordagem, a gestão por competências, as quais devem ser adequadas aos objetivos institucionais, tendo como referência o Plano Plurianual de governo. Prevê, ainda, a divulgação e o gerenciamento das ações de capacitação (AMARAL, 2006, p. 554).

Todas essas medidas visam fazer com que a gestão por competência seja um instrumento provocador de mudanças comportamentais nos servidores e de desenvolvimento dos processos no setor público. Para chegar a esse fim, a nova gestão irá agir por meio planos e ações que terão por objetivo proporcionar aos servidores aprendizagem por meio de cursos, estágios, seminários, congressos, etc. Sobre as possibilidades de aprendizagem propostas pelo Decreto, Amaral (2006, p. 555) diz que:

[...] é abrangente, abarcando: cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos. Nessa política, é prioridade a adoção de novos métodos de ensino, voltados para sensibilizar e incentivar novas práticas de trabalho no serviço público, em velhas e novas gerações de servidores.

Tendo em vista o cenário complexo em que se encontra a administração pública, o decreto incentiva novos métodos e novas práticas no setor público, usando a capacitação de pessoas como uma forma de inserir mudanças nesse

ambiente. O setor público passou a investir em pessoas ao perceber que, para que as entidades desenvolvam e utilizem eficazmente suas competências estratégicas e assim, tenham sucesso, elas necessitam das competências individuais dos seus participantes (CHIAVENATO, 2007), pois são os indivíduos a base para a formação organizacional.

Diante da situação deficiente em que ainda se encontra a administração pública, a gestão por competência surge como uma nova forma de capacitar pessoas, por ajudar a combater a ineficiência e ineficácia do setor público, e por sua aplicação ter “potencial em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas, ou seja, seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho” (AMARAL, 2006, p. 554). Desta maneira, a gestão por competência passa a ser parte indispensável da gestão de pessoas do setor público.

2.2.2 Classificações

A gestão por competência trabalha várias atribuições diferenciadas para melhor desenvolver o indivíduo. Assim, as competências podem ser classificadas de acordo com a necessidade do indivíduo em desempenhar uma determinada atividade. Segundo Fleury & Fleury (2007 *apud* ZANTA & URBINA, 2008), as competências apresentam a seguinte divisão:

a) Competências individuais: são competências encontradas em cada pessoa, que foram adquiridas ou são intrínsecas a cada indivíduo. Elas podem ser subdivididas em:

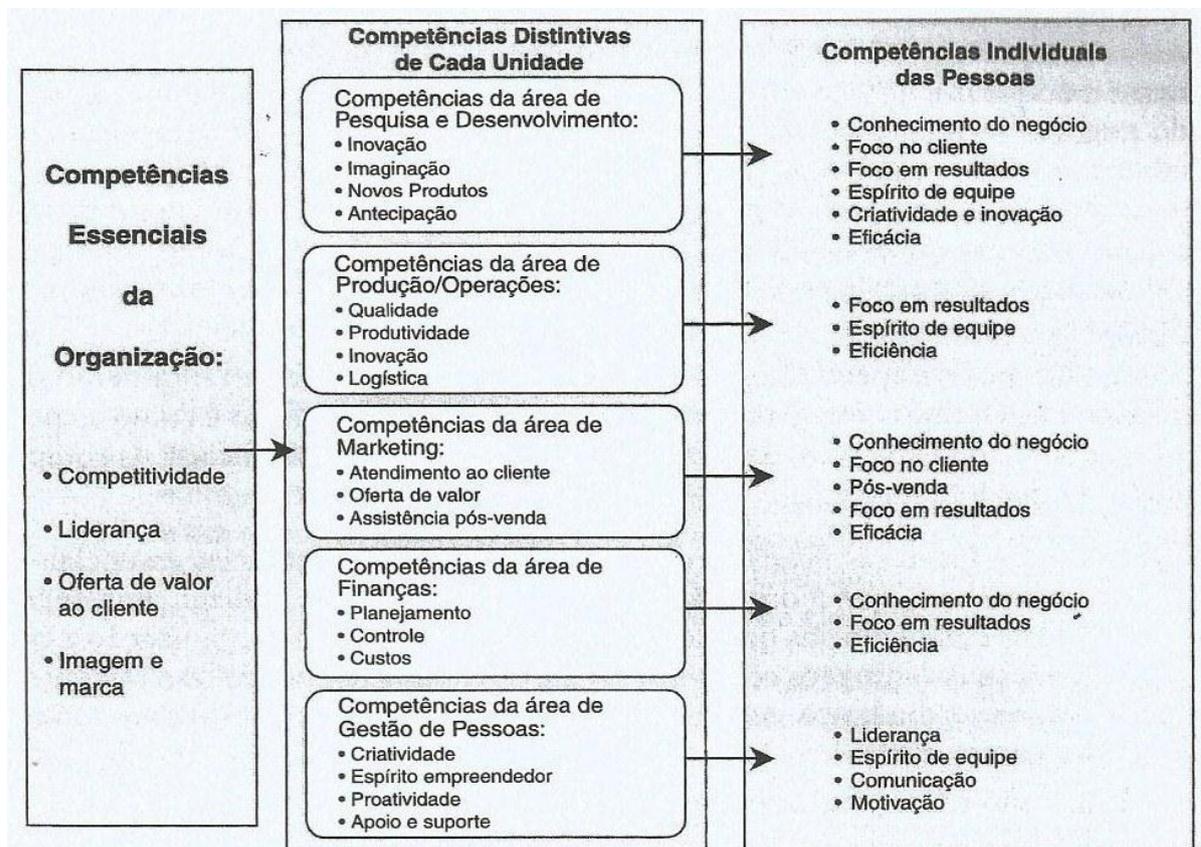
- Competências de Negócios: relacionadas à compreensão sobre mercado/ cliente e tudo o que abrange o mundo de negócios.
- Competências Técnico-Profissionais: relacionadas às habilidades e capacidades técnicas necessárias para exercer as atividades.
- Competências Sociais: relacionadas às habilidades e capacidades necessárias para interagir com os outros. Exemplo: Comunicação, sociabilidade, entre outros.

b) **Competências Funcionais ou Organizacionais:** são as competências coletivas que se desenvolvem no espaço organizacional. Toda instituição pode ser caracterizada por uma das três funções principais seguintes: Operação (Produção e Logística); Desenvolvimento de Produto (ou Serviços); e Comercialização (Vendas e Marketing).

c) **Competências Essenciais:** são competências que irão diferenciar a organização frente à concorrência e serão reconhecidas pelos consumidores, tornando-se um fato decisivo para a sustentação das vantagens competitivas. Exemplo: excelência no desenvolvimento de produtos inovadores.

Chiavenato (2007) faz uma divisão de competências semelhante a Fleury & Fleury, decompondo as competências em: essenciais da organização, funcionais de cada unidade da organização e individuais de cada pessoa. É possível ver como elas se relacionam no quadro a seguir:

FIGURA 3: A distribuição das competências essenciais em uma organização



Fonte: CHIAVENATO (2007, p. 98).

Nesse quadro, é possível observar que são competências individuais a liderança, o espírito de equipe, a comunicação e a motivação. A liderança se destaca como uma competência individual das pessoas e essencial à organização, de modo que demonstra a sua importância, precisando ser desenvolvida pela gestão de pessoas.

Para Amaral (2006, p. 557), “a gestão por competência exige ação prioritária aos aspectos qualitativos do investimento em pessoas”, principalmente se for dentro do contexto do setor público. Dessa maneira, destacam-se as competências individuais e essenciais, que podem ser exemplificados pela liderança. Esta competência representa um aspecto responsável por fazer com que o profissional produza algo diferenciado, contribuindo para o crescimento da organização.

No setor público, a Escola Nacional da Administração Pública (ENAP) definiu suas próprias competências em quatro classes:

FIGURA 4: Competências definidas pela ENAP

| Classes | Competências |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fundamentais/genéricas | Comprometimento com o serviço público Trabalho em equipe Flexibilidade Sensibilidade social Negociação Comunicação |
| Organizacionais | Conhecimento da administração pública Capacidade de aprender Comunicação Negociação Planejamento educacional Metodologias de ensino Prospecção de conhecimentos em gestão pública Gestão de escola de governo Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais |
| Gerenciais | Liderança inspiradora Senso de direção Comprometimento Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento) Visão/mente aberta Capacidade de análise e síntese Implementação equilibrada das políticas públicas Gestão de pessoas |
| Pessoais e interpessoais | Expansão contínua das fronteiras pessoais Capacidade de articulação Resolução de problemas Iniciativa Cooperação |

Fonte: AMARAL (2006, p. 558).

De acordo com o quadro, percebe-se que, a ENAP propõe o desenvolvimento de variadas competências comportamentais, procurando adequá-las à realidade do setor público.

Analisando as competências classificadas pela ENAP, é possível destacar das competências fundamentais, o comprometimento com o setor público e sensibilidade social, pois são competências importantes para a evolução dos processos e relações humanas dentro das organizações públicas. Dentre as competências organizacionais, ressaltam-se o conhecimento da administração pública e a capacidade de aprender, pois o âmbito público possui desafios peculiares (caracterizados por seu histórico e sua cultura) que precisam ser conhecidos e entendidos pelos servidores, para que eles possam aprender a enfrentá-los.

Ainda nesse contexto de complexidades que envolvem o setor público, é necessário que existam competências pessoais e interpessoais de iniciativa e resolução de problemas. Por fim, no caso das competências gerenciais, podem ser apontadas as competências de gestão de pessoas, visão/mente aberta e liderança inspiradora como instrumentos estimuladores da motivação do indivíduo, e, portanto, colaboradores do desenvolvimento individual e organizacional.

2.2.3 ENAP e gestão por competências

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) foi criada em 1986, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Como já foi dito, essa escola destina-se a oferecer cursos e outras propostas para a formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos em Administração Pública. A ENAP atua em áreas e eventos de aprendizagem relacionados à: Desenvolvimento Técnico e Gerencial, Formação de Carreiras, Aperfeiçoamento para Carreiras, Cursos de Especialização e Projetos Especiais (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2014).

De acordo com Amaral (2006), a ENAP é um agente promovedor de capacitação importante para o setor público, pois busca formar, em todo o Estado brasileiro, gestores capazes de assumir postos de alta responsabilidade. A Escola definiu para si, em 2003, a missão desenvolver competências de gestores e equipes de servidores, bem antes do Decreto nº 5.707, estabelecido em 2006.

A ENAP visa desenvolver atributos como “iniciativa, inovação, criatividade [...] em conjunto com esses servidores” (AMARAL, 2006, p. 556), que ainda não foram fortemente fomentados pelas instituições públicas em geral, por conta da cultura antiga que perdura nas relações e processos dessas organizações. Para mudar esse cenário, a ENAP se especializa e busca parcerias para oferecer cursos realmente necessários a realidade do setor público:

A ENAP bebe da fonte da profícua cooperação com o governo do Canadá, por meio da nossa parceira, a Escola Canadense do Serviço Público (*Canada School of Public Service*), para definir as competências essenciais a serem desenvolvidas nos nossos cursos. Por meio dela, adaptamos cursos voltados para o desenvolvimento de competências, como a liderança, e debatemos quais as competências críticas para a gestão pública brasileira (AMARAL, 2006, p. 557).

Todavia, para que a gestão por competência tenha efeito positivo no desempenho do órgão e dos servidores que nele trabalham, é necessário que haja o comprometimento com busca por mudança. Capacitar é um grande desafio do setor público. As relações burocráticas que envolvem sua estrutura e seus processos ainda valorizam práticas e conhecimentos técnicos em detrimento do desenvolvimento comportamental, demonstrando possuir dificuldade em integrar de maneira efetiva conceitos subjetivos como criatividade, empatia, proatividade, etc.

Por isso, desenvolver a competência de liderança de maneira comportamental, por meio de ensinamentos e práticas, é uma batalha árdua a ser vencida, mas que, trará um resultado eficaz ao setor público. Sobre os benefícios que virão com os resultados da gestão por competência ao setor público, Amaral (2006, p. 554) diz:

A nova política [...] estimula a aprendizagem e disseminação do conhecimento, atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e servidores no ambiente de trabalho.

A gestão por competência, então, “visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar [...] a capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos” (AMARAL, 2006, p. 554). Percebe-se, então, que a gestão por competência surge no meio público como um instrumento de mudança, propondo um novo governo valorizador da proatividade, motivação, liderança, entre outras

competências individuais e sociais necessárias ao desenvolvimento de pessoal e organizacional.

2.3 Desenvolvendo a competência de liderança no setor público

Para explanar sobre o desenvolvimento da liderança, é necessário fazer algumas considerações sobre essa competência.

2.3.1 Conceitos sobre liderança

Liderança, de maneira objetiva, é “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo” (ROUCH & BEHLING *apud* SOUZA, s.d.). Assim, liderar é provocar motivação e inspirar um grupo a se desenvolver e agir para a conquista de algo.

Por trabalhar com influência, a liderança, além de ser considerada uma competência individual, pode ser vista como um processo social, pois faz parte da liderança: as motivações dos liderados (razões de caráter moral ou interesses), a missão (que visa um desafio moral ou uma recompensa), o líder (responsável pelo grupo) e o contexto organizacional e social em que ocorre a relação entre líder e liderados (MCGREGOR *apud* MAXIMIANO, 2007). Como resultado, esse processo poderá trazer tanto a satisfação pessoal, como a de metas coletivas.

Mas para que isso ocorra, a liderança precisa ser bem exercida. Segundo Adair (2007), liderar é a arte de administrar pessoas. É influenciar um grupo de indivíduos para atingir um determinado fim, controlando, direcionando e obtendo o melhor de cada pessoa. Por isso, o líder precisa estar em constante crescimento e aprendizagem, devendo ser detentor de qualidades como: habilidade de tomar decisões, energia, empatia, motivação, humor, determinação, entusiasmo, segurança, etc. Dessa forma, o ato de liderar transcende a simples gerência.

No entendimento de Adair (2007), o supervisor e o líder podem ter atitudes diferentes. O supervisor tem o papel de líder, no sentido de ser chefe de um determinado grupo. Porém, ele pode agir como líder (indo além do “delegar tarefas”, buscando estimular o desenvolvimento dos seus liderados) ou não (focando apenas no cumprimento de tarefas). Assim, fica claro que, sem ter a liderança como atributo,

nenhum efeito de progresso os supervisores podem trazer à sua carreira profissional ou à instituição em que trabalham.

A finalidade da liderança com relação a seus liderados deve ser a de “[...] incentivar, comunicar, motivar e orientar as pessoas” para que o trabalho em equipe aconteça fazendo a “geração, difusão, desenvolvimento, adaptação e aplicação rentável do conhecimento” (CHIAVENATO, 2007, p.116). A liderança, assim, possibilitará um melhor desenvolvimento de pessoas e, conseqüentemente de processos.

Na esfera pública, o líder deve ser aquele apto a compreender os desafios que aparecem. Conforme Schwella (2005 *apud* AMARAL, 2006), o líder deve ser capaz: de inserir a administração pública nacional em um mundo globalizado; de lidar com complexidade das decisões públicas, com as desigualdades e diversidades; de praticar a boa governança; de aumentar a capacidade de governo; e de contribuir para as reformas necessárias. Portanto, o líder do setor público deve estar bem consciente da realidade que envolve esse âmbito, para que possa agir da melhor maneira diante dos desafios.

2.3.2 Teorias de liderança

Existem várias teorias sobre liderança. Há teorias em que a liderança é focada: na influência dos líderes sobre os liderados; na divisão de poder de decisão entre eles; e nos estilos baseados na recompensa que o líder pode oferecer. As principais teorias são:

a) Teoria dos Traços de Personalidade: de acordo com Vergara (2007), essa teoria diz que os traços de personalidade físicos, intelectuais, sociais e relacionados à tarefa exercem influência sobre indivíduos e grupos. Segundo essa teoria, quem nascesse com bons traços de personalidade, seria líder. Quem não nascesse com tais traços, certamente seria liderado.

b) Teoria baseada nos estilos de liderança: segundo a teoria de Chiavenato (2003), existem, basicamente, três estilos de liderança que dependem da maneira como os líderes e liderados se relacionam:

- Liderança Autocrática: o líder impõe suas idéias e decisões ao grupo, não havendo a participação deste. Apenas o líder se destaca.
- Liderança Liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-o completamente à vontade e sem qualquer tipo de controle. O destaque é para o grupo, havendo uma mínima participação do líder.
- Liderança Democrática: o líder orienta o grupo e incentiva a participação democrática de todos. O líder se destaca e também o grupo.

c) Teorias baseadas na motivação: de acordo com a teoria de Maximiano (2007), há mais dois estilos de liderança, estes baseados na motivação. São eles:

- Liderança Transacional: volta-se para as necessidades básicas dos seguidores, prometendo recompensas materiais ou psicológicas para que os subordinados se comprometam e trabalhem para realizar as metas colocadas. As recompensas podem ser: promoções, aumentos salariais, liberalidade no uso do tempo, prêmios e patrocínios. Assim, essa liderança é feita por um contrato psicológico calculista que se baseia em um sistema de trocas racionais de contribuições e recompensas entre o líder e o liderado.
- Liderança Transformadora (ou Carismática): é realizada por um líder transformador que oferece recompensas de conteúdo moral e tem seguidores fiéis. O líder faz com que seus seguidores superem seus próprios interesses e trabalhem somente para realização de uma meta por ele estabelecida (através de valores e padrões).

Para alcançar esse nível de comprometimento, o líder deve dar atenção especial às necessidades e potencialidades dos seus seguidores, dando a eles inspiração e encorajamento para que vejam os problemas de uma forma diferente. Desse modo, esses seguidores procurarão dar o máximo de si, e assim, colaborar com novas idéias.

O líder transformador incentiva seus liderados a superar seu desempenho passado e interesse pessoal, gerando o comprometimento em relação aos objetivos. Pode ser caracterizado como: inspirador, transformador, revolucionário, agente de mudanças e renovador.

A partir dessas classificações, vê-se que a liderança pode dar-se de maneiras distintas, não existindo a maneira correta de liderar e, sim, a mais adequada à situação, ao momento ou ao grupo de atividade. Assim, o líder pode usar todos os estilos de liderança, contanto que saiba quando e como aplicar cada modo de liderar. Essa ótica de ver a liderança de acordo com a situação é uma nova tendência da liderança, que vai resultar na Teoria Situacional (ou Contingencial).

d) Teoria Situacional (ou Contingencial): Vergara (2007) diz que essa teoria desloca a atenção da imagem do líder para o fenômeno da liderança. A teoria destaca que a liderança é uma relação, e, portanto, não se pode abordar sobre líderes sem fazer referência aos seus liderados. Da mesma forma, não se pode fazer nenhuma análise sobre o poder, sem falar em quem esse poder será exercido. Por isso, Sarti (2009) diz que se deve analisar em conjunto o líder, o subordinado e a relação entre eles. Assim, a liderança passa a ser vista não de maneira isolada, mas considerando o contexto em que se encontra.

A respeito do líder, a teoria situacional faz alusão à autoridade formal e à personalidade, dizendo que a autoridade formal (posição hierárquica) não garante a liderança, mas pode facilitá-la, e, as características de personalidade podem facilitar ou criar obstáculos com os liderados. Sobre os seguidores do líder, a teoria evidencia as questões sobre expectativas, interesses e motivações, afirmando que exercerá liderança quem as satisfizer.

Após a exposição dessas teorias, é possível observar que, dentre os estilos de liderança apresentados, o que se destaca por incentivar o desenvolvimento de pessoas é o estilo de Liderança Transformadora. O líder transformador inspira, e por isso, é um agente provocador de motivações e gerador de mudanças nas pessoas. Portanto, pode ser tido como o impulsionador do desenvolvimento organizacional.

Em relação à liderança transformadora, há um fator importante que deve ser destacado. No âmbito do setor público, Amaral (2006) apresenta um tipo de liderança denominada inspiradora. Esse tipo de liderança tem as mesmas características que a liderança transformadora, mudando, portanto, apenas de nome. A autora explica que a liderança inspiradora é uma das competências gerenciais que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) visa desenvolver na administração pública.

Ressalta, ainda, o cuidado que a ENAP tem em não desenvolver um modismo de liderança carismática e sim uma liderança responsável, inspiradora, baseada na realidade do setor público. Sobre liderança, Amaral (2006, p. 559) diz que:

O tema desperta reações variadas nos servidores públicos brasileiros: há um temor de que se esteja falando de liderança carismática ou de importação de modismos dos Estados Unidos ou do setor privado. Na ENAP, trabalhamos com o conceito de “liderança responsável”.

Vale dizer que este trabalho abordará a denominação “transformadora”, porém com a perspectiva apresentada por Amaral, que fala de uma liderança que inspira e que é a adequada ao setor público. Dessa forma, o trabalho utilizará a essa denominação para reforçar a ideia de mudança que o líder pode proporcionar a organização pública. A partir disso, considera-se a Liderança Transformadora como a liderança capaz de inspirar pessoas a melhorarem seu comportamento e de incentivar o desenvolvimento organizacional. Tudo de forma adequada à realidade da administração pública brasileira.

2.3.3 Poder de influência da liderança

Dentre as várias definições de poder, Coda (1905 *apud* MORAES, 2004) define o poder como potencial de influência, que pode ser utilizado ou não pelo indivíduo. Dessa forma, o poder estar baseado na:

- Coerção: fundamentado no medo de receber alguma punição.
- Legitimidade: posição formal exercido na hierarquia organizacional.
- Competência: nasce da qualificação, do conhecimento e da experiência do indivíduo.
- Recompensa: firmado na expectativa de receber elogio, reconhecimento ou dinheiro.
- Referência: está alicerçado nas características pessoais de um indivíduo. Um líder considerado importante geralmente é estimado e admirado por causa de sua personalidade.
- Informação: consiste na posse ou acesso a informações consideradas importantes pelos outros.

- Conexão: sustenta-se nas conexões com pessoas influentes dentro ou fora da organização (Rocha, 1993).

Esses poderes podem ser exercidos de acordo com a situação ou grupo de pessoas que está sendo liderado.

2.3.4 Importância da formação do líder transformador para o setor público

Um líder precisa ter o poder de influenciar a motivações dos seus liderados, a cultura e o clima organizacional por meio de sua conduta. De acordo com a teoria contingencial, exposta por Vergara (2007, p. 81), “a liderança é uma relação de três elementos: líder, seguidores e situação.” Nessa relação, o papel do líder é influenciar indivíduos e grupos para que as metas da organização sejam alcançadas.

Com relação à influência do líder sobre as pessoas, Vergara (2007) diz que existem certas características pessoais que facilitam o processo da influência. Essas características podem ser “conhecimento [...], sensibilidade, capacidade de avaliação, julgamento de situações, habilidade reflexiva, flexibilidade, [...] disponibilidade para aprender” (RHINESMITH, 1993 *apud* VERGARA, 2007, p. 84).

Vergara diz ainda que o líder deve conhecer técnicas subjetivas ligadas à natureza física, intelectual, emocional e espiritual, pois o homem é um todo integrado dessas naturezas. Nesse sentido, Maslow (*apud* VERGARA, 2007, p. 85) sustentava a psicologia transpessoal, afirmando que as “necessidades superiores [...] religiosas, estéticas e filosóficas da vida são tão reais e intrínsecas à natureza humana quanto quaisquer necessidades fisiológicas.” Desse modo, Maslow incentivou o autodesenvolvimento por meio de técnicas diferenciadas.

Todas essas características e técnicas expostas acima são válidas e colaboram para que o líder conheça as pessoas e o ambiente, e, dessa forma, ele saiba como se relacionar melhor com as situações da organização. Assim, será possível o líder provocar motivação em seus liderados.

Retomando o que foi dito anteriormente por Maximiano, a motivação pode ser influenciada por meio da Liderança Transformadora, e para que essa seja exercida, o líder, por meio de suas características e ações, precisa inspirar seus liderados, e assim, provocar neles motivação.

De acordo com Vergara (2007) a característica que se destaca como mobilizadora da motivação é o reconhecimento. O líder precisa ser capaz de reconhecer o trabalho dos seus liderados e tratá-los como portadores de capital intelectual. Por isso, é importante oferecer a eles recompensas não tangíveis. Dinheiro e Promoção não bastam para garantir sua satisfação.

Existem outras características que o líder deve ter para inspirar pessoas, como iniciativa e ousadia, visualizar sempre o sucesso, construir formas de autoaprendizado, ser capaz de ouvir e ser ouvido, ser comunicativo (VERGARA, 2007). Além desses aspectos, o líder deve também:

Ter alto astral, energia radiante, entusiasmo [...], bom humor, equilíbrio emocional, alegria de aprender, capacidade de lidar com as diferenças, capacidade de fazer [...], tato, compaixão diplomacia, coerência, confiabilidade, firmeza, integridade, fé, esperança. O gestor/líder deve ser ético. É da ética que emana a legitimidade de sua autoridade. O gestor/líder tem de ensinar e aprender (VERGARA, 2007, p. 97-98).

Desenvolvendo em si tais características e as empregando de maneira adequada, o líder poderá ser capaz de estimular a motivação dos indivíduos, fazendo com que eles busquem também seu desenvolvimento pessoal e tenham mais prazer em se dedicar ao trabalho. Isso provocará, também, uma mudança no clima organizacional.

O líder deve, ainda, “contribuir na formação de valores e crenças organizacionais dignificantes” (VERGARA, 2007, p. 89). Assim, o líder é a pessoa capaz de inserir mudanças culturais, por meio de características como a criatividade. Kao (1997 *apud* VERGARA, 2007, p. 90) diz que criatividade é um “processo por meio do qual as ideias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor.” Carpilovsky (1998 *apud* VERGARA, 2007, p. 90) entende que a criatividade “engloba inovação; um processo de introdução de novidades”.

A partir do momento em que se insere aspectos inovadores no ambiente da organização, a cultura de tal ambiente é influenciada positivamente. Segundo Fleury (2012), inovar é um desafio de todas as áreas da organização. Mas para a inovação ser inserida em uma entidade, é preciso que o líder crie um ambiente adequado, com a colaboração dos seus liderados, favorecendo a modificação da cultura e do clima.

Desse modo, a forma como se lidera influencia no clima e na cultura da organização e na forma de condução dos seus processos. Assim, se o estilo de liderança for democrático, a cultura terá a democracia como característica e um clima participativo entre os integrantes da organização. É preciso, então, que a liderança saiba conduzir clima e cultura da melhor forma.

Para impulsionar a evolução, seja nas pessoas, no clima ou na cultura, o líder precisa, também, exercer um poder diferenciado sobre a motivação das pessoas. De acordo com Coda (1905 *apud* MORAES, 2004, p. 12) “o poder de motivar corresponde ao impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Criam impacto nas organizações e assumem os riscos de criá-los”. Por isso, esse poder pode tanto construir quando destruir.

O líder transformador possui esse poder de provocar motivação. MacGregor (1979 *apud* BACKER, 2013, p. 120) diz que os “líderes transformacionais (ou transformadores) [...] procuram despertar motivações mais amplas em seus liderados. Desejam satisfazer aspirações maiores e trabalham para envolver toda a pessoa do seguidor.” De acordo com Backer (2013) esse tipo de líder possui o denominado poder pessoal. De acordo com o autor, esse poder é capaz de incentivar a motivação das pessoas de maneira diferenciada, funcionando especialmente bem em ambiente de trabalho.

Na organização, MacGregor (1979 *apud* BACKER, 2013) diz que o poder e a liderança não devem ser vistos como coisas, mas como relacionamentos. Portanto, há grande importância no exercício do poder pessoal dos líderes juntamente com seus subordinados. Segundo Backer (2005), o líder deve ser aquele que tem tanto a necessidade de dominar e dirigir, quanto de ser dirigido e orientado. Para ele, o poder não deve ficar concentrado nas mãos do líder, e sim, dividido entre os participantes do grupo de trabalho, para que todos possam agir juntos em busca do melhor resultado. Isso pode melhorar tanto o desempenho da empresa, como pode trazer a otimização de resultados.

Para um melhor entendimento sobre o poder pessoal, pode-se citar o exemplo clássico de Jesus. Para Mark W. Baker (2005), Jesus teve a experiência sempre satisfatória de alcançar poder *com* os outros, pois, para ele, o poder isolado não existia. Jesus acreditava que a pessoa verdadeiramente poderosa é aquela que mais se interessava por pessoas. Por isso, ele exercia constantemente seu poder pessoal.

De acordo com Baker (2005), existem muitos tipos de poder, como: físico, político, financeiro, intelectual, pessoal e espiritual. O poder pessoal era bem trabalhado por Jesus e constitui uma ligação interpessoal, sendo, portanto, uma força que nasce não *dentro*, mas *entre* pessoas. Por isso, Jesus acreditava que o poder só poderia ser alcançado com as pessoas e não sobre elas; propondo, assim, um poder compartilhado. Então, é por meio do compartilhamento que podem ser iniciadas modificações positivas na organização, pois o “desejado comprometimento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento” (VERGARA, 2007, p. 89).

Com relação às características de um líder com poder pessoal, Baker (2005) explicita Jesus como exemplo, pois este era dotado de empatia, gostava de se comunicar por meio da compreensão verdadeira, com atitudes de interesse e acolhida, buscando modificar a vida das pessoas profundamente. Além disso, ele tinha grande autoconfiança:

As pessoas sabiam imediatamente que Jesus possuía poder pessoal e muita autoconfiança. Ele se sentia suficientemente seguro e à vontade para fascinar multidões ou acolher uma criança. Possuía a capacidade única de transmitir confiança sem ser confundido com um homem arrogante com necessidade de exercer controle... [A autoconfiança de Jesus era verdadeira porque] ele não precisava que os outros se sentisse diminuídos para se sentir poderoso. As pessoas sentiam-se agradecidas por o terem conhecido (BAKER, 2005, p. 174).

O líder não precisa fascinar pessoas, mas precisa ser exemplo e dotado de características que promovam mudanças reais. Todas as características do líder, já evidenciadas no percurso deste trabalho, demonstram a importância que um líder deve dar ao seu próprio desenvolvimento e aos relacionamentos interpessoais que existem em uma organização. Essas características são importantes para que seja possível realizar modificações e incentivar o crescimento organizacional. Diante dos desafios do setor público, o líder deve ser aquele capaz de transformar pessoas e seu ambiente de trabalho, ou seja, precisa ser um líder transformador.

Daí surge a importância de capacitar líderes transformadores para atuar no setor público. Assim, a liderança transformadora, adequada a realidade do setor público, apresenta-se como uma força propulsora de desenvolvimento, capaz de inspirar pessoas e, desse modo, impulsionar a evolução dos processos da organização; bem como do seu clima e da sua cultura.

2.3.5 Desafios da formação do líder transformador no setor público

Para se desenvolver liderança no ambiente público, precisa se levar em consideração uma série de aspectos inerentes a esse ambiente. A liderança, apesar de ter características globais, acontece de maneira diferenciada, sendo realizada de acordo com a necessidade do grupo em que ocorre. Com relação à esfera pública e à esfera privada, as instituições possuem algumas distinções de objetivos, especificidades e interesses.

Fleury (2012) relata que existem alguns pontos que aproximam o líder do setor público do líder do setor privado, como: objetividade; perspectiva global; visão sistêmica; e relacionamento interpessoal. Buscando mostrar as diferenças da esfera privada, a autora diz ainda que o líder do setor público movimenta-se em espaços que são menos claros e em certos momentos com objetivos muito conflitantes. Nota-se que, o líder precisa desenvolver uma série de habilidades e conhecimentos próprios a sua realidade: se ele irá liderar no setor público, precisa desenvolver aspectos necessários para agir nesse âmbito.

Nesse sentido, a capacitação do líder na esfera pública possui alguns desafios específicos, que podem ser encontrados no desenvolvimento das competências. Assim, faz-se necessário abordar as dificuldades em capacitar líderes por meio da gestão por competências no setor público, tendo como referência a atuação da Escola Nacional de Administração Pública nessa gestão. Pois essa escola é voltada para o incentivo da capacitação de pessoas nas instituições públicas.

De acordo com Amaral (2006), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) sempre teve como um desafio desenvolver competências. Porém, esse desafio ficou mais acentuado após do Decreto 5.707/06, pois com este institui-se a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública. De acordo com a autora, o primeiro desafio refere-se a aplicação do conceito de gestão por competências no setor público. Pois, apesar da literatura ter uma abordagem diversificada sobre essa gestão, não tem estudos aplicados a esse setor, “tampouco relata experiências concretas sobre as formas de capacitar dentro desse modelo, em particular quando se trata de competências relacionais ou pessoais” (AMARAL, 2006, p. 556).

O principal aspecto desafiador e resultante da gestão por competência é o fato dessa gestão trazer o aumento da responsabilidade dos dirigentes. Como a gestão por competências é utilizada na seleção de pessoas, planejamento de carreiras, gestão de desempenho e de desenvolvimento de pessoas, essa gestão traz uma nova atribuição para a gestão de desenvolvimento de profissionais: “o desenvolvimento de competências ‘na’ organização e ‘sobre’ a organização” (AMARAL, 2006, p.557). Assim, a gestão por competências origina algumas implicações para os dirigentes, como:

Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência [...]. Também, é essencial combinar, de forma flexível, competências individuais em redes de trabalho e conferir papel estratégico à sistematização dos processos de aprendizagem. A grande referência para a ação coletiva não é a descrição das atribuições do órgão, mas a visão compartilhada, o sentido comum do trabalho (AMARAL, 2006, p. 557).

Esses conceitos são extremamente novos no setor público e dão ao gestor atribuições que os incentiva a sair da situação de comodismo na qual se encontra o setor público. Fazer de dirigentes os responsáveis pelo crescimento de pessoas gera um grande impacto na estrutura organizacional da administração pública, pois essa administração está “orientada tradicionalmente por regras rígidas e com pouquíssimo espaço para experimentação” (AMARAL, 2006, p.557). Portanto, a estrutura tradicional de rígidas regras do setor público configura outro obstáculo da capacitação por competências nesse setor. Tendo em vista esse cenário, a ENAP ganha outro desafio:

[...] fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora. Sem perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade, [...], experimentar e construir um serviço público com homens e mulheres responsáveis, criativos e com alta capacidade de responder a problemas públicos – tanto os velhos como os que nem ousamos a pensar que virão (AMARAL, 2006, p. 560).

Desse modo, a ENAP quer promover, por meio da capacitação de competências, mudanças no setor público, inserindo nesse âmbito características como a inovação. No entanto, ao mesmo tempo em que a Escola quer modificar, quer, também, preservar as características necessárias ao setor público, como os princípios de legalidade e da impessoalidade. Portanto, a ENAP visa promover uma

capacitação diferenciada, adequada a realidade do setor público, procurando estimular o desenvolvimento de pessoas de maneira adequada.

Sobre o desenvolvimento da capacitação em liderança, Amaral (2006, p. 559) relata que a ENAP tem buscado desenvolver uma liderança responsável, capaz de lidar com os desafios do setor público. Amaral diz que formar um líder é um desafio de ensino e aprendizagem, no qual é preciso trabalhar “as dimensões de auto-conhecimento, auto-regulação, motivação, empatia e comunicação social [que] exigem novos métodos de ensino, diferentes das tradicionais aulas expositivas”. Dessa forma, empenhar-se em desenvolver a capacitação de líderes por meio de novos métodos constitui outro desafio.

Além disso, Amaral (2006, p. 559) diz que é preciso “trabalhar a capacidade de adaptação, de reflexão e estímulo ao aprendizado”, pois as lideranças no setor público precisam ser capazes de lidar com problemas complexos. Para isso, a ENAP possui cursos que combinam “exposição dialogada de modelos conceituais, simulações, grupos de discussão e exercícios de visualização. Utilizam-se também estudos de caso e oficinas cujo objetivo [...] é favorecer a troca de experiências entre os profissionais públicos” (AMARAL, 2006, p. 559).

Vê-se que a ENAP tem procurado adequar os cursos a realidade da administração pública. Isso porque a importância da abordagem sobre capacitação em liderança vem crescendo nesse âmbito. No entanto, não é simples formar líderes no setor público, pois há empecilho constituído pelas diferentes “realidades da administração pública brasileira, formada de quadros heterogêneos, diferenças culturais e geracionais, caracterizada por um federalismo de conflitos e não de cooperação ou de subsidiariedade” (AMARAL, 2006, p. 559).

Desse modo, o desafio da capacitação em liderança, “[...] está, sobretudo, em conseguir oferecer formas de aprendizado voltadas para reflexão, criatividade e iniciativa de modo a contribuir para a preparação de servidores capazes de agir, tomar decisões e melhorar a gestão pública no país” (AMARAL, 2006, p. 559). É nesse sentido que a gestão de pessoas, mais precisamente a gestão por competência, tem procurado agir para a formação de líderes efetivamente transformadores.

Apesar de todos esses desafios enfrentados pela capacitação em liderança no setor público, Fleury (2012) garante que as dificuldades encontradas não impedem a mudança ou o crescimento das organizações desse âmbito. De fato, há

uma série de diretrizes que são próprias do setor público, pois todas as ações executada por órgãos públicos são determinadas por lei. Isso pode dificultar a aceitação de uma ideia inovadora que poderia servir para resolver problemas diferenciados, pertencente a cada órgão. No entanto, de acordo com a autora, mudanças podem ser realizadas para que se possa ter uma liderança transformadora atuante, que atinja o objetivo fim do setor público.

Segundo Chiavenato (2007, p. 138), “para que a mudança organizacional possa ocorrer ela requer necessariamente uma mudança individual em termos de postura, atitude, comportamento, pensamento, conceitos, ideias, etc.”. Se as pessoas não mudam, a organização também não muda. Dessa forma, as mudanças individuais habilitam à mudança organizacional a acontecer. Por isso, investir em capacitação por meio da gestão por competência e treinamento de pessoas é essencial para haver mudança organizacional.

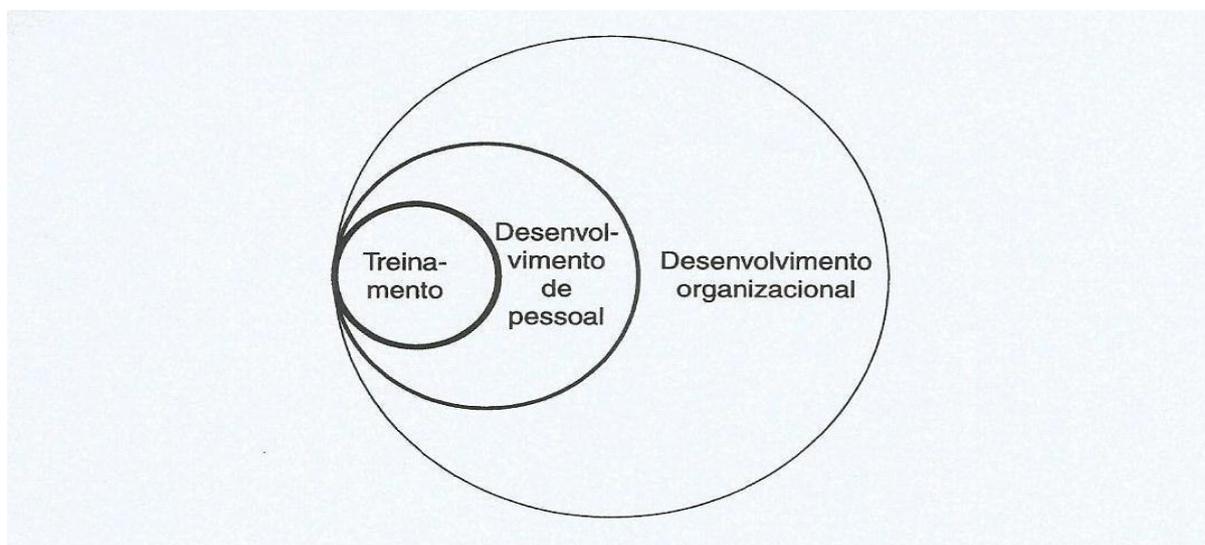
2.3.6 Formação do líder transformador no setor público por meio da gestão por competência

A capacitação do servidor em liderança deve seguir planos baseados na real situação pública, sendo capaz de desenvolver um líder apto para enfrentar os desafios existentes no setor público. Assim, vê-se que a liderança pode ser considerada como uma das competências mais delicadas de se trabalhar na gestão pública, pois, para que ela de fato aconteça, é preciso que haja a busca por transformação frente à gestão atual.

Para desenvolver os aspectos que constituem a liderança, a gestão por competência irá trabalhar a capacitação proporcionando “um aprendizado que engloba entendimento prático, apoiado em conhecimentos adquiridos” (AMARAL, 2006, p. 557), o que pode fazer com que a liderança seja usada de maneira efetiva em várias situações pessoais e organizacionais.

Para desenvolver competências como a liderança, utilizam-se treinamentos e outras técnicas no desenvolvimento de pessoas. Estas, após o aperfeiçoamento de suas competências, serão mais capazes de colaborar com o desenvolvimento organizacional. Segundo Chiavenato (2007), o desenvolvimento promovido pela gestão de pessoas pode ser dividido em: treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional.

FIGURA 5: Estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional.



Fonte: CHIAVENATO (2007, p. 18).

Focando no Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D), é possível observar na figura que o T&D constitui uma noção menor de desenvolvimento. Entretanto, é parte importante do desenvolvimento organizacional, pois está relacionado diretamente com o desenvolvimento das pessoas que formam a organização. Sobre a importância de T&D para as organizações, Souza (2014, p.2) diz que:

[...] se trata de uma área estratégica, que lida com requisitos importantes para [...] desenvolver competências, disseminar a cultura organizacional, os valores, a missão, a visão, os objetivos, as metas da organização, entre tantos outros (SOUZA, 2014, p. 2).

Portanto, o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D) tem seus programas focados no indivíduo e, dessa forma, irá colaborar com a gestão por competências. Nessa gestão, a “função do T&D é fornecer e incrementar competências” (CHIAVENATO, 2007, p. 97). Portanto, a gestão por competência aplicará treinamentos e desenvolvimentos de pessoal como uma forma de ajudar no aperfeiçoamento de atribuições dos indivíduos, não garantindo, mas melhorando o desempenho deles na organização.

Assim, o T&D, cooperando no desenvolvimento de competências, poderá ajudar com a mudança comportamental dos indivíduos, pois promoverá a “incorporação no comportamento de algo que é aprendido e desejado pela pessoa.

O reforço da prática e do exercício repetido melhora o comportamento e o torna mais eficaz e eficiente” (CHIAVENATO, 2007, p. 22). No entanto, se os hábitos comportamentais não forem praticados no cotidiano, serão esquecidos.

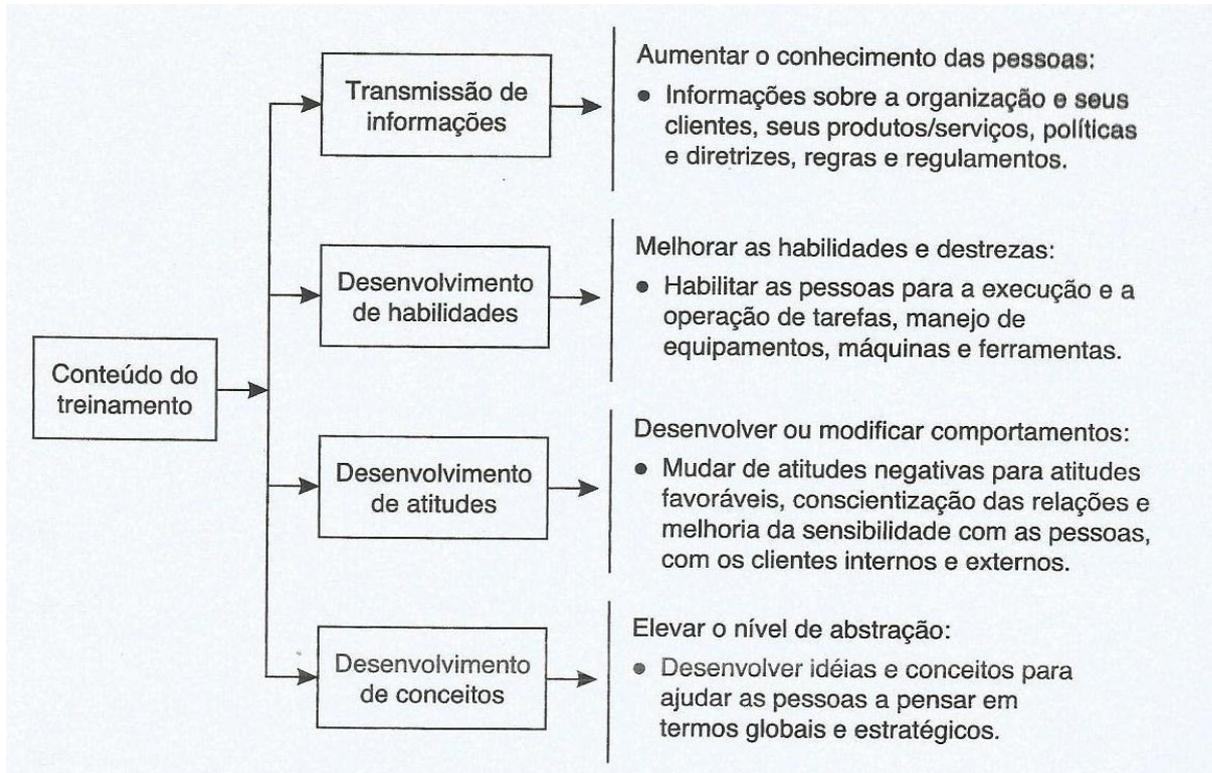
Portanto, para que haja aprendizagem e mudança de comportamento efetivo, é preciso que a pessoa que está aprendendo receba: estímulos, incentivos e recompensas quando der uma resposta positiva ao treinamento; exercícios e treinos intensos e freqüentes para efetivar a aprendizagem; novos hábitos e experiências, substituindo os antigos; ensinamentos dos mais simples aos mais complexos para que aprendizagem seja consistente (CHIAVENATO, 2007). Se esses aspectos forem seguidos, a aprendizagem poderá promover mudanças, e assim, atingir os objetivos do T&D, a seguir, destacados por Souza (2014, p. 2):

Preparar os colaboradores para execução de tarefas simples ou complexas; ajudar a mudar comportamentos; desenvolver novas habilidades; transmitir conhecimento e desenvolver conceitos; aumentar a produtividade; aperfeiçoar a comunicação interna; reduzir o retrabalho; melhorar o relacionamento interpessoal; etc.

Vários autores se referem ao T&D de maneira distintas. Waite (1952 *apud* CHIAVENATO, 2007) diz que existe uma área genérica chamada desenvolvimento, que divide-se em educação e treinamento, sendo este, o que prepara a pessoa para ocupar um determinado cargo, e aquela, a que prepara a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho. Partindo dessa ideia, Chiavenato (2007) diz que existem três tipos de educação: Formação (prepara a pessoa para o exercício profissional), desenvolvimento (amplia e aperfeiçoa a pessoa para crescimento profissional) e treinamento (prepara a pessoa para ocupar um determinado cargo). Esses dois últimos serão destacados a seguir.

O treinamento pode ser definido como um “*processo educacional*, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos” (CHIAVENATO, 2007, p. 31). Por isso, o treinamento colabora de maneira significativa com a Gestão por Competência. O treinamento envolve quatro tipos de mudança e comportamento, a saber: Transmissão de informações, Desenvolvimento de habilidades, Desenvolvimento ou modificações de atitudes e Desenvolvimento de conceitos:

FIGURA 6: Os tipos de mudanças comportamentais por meio do treinamento



Fonte: CHIAVENATO (1999, p. 295 *apud* CHIAVENATO, 2007, p. 33).

A transmissão de informações entre as pessoas é necessária para que, as informações sejam transformadas em conhecimento na construção de conversações. O conhecimento é uma combinação da “experiência condensada, dos valores, de informações contextuais e *insight* (discernimento) de uma pessoa e que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (CHIAVENATO, 2007, p.98). Assim, a transmissão de informações e, conseqüentemente, a geração de conhecimento são necessários como canal para se adquirir competências.

Como desenvolver competência depende da obtenção de conhecimento, a gestão por competência irá precisar da gestão do conhecimento, que consiste na administração de todas as ações que podem ser feitas com o conhecimento dentro da entidade. A gestão do conhecimento refere-se:

À criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, para gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o

conhecimento dentro da organização, sobretudo, para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas (CHIAVENATO, 2007, p.99).

Dessa forma, a transmissão de informações, e conseqüentemente, a geração de conhecimento irão colaborar para mudança de comportamento.

O Desenvolvimento de Habilidades, por sua vez, visa promover a melhoria das habilidades e da destreza das pessoas para a execução de atividades e, assim, produzir a mudança comportamental. Segundo Hinrichs (1976 *apud* CHIAVENATO, 2007) essas habilidades podem ser: motoras (para manipulação do ambiente físico); cognitivas (aquisição de padrões de atitudes, crenças e conhecimentos); e interpessoais (de autoconsciência e de relacionamento eficaz dentro das relações sociais).

Todas as habilidades, destacando as cognitivas e interpessoais, cooperam para mudança de comportamento, se trabalhadas da maneira correta. No setor público, essas habilidades possuem o desenvolvimento incentivado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Segundo Amaral (2006), as competências pessoais e interpessoais são fomentadas pela ENAP, promovendo a expansão contínua das fronteiras pessoais, capacidade de articulação, resolução de problemas, iniciativa e cooperação.

Vê-se ainda que, o desenvolvimento ou modificação de atitudes tem o fim de mudar atitudes negativas por atitudes favoráveis, promovendo a conscientização das relações e melhoria da sensibilidade das pessoas. Em meio à necessidade constante que as organizações têm vivido de se renovar, o treinamento se apresenta como um instrumento que pode colaborar com a mudança, pois “o treinamento é considerado como uma das principais forças capazes de mudar a sociedade” (DAVIES, 1976, p.1 *apud* CHIAVENATO, 2007, p. 33).

Nota-se, então, que o treinamento é uma arma importante para mudança de comportamento das pessoas, bem como do ambiente em que vivem. Como parte dessa mudança, o desenvolvimento de conceitos vai cooperar com a elaboração de ideias e conceitos visando ajudar as pessoas a pensar em um nível mais estratégico (CHIAVENATO, 2007). Assim, o desenvolvimento de conceitos irá cooperar para a construção de profissionais suficientemente capazes de exercer desde as funções mais simples às mais complexas.

De maneira geral, o Treinamento e Desenvolvimento pessoal (T&D) pode colaborar para a educação corporativa e melhoria do desempenho organizacional. Souza (2014, p. 2) confirma isso quando diz que o T&D é capaz de:

Proporcionar aos colaboradores uma formação que os auxilie a desenvolver novos hábitos, novas atitudes, capacitando-os a buscar novos conhecimentos [...] ajudando-os a desenvolver competências comportamentais de tal sorte que se sintam habilitados e capazes de contribuir proativamente para a melhoria das atividades que exercem.

Na educação corporativa, o T&D pode ajudar as pessoas a desenvolverem certas competências pessoais necessárias à organização, que, de acordo com Meister (1999 *apud* CHIAVENATO, 2007), são: Aprender a aprender; Comunicação e colaboração; Raciocínio criativo e solução de problemas; Conhecimento tecnológico; Conhecimento Global dos Negócios; Liderança; e Autogerenciamento da carreira.

Dentre as competências pessoais expostas, destaca-se o desenvolvimento de líderes nas organizações, porque, por meio desses, as pessoas serão as responsáveis pelo direcionamento das entidades ao crescimento. Dessa forma, “o segredo do sucesso estará cada vez mais nas pessoas” (CHIAVENATO, 2007, p. 93). Mas para que competências como a liderança possam ser desenvolvidas, é preciso que, principalmente no setor público, busque-se:

Simplificar e descomplicar as organizações, para desamarrá-las do entulho burocrático que ainda tolhe seu funcionamento. Dar mais liberdade às pessoas para que elas possam utilizar seu recurso mais importante: a inteligência, o talento e conhecimento (CHIAVENATO, 2000 *apud* CHIAVENATO, 2007, p. 93).

Dessa maneira, os órgãos públicos precisam trabalhar uma forma de dar maior abertura à Gestão de Pessoas, para que esta possa agir com excelência, por meio de práticas inovadoras, adequadas a realidade do setor público. Dentre algumas medidas inovadoras, o T&D possui algumas tendências salientadas pela *Association Society for Training and Development* (ASTD), sendo uma dessas a valorização do estilo *coaching*:

A transição dos estilos mais técnicos e fechados para uma atuação mais humana e participativa está exigindo dos líderes um forte investimento em seu autoconhecimento e na disponibilização do *coaching* para suas equipes em aspectos como diálogo face a face, o exercício de dar e receber

retroação, a discussão de ações que prejudicam a carreira, os relacionamentos e o melhor desempenho (CHIAVENATO, 2007, p. 94).

Observa-se, então, que há uma preocupação em fazer com que os indivíduos tenham uma nova postura, utilizando-se de *coach* para melhorar os relacionamentos e desempenho organizacional. De acordo com Marques (2014), o *Coach* é:

O profissional especializado no processo de Coaching. Pode ser considerado um treinador que assessora o cliente (coachee), levando-o a refletir, chegar a conclusões, definir ações e, principalmente, agir em direção a seus objetivos, metas e desejos. A essência do coaching está em fornecer suporte para uma pessoa mudar da maneira que deseja, assim como auxiliar a seguir a direção desejada [...] O coaching cria consciência, potencializa a escolha e leva à mudança [...] O Coach está focado em liberar o potencial e maximizar a performance dos indivíduos na vida pessoal e profissional.

Dessa forma, o *Coach* irá colaborar com o desenvolvimento de pessoas de modo significativo, pois seu processo foca em conquistar objetivos a partir da criação de consciência e melhoria do comportamento e desempenho dos indivíduos, trazendo, assim, uma mudança efetiva. Segundo Chiavenato (2007), poucas empresas utilizam práticas como o *coaching*, no dia a dia. No entanto, práticas como essa deveriam ser mais empregadas como instrumentos de busca por melhorias, tanto em instituições privadas, como em instituições públicas, pois podem aperfeiçoar o desenvolvimento de pessoas, cooperando, também, para o desenvolvimento organizacional.

Por fim, como a gestão por competência visa promover várias modificações nas pessoas e conseqüentemente, na organização, Chiavenato (2007, p. 95) diz que essa gestão requer uma nova estrutura organizacional diferente da tradicional, e por isso, requer também uma cultura diferente, devendo ser participativa, democrática, envolvente e focada em atingir metas. Assim, “o estilo de gestão migra do velho comando autocrático do gerente para condução de pessoas através da liderança renovadora e impulsionadora e do *coaching* apoiador”.

Dessa forma, um novo estilo de gestão pautado em uma liderança impulsionadora pode ser uma alternativa para a mudança da realidade da administração pública, se for exercida de maneira adequada. Nesse sentido, a gestão por competência poderá cooperar com a mudança, capacitando pessoas em uma gestão diferenciada, caracterizada por uma liderança apta a transformar para impulsionar a evolução de processos, cultura e clima organizacional.

3 ESTUDO DE CASO

Visando melhorar seus processos e desempenhar de maneira satisfatória sua função na sociedade, as instituições públicas têm visto a necessidade de mudar profundamente a realidade em que se encontram. Para isso, procuram modificar não só a maneira de realizar processos e de lidar com pessoas, mas também ajudar a mudar a antiga cultura que os influencia até os dias de hoje.

Diante desse contexto, a área de gestão de pessoas, do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, órgão federal, tem utilizado como instrumento de mudança a gestão por competência. Esta busca capacitar servidores por meio de informação e treinamentos que visem mudar a atitude deles dentro da organização.

A capacitação objetiva fazer com que os servidores tenham conhecimento e atitudes que os tornem mais capazes de começar uma transformação no desempenho e na cultura da organização. Para realizar a capacitação, o órgão utiliza recursos permitidos pelo Regimento Interno do TRE-MA, o qual se encontra subordinado às resoluções do TSE.

Visando entender como é feita a capacitação de servidores em liderança e verificar se a capacitação tem gerado os resultados esperados pelo órgão, foi realizado o presente estudo no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.

3.1 Descrição de campo

O Tribunal Regional Eleitoral é um órgão criado pela Justiça Federal, que tem uma de suas sedes localizada em São Luís, capital do estado do Maranhão. O Tribunal foi instalado no dia 21 de outubro de 1932, sob a presidência do Desembargador Alberto Correia Lima. Atualmente, o TRE-MA é presidido pelo Desembargador José de Ribamar Froz Sobrinho.

De acordo com o artigo 1º do seu Regimento Interno (1997), o TRE-MA compõe-se:

I - mediante eleição por voto secreto: a) de dois Juízes, dentre os Desembargadores do Tribunal de Justiça; b) de dois Juízes, dentre os Juízes de Direito, escolhidos pelo Tribunal de Justiça; II - do Juiz Federal que for escolhido pelo Tribunal Regional Federal competente; III - por nomeação, pelo Presidente da República, de dois Juízes dentre seis

advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo Tribunal de Justiça.

A missão do TRE-MA é “garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado a fim de fortalecer a democracia”. Sua visão é de “consolidar a credibilidade da justiça eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança”, e seus valores são “honestidade, lealdade, compromisso, solidariedade, humildade, respeito e responsabilidade”.

De acordo com o Artigo 18 do Regimento Interno do TRE-MA de 1997, as principais ações que são da competência do Tribunal são:

- a) Processar e julgar: registro de candidato a Governador e Vice-Governador; conflitos de competência entre juízes eleitorais do Estado; crimes eleitorais cometidos por Juízes de Direito e Promotores de Justiça, Deputados Estaduais e Prefeitos Municipais; e entre outros casos previstos pelo regimento;
- c) Julgar os recursos interpostos contra decisões: do Presidente, dos Relatores dos processos e do Corregedor Regional, nas hipóteses previstas na lei ou no Regimento; proferidas pelos Juízes, Juntas Eleitorais e Turmas Apuradoras do Tribunal; e que imponham penas disciplinares aos funcionários.

Figura 7: Brasão da República (utilizado como símbolo da Justiça Eleitoral)

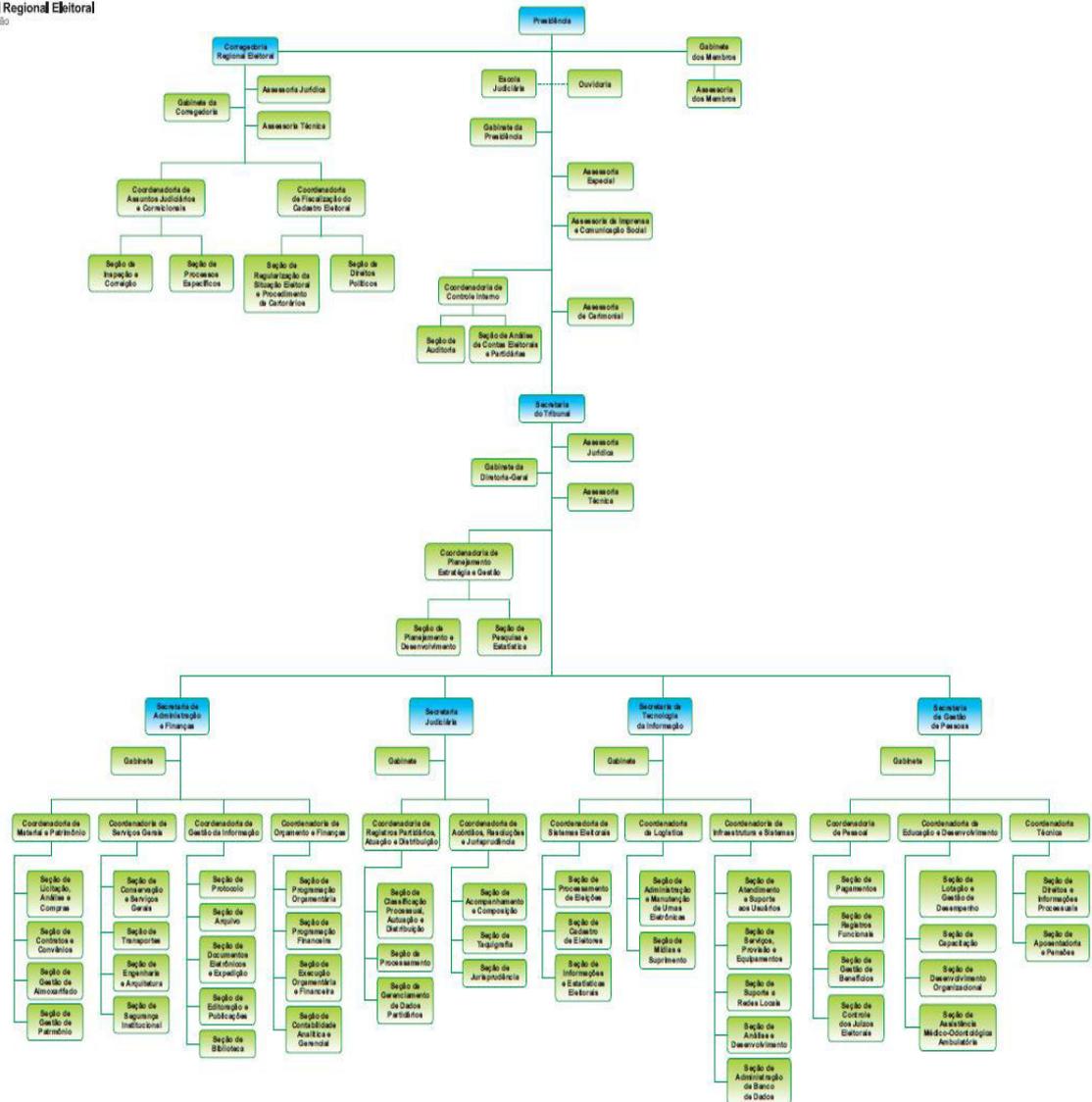


Fonte: *Intranet* do TRE-MA, 2014.

3.1.1 Estrutura da organização

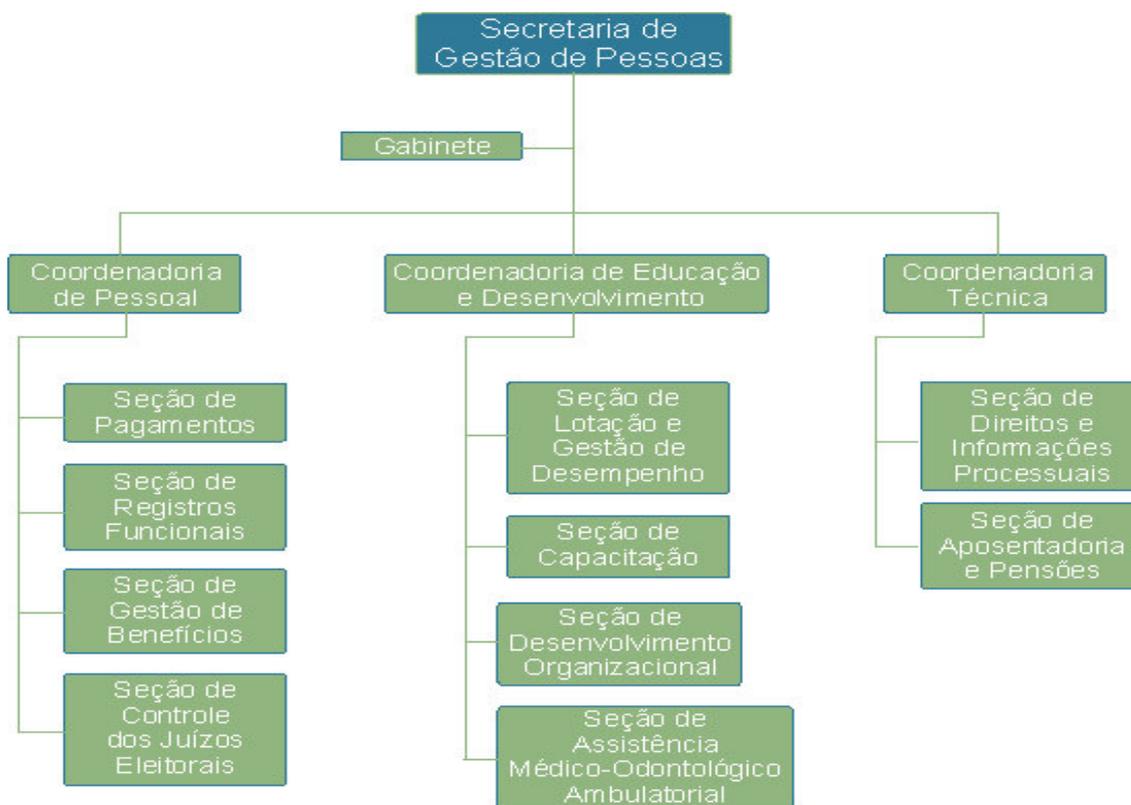
Com relação à composição da estrutura organizacional, o Tribunal apresenta como representação o seguinte organograma:

FIGURA 8: Organograma do TRE-MA



Fonte: *Intranet* do TRE-MA, 2014.

Dentro dessa estrutura, localiza-se a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP). Essa secretaria está no mesmo nível das Secretarias: de Tecnologia e Informação; Judiciária; e de Administração e Finanças. Além disso, está subordinada, respectivamente à: Secretaria do Tribunal (Diretoria-geral); Gabinete dos Membros (Juizes de Direito, Juiz Federal e Juristas) e Corregedoria Regional Eleitoral; e Presidência.

FIGURA 9: Organograma da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)

Fonte: *Intranet* do TRE-MA, 2014.

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) possui como anexo o Gabinete da Secretaria de Gestão de Pessoas (GABSGP). Submetido a esses dois setores estão em mesmo nível: a) a Coordenadoria de Pessoal (COPES), que abarca Seção de Pagamentos (SEPAG), Seção de Registros Funcionais (SEREF), Seção de Gestão de Benefícios (SEGEB) e Seção de Controle dos Juízos Eleitorais (SECOJ); b) a Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento (COEDE), constituída pela Seção de Lotação e Gestão de Desempenho (SELDE), Seção de Capacitação (SECAP), Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO), Seção de Assistência Médico-Odontológica Ambulatorial (SEMED); e c) a Coordenadoria Técnica (COTEC), que compreende a Seção de Direitos e Informações Processuais (SEINF) e Seção de Aposentadorias e Pensões (SEAPE).

4 METODOLOGIA

A metodologia empregada na construção da pesquisa buscou cooperar para que a análise sobre gestão de pessoas no TRE-MA ocorresse de forma adequada e precisa.

4.1 Métodos e meios técnicos

A abordagem da pesquisa foi de natureza qualitativa, uma vez que analisou e avaliou elementos não mensuráveis, como os aspectos social e cultural que envolvem o TRE-MA, utilizando dados primários, secundários e entrevistas.

O caráter da pesquisa foi exploratório-descritivo. Em relação a esse aspecto, Gil (2002, p 42), diz que: “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Assim, essa pesquisa foi descritiva, porque visou registrar variáveis já conhecidas, verificando e correlacionando fatos de modo fidedigno, para um exame mais completo e preciso. E foi exploratória porque consistiu em fazer sondagem e investigação com formadores de opinião, para ter uma maior compreensão do tema em estudo.

O meio utilizado para a pesquisa foi um o estudo de caso. Sobre a importância desse método de pesquisa, Gil (2008 *apud* GIL, 2009) diz que, corresponde ao estudo profundo que permite um amplo e detalhado conhecimento da situação. Dessa forma, esse estudo procurou ajudar na compreensão da real situação da capacitação de pessoas no TRE-MA. O referido autor cita, ainda, o levantamento e pesquisas de campo, documental e bibliográfica, como outros meios técnicos utilizáveis.

Para fundamentação teórica do estudo de caso, utilizou-se o levantamento de documentos institucionais a respeito do assunto que será abordado. Realizou-se uma análise documental de projetos e relatórios do órgão, para investigar e entender a situação da instituição na capacitação de pessoas.

4.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa correspondeu ao Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA). A amostra da pesquisa foi composta por quatro servidores da Corregedoria Regional Eleitoral (CRE) e um da Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO) que participaram de capacitações envolvendo liderança.

4.3 Coleta de dados

A coleta de dados teve como principais instrumentos de investigação entrevistas semi-estruturadas, aplicadas aos servidores do universo pesquisado, obtendo dados primários. Como fontes secundárias, foram utilizados documentos institucionais para examinar e entender melhor a situação da capacitação em que se encontra o órgão estudado.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com o Gestor da Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO), responsável pelo desenvolvimento de projetos de capacitação, e com servidores que participaram da prática desses projetos. Obteve-se com isso, informações consideráveis sobre o desenvolvimento da capacitação e os seus resultados, tanto na ótica do servidor participante dos cursos, quanto na ótica do servidor planejador e executor desses cursos.

4.4 Análise e apresentação de dados

A análise dos dados foi obtida através de entrevistas com servidores e de documentos institucionais. A apresentação foi feita com o uso de ilustrações para detalhar informações relevantes.

5 RESULTADOS

Os resultados foram analisados por meio de entrevistas, leis e documentos institucionais do Tribunal. A apresentação desses resultados iniciou-se pela SEDEO, seção responsável pelo desenvolvimento de capacitação, seguida dos seus objetivos, e seus principais projetos de desenvolvimento individual e organizacional.

Posteriormente, foi demonstrada a situação da capacitação dentro da instituição do TRE-MA, revelando os fatores que tem dificultado seu desenvolvimento e dos ganhos que ela tem trazido à organização e às pessoas que fazem parte dela, tanto na perspectiva do servidor, quanto na perspectiva dos realizadores dos projetos de capacitação.

5.1 SEDEO

Na Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Tribunal, encontra-se a Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento (COEDE), onde funciona a Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO). Esta é responsável pelo planejamento e realização de projetos direcionados ao desenvolvimento dos servidores do TRE. Essa seção ainda elabora projetos, os quais são submetidos à supervisão da SGP, e conforme o planejamento estratégico, o regimento e o regulamento interno. Por meio desses projetos, busca-se a realização de cursos, treinamentos, congressos e seminários.

O instrumento que, hoje, o TRE mais tem utilizado para a busca de mudança de comportamento e desenvolvimento dos servidores é a gestão por competência. Essa gestão procura disponibilizar não só a capacitação de pessoas em funções técnicas, como também construir uma consciência nos servidores, sendo capaz de colaborar para a geração de uma nova cultura organizacional.

Para desenvolver a gestão por competência no setor público, deve-se observar as leis, as quais essa gestão está submetida. Por isso, faz-se necessário uma explanação sobre essas leis.

5.2 Leis e órgãos envolvidos na capacitação

A capacitação de servidores do TRE-MA está submetida a leis que, desde a Constituição Federal ao Regulamento Interno, incentivam essa atividade. A partir do Decreto presidencial nº 5.707, de 2006, houve-se necessidade de colocar em prática o desenvolvimento dos servidores e, assim, levar melhoraria aos serviços públicos por meio da gestão por competência. Nesse sentido, a Lei 11.416/2006, estabeleceu normas sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União, como diz o artigo 14 dessa lei:

É instituído o Adicional de Qualificação – AQ destinado aos servidores das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário, em razão dos conhecimentos adicionais adquiridos em ações de treinamento, títulos, diplomas ou certificados de cursos de pós-graduação [...].

Para aderir às novas diretrizes explanadas pelo Decreto nº 5707/2006 e pela Lei 11.416/2006, o Tribunal Superior Eleitoral – TSE, que impõe obrigações administrativas e orçamentárias para os TREs, deu origem, em 2007, às Resoluções 22.572 e 22.582. A Resolução TSE nº 22.572 dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral e dá outras providências, sendo previsto no:

Art. 2º Estabelecer como propósito do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento o de servir de referência às ações de educação corporativa, com vistas à formação, atualização e aperfeiçoamento contínuo dos servidores da Justiça Eleitoral. Parágrafo único. Para fins desta Resolução, são consideradas ações de educação corporativa: os cursos presenciais e à distância, os grupos formais de estudo, os treinamentos em serviço, estágios supervisionados, seminários, congressos, simpósios e correlatos, desde que contribuam para o desenvolvimento do servidor e estejam alinhados com as necessidades institucionais dos órgãos que compõem a Justiça Eleitoral.

A Resolução TSE nº 22.582 dispõe sobre o desenvolvimento, nas carreiras, dos servidores ocupantes de Cargos de Provimento Efetivo dos Quadros de Pessoal dos Tribunais Eleitorais e dá outras providências. A Resolução também deixa clara a necessidade de medidas educativas de capacitação dentro da organização, colocando-as como motor de melhoria de desempenho e desenvolvimento de carreiras dos servidores, conforme explicitam os artigos abaixo:

Art. 4º Terá direito à progressão funcional e à promoção o servidor que apresentar desempenho satisfatório em processo de avaliação específico. Parágrafo único. Considera-se desempenho satisfatório o resultado igual ou superior a setenta por cento da pontuação máxima das avaliações de desempenho realizadas. [...] **Art. 21.** Consideram-se ações de educação corporativa para fins de promoção os cursos que, de forma sistemática, por

metodologia presencial, semi-presencial ou a distância, possibilitam o desenvolvimento de competências para o cumprimento da missão institucional, custeados, ou não, pela Administração.

O Regimento Interno do TRE-MA, bem como seu o Regulamento Interno, encontram-se sob a Legislação do TSE. O Regimento trata da composição, das atribuições, da ordem dos serviços, dos processos e outras disposições do Tribunal. Já o Regulamento Interno do Tribunal Regional fala da finalidade, da estrutura das unidades, das competências e atribuições de órgãos, unidades e pessoas que fazem parte do TRE-MA.

No capítulo III do Regulamento, o artigo 72 fala sobre competência dos órgãos e de suas unidades, e deixa explícita as funções da Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO):

Artigo 72 – À Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO) compete executar atividades relacionadas ao desenvolvimento organizacional, gerencial e de equipes, e ainda: I - diagnosticar necessidades, propor e avaliar ações voltadas ao desenvolvimento organizacional, à gestão de pessoas, em conformidade com o planejamento estratégico do Tribunal e de suas unidades administrativas; [...] III - elaborar e propor programas e ações voltados ao desenvolvimento organizacional, gerencial e de equipes; IV - identificar e atualizar as competências necessárias à execução dos processos de trabalho das unidades administrativas; V - elaborar e propor planos de desenvolvimento para os servidores, em consonância com o modelo de competências adotado pelo Tribunal e com a Política de Educação Continuada dos Servidores da Justiça Eleitoral; [...] VII - desenvolver outras atribuições e responsabilidades afins e correlatas ou por determinação do Coordenador.

As atividades de capacitação envolvem ainda a ação de órgãos auxiliares, como o Tribunal de Contas da União – TCU, um órgão auxiliar e de orientação do Poder Legislativo, que, embora a este não subordinado, pratica atos de natureza administrativa, concernentes, basicamente a fiscalização (MORAES *apud* PAULO & ALEXANDRINO, 2009).

5.3 Descrição dos Planos de capacitação

O projeto de capacitação que tem se destacado no TRE é o Programa de Gestão por Competências (PGC), que inclui o Plano Anual de Capacitação (PAC) e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Apesar de parecer simples quando comparado a projetos de desenvolvimento de empresas privadas, o PGC evidencia a busca por uma mudança de base para a gestão de pessoas dos órgãos públicos.

O Manual do Programa de Gestão por Competência (Anexo A) pode ser encontrado na página da *intranet* do TRE-MA. A finalidade desse manual é esclarecer e orientar os servidores do TRE-MA sobre a implantação do PGC e para que o servidor execute as suas próprias avaliações facilmente. Além de conceitos básicos, a publicação traz instruções e modelos de avaliações visando facilitar o uso da ferramenta.

5.3.1 Programa de Gestão por Competência (PGC)

No manual, as características do programa são apresentadas da seguinte forma:

O primeiro ponto define o conceito de competência e de gestão por competência. As competências são ditas como conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que mobilizados da forma sinérgica geram um desempenho superior e de excelência em todas as atividades. Uma competência reflete o resultado do saber fazer (conhecimento) com o poder fazer (habilidade) e o querer fazer (atitude). O manual também explica cada uma dessas competências.

A Gestão por Competências é definida como uma ferramenta de gestão de pessoas, baseada em um processo avaliativo orientado para o desenvolvimento e acompanhamento das atividades dos profissionais, visando preparar as pessoas para as atividades e para os desafios futuros; além de otimizar os resultados da organização. Depois, fala-se dos objetivos dessa gestão, que são: disponibilizar informações que permitam o gerenciamento do desempenho dos servidores; direcionar as ações de capacitação para o desenvolvimento e aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do TRE/MA; e democratizar as relações de trabalho.

O segundo ponto trata sobre as considerações gerais do Programa de Gestão por Competências do TRE/MA. No Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, o PGC está sob a responsabilidade da Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO), intrinsecamente ligado ao Planejamento Estratégico e amparado por legislações que especificam a necessidade de implantação do sistema de gestão de competências no setor público.

O programa visa promover, em toda a instituição, o desenvolvimento de pessoas e processos de gestão, para trazer excelência organizacional. Para isso,

foram estabelecidos, por um mapeamento prévio, três eixos de competências que foram tidos como necessários a organização: as competências comuns a todos os servidores (Competências Gerais), as específicas para cada papel (Competências Específicas) e as voltadas para os cargos de gestão (Competências Gerenciais).

Depois dessas definições, apresenta-se o modelo de gestão por competências que se objetiva ter no TRE-MA. Esse modelo é constituído por: ações de capacitação conectadas às necessidades de desenvolvimento dos servidores e atreladas à estratégia da Organização; lotações definidas a partir de critérios técnicos, baseados nas competências necessárias para o setor; e conhecimento formal das competências exigidas para cada papel ocupado na Organização.

Após isso, são identificadas as vantagens da gestão por competências para organização, para as lideranças e para os servidores. Para organização, a vantagem é a sistematização da capacitação que potencializa a atuação estratégica da gestão de pessoas. Para as lideranças, se torna um auxílio no alcance de objetivos e cumprimento de metas. E para os servidores, representa um direcionamento das ações de desenvolvimento.

Sobre a avaliação das competências, esta é feita através de um software, que gerenciará todo o processo, desde a avaliação inicial até o acompanhamento dos Planos de Desenvolvimento. Cada servidor será avaliado pela chefia imediata, por um colega e responderá uma autoavaliação. Depois, o avaliador terá reunião de *feedback* (consenso) com o seu subordinado avaliado. Será elaborado um relatório com gráficos, que conterà um comparativo entre as competências necessárias e as competências apresentadas pelos servidores, sendo esse comparativo denominado "*gap*".

Faz parte ainda desse segundo ponto o Plano Anual de Capacitação (PAC) e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Tais planos ajudam na formação e no aperfeiçoamento contínuo dos servidores. Por isso, esses planos são parte importante do Plano de Gestão por Competência (PGC), e por isso, serão tratados de maneira individual.

a) Plano Anual de Capacitação (PAC)

Com a implantação do processo de gestão por competências, é elaborado o Plano Anual de Capacitação (Anexo B). Esse plano é constituído por competências

identificadas pelas unidades do Tribunal como críticas para o seu negócio, bem como as competências necessárias à atuação gerencial, e que são obtidas por meio de relatórios de avaliação de competências dos servidores. A partir desses dados, colhidos durante um ano, serão selecionadas ações de capacitação que ocorrerão no ano posterior, e que alinharão as competências necessárias para a busca do cumprimento da missão e estratégias da instituição.

O PAC 2014, por exemplo, apresenta como objetivo geral oferecer aos servidores do TRE/MA oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, tendo em vista o alcance dos objetivos e metas institucionais. Como objetivos específicos, o plano busca: realizar ações de capacitação, presencial e a distância, que atendam as necessidades das unidades internas; otimizar recursos disponíveis realizando eventos de capacitação; possibilitar a um número maior de servidores o acesso às ações de capacitação. Tudo isso de acordo com a necessidade do Tribunal e com o orçamento disponível. Além de diretrizes e recursos que serão necessários para aplicação da capacitação, o PAC expõe também a relação de competências previstas.

No ano de 2014, foram disponibilizados os seguintes cursos:

FIGURA 10: Cursos de capacitação

| TIPO DE COMPETÊNCIA | COMPETÊNCIA |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GERAL | <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação Eficaz 2. Desenvolvimento Contínuo 3. Microinformática 4. Redação Oficial 5. Relacionamento Interpessoal 6. Responsabilidade Socioambiental |
| ESPECÍFICA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Auditoria 2. Contratos e Convênios 3. Registro Taquigráfico 4. Direito, Legislação e Normas - GM 5. Direito, Legislação e Normas - Ouvidoria 6. Direito, Legislação e Normas - SJD 7. Execução da Folha de Pagamento 8. Execução Orçamentária e Financeira 9. Gerenciamento de Jurisprudência 10. Gestão Contábil 11. Gestão da Informação 12. Gestão de Cerimonial 13. Gestão do Clima Organizacional 14. Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil 15. Imprensa e Comunicação Social 16. Infraestrutura de TI 17. Legislação de Pessoal 18. Legislação Eleitoral 19. Licitações e Contratos 20. Planejamento, Estratégia e Gestão |

| | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 21. Segurança Patrimonial 22. Suporte a Redes Locais |
| GERENCIAL | 1. Gestão de Pessoas 2. Gestão de Processos 3. Orientação para Resultados 4. Planejamento, Estratégia e Gestão |

Fonte: *Intranet* do TRE-MA. Figura adaptada do PAC, 2014, p. 3.

Observa-se que a capacitação gerencial no ano de 2014 investiu em cursos básicos, mas essenciais para o andamento dos processos.

b) Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

O Plano anual de capacitação (PAC) é definido a partir do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que é voltado para o fomento do autodesenvolvimento do servidor. Os Planos de Desenvolvimento Individuais são itinerários de formação e aperfeiçoamento contínuo dos profissionais. Possibilitam o aprimoramento das competências exigidas para o pleno exercício de suas funções.

É de responsabilidade de cada chefia, após diagnosticados os “*gaps*”, traçar os planos dos seus subordinados, sugerindo ações de desenvolvimento compatíveis com a demanda e complexidade das atribuições do cargo ocupado. A partir do balanço de ações necessárias para organização é realizado o PAC. No PGC sugerimos duas trilhas de desenvolvimento: Eixo Gerencial e Eixo Administrativo.

No terceiro ponto, especifica-se e descreve-se de forma detalhada os tipos de competências trabalhadas pela Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO), que são as seguintes: Competências Específicas; Competências Gerais; e Competências Gerenciais.

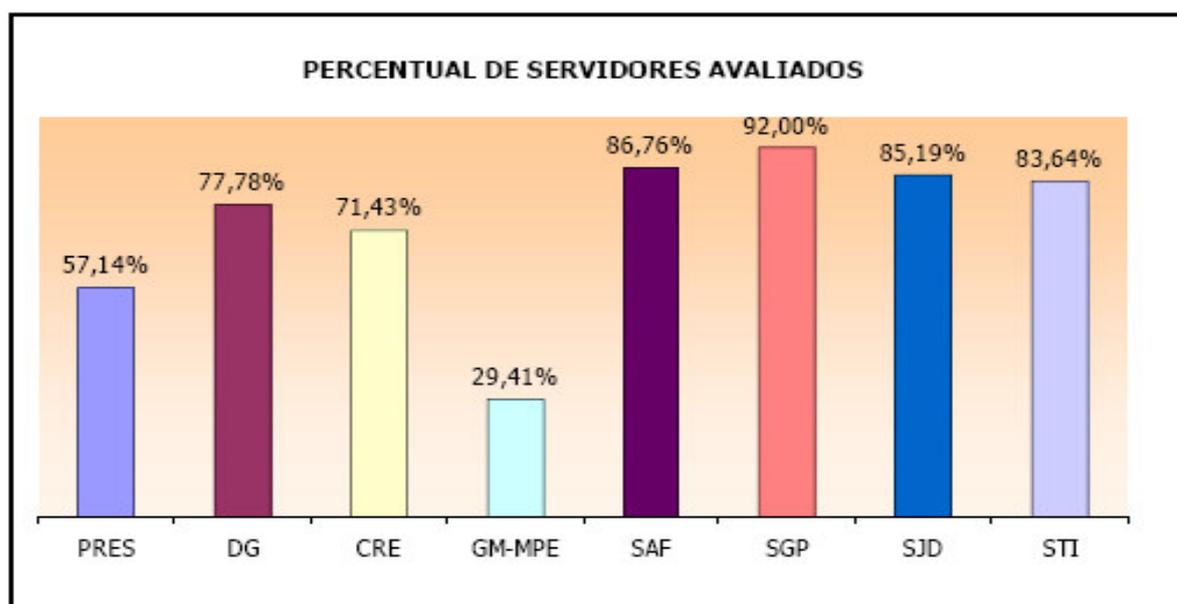
O quarto ponto exhibe a Instrução Normativa de 2012 do PGC, que regulamentou, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, as normas gerais para a realização da I Avaliação de Gestão por Competências (Anexo C), desenvolvida pela Secretaria de Gestão de Pessoas.

O quinto ponto do manual indica um Fórum para tirar dúvidas sobre gestão por competências; e o sexto ponto, apresenta manuais para servidores e gestores sobre a utilização do sistema de gestão por competência pela *intranet*, demonstrando como elaborar o plano de Desenvolvimento Individual.

O sétimo e último ponto, mostra os resultados do Ciclo de Avaliação de Gestão por Competências. Sobre essa avaliação, o Tribunal apresentou o *Relatório*

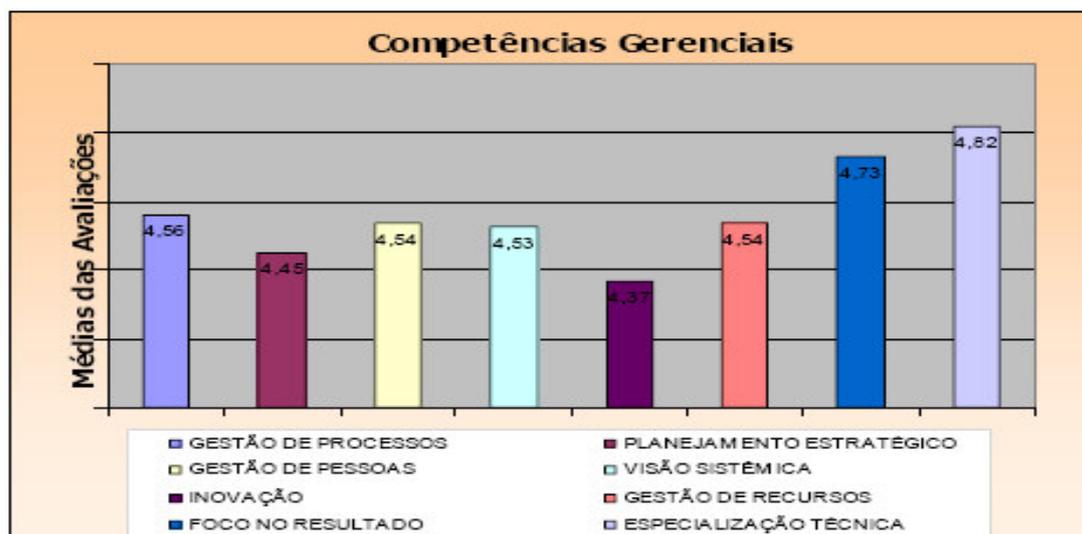
do I Ciclo de Avaliações por Competência, medindo o desenvolvimento da capacitação implantada com o plano de gestão por competência há 8 anos. Nos resultados expostos pelo relatório, 80% dos servidores do TRE-MA foram consultados. Por setores, as menores participações foram da alta administração, representada por Gabinetes de Membros da Procuradoria Regional Eleitoral (29,41%), Presidência (57,14%) e Corregedoria Regional Eleitoral (71,43%), como se observa no gráfico abaixo:

FIGURA 11: Percentual de Servidores Avaliados por Lotação



Fonte: *Intranet* do TRE-MA. Relatório do I Ciclo de Avaliações por Competência –TRE-MA (2012, p. 8)

Em relação às competências gerenciais avaliadas nos servidores em geral, tem-se o seguinte gráfico:

FIGURA 12: Avaliação das competências gerenciais

Fonte: *Intranet* do TRE-MA. Relatório do I Ciclo de Avaliações por Competência –TRE-MA (2012, p. 10)

De acordo com o relatório, os valores esperados pela avaliação estavam entre 2,50 a 4,00. Mas é possível perceber, no gráfico acima, que as médias das competências avaliadas excederam os valores esperados. Em relação ao aspecto inovação, este foi o que teve o aumento menos significativo. Em relação às gestões analisadas, a gestão de pessoas foi uma das que evidenciou a necessidade de capacitação.

5.4 Apresentação e análise de dados

Esse tópico apresenta os resultados analisados provenientes das entrevistas realizadas com gestor da Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO), responsável por criar o Programa de Gestão por Competência no TRE-MA, juntamente com o PAC e o PDI, e servidores que participaram de cursos de capacitação envolvendo o tema de liderança. A finalidade foi obter uma melhor compreensão da situação da capacitação no TRE-MA.

5.4.1 Respostas do Gestor da SEDEO

a) Modo como a capacitação em liderança transformadora está sendo realizada

O gestor disse que a SEDEO já realizou capacitações que trabalharam esse tipo de liderança de maneira comportamental. Por meio de capacitações como essa,

ele diz que a SEDEO procura desenvolver a percepção dos servidores, para que eles se vejam como gestores do setor público. A ideia da SEDEO é fazer com que as pessoas desenvolvam as competências necessárias a um gestor, como: proatividade, liderança, visão sistêmica, e etc. A seção tem buscado adequar os cursos a realidade do órgão público. Para isso, a seção utiliza dinâmicas, cursos e treinamentos fornecidos por empresas especializadas em capacitação e apoiados pela ENAP.

Observa-se, então, nas palavras do Gestor, que a Seção de Desenvolvimento Organizacional tem buscado desenvolver gestores capacitados para atuar no setor público.

b) Regularidade com que os cursos de capacitação em liderança ocorrem

Segundo o Gestor, a frequência com que os cursos de gerência acontecem é constante, mas nem sempre são específicos sobre liderança. Às vezes, esse tema é abordado apenas em módulo dentro de outros cursos. Além disso, em ano eleitoral, geralmente, não ocorrem cursos gerenciais, por conta da preparação do Tribunal Regional Eleitoral para as eleições. Esse período de eleições exige maior empenho dos servidores, o que dificulta a realização de cursos gerenciais, que requerem maior dedicação e tempo. Contudo, a cada dois anos o servidor recebe 30h de treinamento em cursos gerenciais, como está previsto pela Res. 22572/2007 TSE.

Conforme disse o gestor, o Art. 6º dessa resolução determina que se deve:

“[...] III - proporcionar o envolvimento dos ocupantes de funções de natureza gerencial com o aprendizado, assegurando a realização de, pelo menos, 30 (trinta) horas de capacitação destinado à formação e ao desenvolvimento de gestores, a cada dois exercícios [...].”

Observa-se, a partir dessas declarações, que há limitações para se exercer maior tempo em capacitação de pessoas, devido à própria atividade que o órgão desempenha. No entanto, a capacitação consegue cumprir o que é previsto por lei.

c) Modo como funciona a capacitação e seus resultados

Conforme dito pelo o Gestor da SEDEO, os programas de capacitação têm sido utilizados para a avaliação das competências e desempenho dos servidores,

bem como têm buscado desenvolver competências gerenciais como a liderança por meio de cursos, palestras, dinâmicas, treinamentos e avaliações, obedecendo a um planejamento previsto na resolução.

A resolução mencionada pelo Gestor é a Res.22.572, 2007, expressando no artigo 7 que:

São instrumentos do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral: [...] II - planos anuais de capacitação e desenvolvimento, compostos por ações de capacitação e desenvolvimento de competências [...], alinhados aos Planos de Gestão Estratégica [...]; III - avaliações de desempenho baseadas em competências [...]; V - eventos voltados à reciclagem, de conhecimentos e habilidades específicas [...] (BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Res.22.572, 2007).

No entanto, segundo o gestor, os resultados do curso de capacitação voltado para gestão de pessoas não têm sido satisfatórios. Há falta de interesse por parte dos servidores em participar desse tipo de curso. Os servidores que são gestores participam dos cursos que envolvem gestão de pessoas porque são obrigados por lei. Os servidores que não são gestores, não vêem interesse em se envolver nesses cursos, apesar da capacitação ser permitida a todos eles pelo artigo 6º da Resolução 22.572/2007 do TSE, onde é determinado: “[...] II - possibilitar o acesso de todos os servidores às ações de capacitação e desenvolvimento [...]”.

O gestor diz que a dificuldade de provocar a motivação nos servidores para participarem de cursos de gestão de pessoas está no fato de esses servidores não verem um ganho direto, que os ajude realmente a superar dificuldades, como a falta de valorização do trabalho do servidor pelo setor público. Apesar dos obstáculos, os resultados da análise de desempenho mostrou uma melhoria no quadro gerencial. Segundo o Gestor, o TRE-MA está bem à frente de outros órgãos públicos, no tocante a investimentos em planejamentos de desenvolvimento e de capacitação dos servidores em competências gerenciais.

Vê-se, então, nas palavras do gestor, que o que tem dificultado o andamento das capacitações é o fato de os servidores não se sentirem valorizados pelo seu trabalho. Vale dizer que essa falta de maior valorização provém da cultura do setor público, e não especificamente do TRE-MA. Portanto, abarca as instituições públicas em geral.

d) Desafios enfrentados pela capacitação

Segundo o Gestor da SEDEO, a maior dificuldade enfrentada na capacitação de pessoas em competências como a liderança é conseguir desenvolver a prática de “reconhecimento” do gestor pelo trabalho realizado por seus funcionários. A falta de reconhecimento é o maior causador da desmotivação do servidor em se dedicar mais ao trabalho e participar das capacitações. Por uma ótica menor, a desmotivação ocorre quando, por exemplo, as pessoas que ocupam cargos de confiança são colocadas em funções gerenciais sem conhecer a função de um gestor com propriedade.

Entretanto, o gestor assegura que provocar motivação nas pessoas somente por meio de capacitação não funciona, pois o incentivo da motivação depende, também, do clima e da cultura das instituições públicas. Desse modo, a não valorização do servidor e do seu trabalho não é resultado apenas dos gestores que não provocam motivação em seus servidores, ou dos servidores que não se deixam ser incentivados, mas é resultado de influências maiores, mais precisamente da cultura e das leis que fazem as instituições do setor público.

A partir das afirmações do gestor pode-se perceber que as raízes dos desafios enfrentados para promover a prática de reconhecimento e valorização do servidor na instituição pública, são: a cultura e a delimitação de leis. Quando se fala de lei e de cultura no setor público, se fala de uma relação direta, onde a lei acaba regendo e preservando a cultura existente no setor público. Assim sendo, as leis e a cultura do setor público pouco valorizam o papel do servidor dentro da instituição.

As leis, por não evoluírem, acabam determinando a continuidade dessa falta de valorização. Tudo isso gera a desmotivação nos servidores em participar dos cursos de capacitação e em se envolverem mais na instituição, o que pode influenciar negativamente o desempenho desses servidores, bem como o andamento dos processos na organização.

Além das leis, o gestor declara que, no Tribunal e em outros órgãos públicos, a alta administração é formada por juízes e desembargadores, ocupando cargos geralmente comissionados. Essa alta gestão tem por função buscar realizar o interesse público. No entanto, como o interesse dos participantes dessa gestão está, geralmente, ligado ao crescimento de sua carreira pessoal dentro da política, eles acabam por deixar o interesse público em segundo plano.

Ainda nas palavras do gestor, isso explica porque a SEDEO tem dificuldade em conseguir a participação dessa administração em programas de capacitação. Assim, surge a necessidade de convencer a alta direção a se envolver com os programas realizados pela SEDEO, para favorecer o desenvolvimento da capacitação de pessoas e colaborar com a melhoria da gestão no setor público. O gestor fez menção a um exemplo dessa situação, relatando que, certa vez, ele conversou com o Diretor Geral do Tribunal e, assim, conseguiu convencê-lo a participar de um curso que envolvia gestão de pessoas.

Verifica-se a partir do relato do gestor, que há uma divergência entre os interesses público e pessoal. A alta administração não vê benefício direto em fazer parte da capacitação de pessoas, pois tem interesses voltados, principalmente, para a carreira política.

O gestor disse que os servidores poderiam se interessar mais, caso houvesse leis que os valorizassem, motivando sua maior participação na organização. Já a alta direção se dedicaria mais aos assuntos da SEDEO, se houvesse uma lei que determinasse a sua participação efetiva na gestão de pessoas.

Da afirmação do gestor pode-se concluir que, é preciso haver criação de leis para incentivar uma mudança cultural e maior impulso ao desenvolvimento. O artigo 138 do Regimento Interno do TRE-MA já possibilita que haja alterações em suas normas e apoio a novos projetos, quando diz que “qualquer proposta de modificação ou reforma do presente Regimento poderá ser apresentada por Juiz do Tribunal ou pelo Procurador Regional Eleitoral.” As mudanças seriam pequenas por ainda estarem condicionadas ao TSE, mas elas já seriam uma colaboração ao desenvolvimento interno.

O gestor afirma que a mudança dessa situação de conflitos é possível se houver apoio de leis e da alta administração. Como exemplo de apoio tido recentemente por leis, ele referiu-se a uma nova determinação do Tribunal de Contas da União (TCU), que determina aos Tribunais que realizem cursos de governança de pessoas, exigindo que se tenham critérios objetivos para seleção de pessoas em cargo comissionado. A partir desse tipo de determinação, o gestor diz que a alta administração começou a perceber a necessidade de se preocupar com a gestão de pessoas e cumpre o que é determinado.

Ele diz que o apoio da alta gestão a SEDEO é necessário para haver desenvolvimento e modificação da cultura do TRE-MA, pois a elite administrativa é responsável pela direção geral do Tribunal, e sem sua participação, não se vai conseguir avanço significativo na organização. Além disso, o gestor deixa claro que se não houver colaboração de todos os envolvidos (servidores, alta administração; além das leis), o que se vai conseguir por meio da capacitação são apenas medidas paliativas, medidas de ajuda.

Percebe-se, nas afirmações do gestor da SEDEO, que o desenvolvimento da capacitação em liderança só será eficaz nos órgãos públicos quando houver criação de leis que apoiem e que incentivem a mudança da situação de pouca eficiência na qual o setor público se encontra. Será preciso, além de um maior incentivo das leis, a participação mais efetiva dos que constituem a organização do Tribunal, ou seja, dos servidores, da alta administração e da própria SEDEO.

e) A capacitação em liderança como instrumento de mudança organizacional.

O gestor disse que a SEDEO busca realizar, por meio da capacitação, a conscientização das pessoas sobre a necessidade de mudança, trabalhando a percepção do servidor. Isso para que este note a cultura que envolve o Tribunal e o setor público, e busque a mudança, juntamente com outros servidores, o que poderá gerar uma melhoria no desempenho organizacional. Assim, o gestor acredita que a capacitação de pessoas em competências como a liderança pode ser um instrumento de ajuda na mudança cultural do TRE-MA.

Confirmando o que foi relatado pelo gestor, é possível notar que o TSE, de maneira básica, apóia a capacitação como instrumento de mudança quando determina no artigo 9º da Resolução 22.572/2007 que, são estratégias de capacitação e desenvolvimento:

[...] I - eventos para inserir e ambientar o novo servidor à Organização, com o objetivo de favorecer a assimilação da cultura, do sistema de valores e dos padrões gerais de conduta esperada; II - eventos voltados para o desenvolvimento de um conjunto de atitudes e comportamentos favoráveis à adequada atuação do servidor, no papel que desempenha, em seu ambiente de trabalho; [...] IV - eventos voltados para a formação e desenvolvimento de lideranças com a finalidade de assegurar uma linguagem gerencial única, focada na gestão estratégica do capital humano, intelectual, tecnológico, patrimonial e financeiro da Justiça Eleitoral [...].

Nota-se que há um apoio a eventos que promovam a assimilação de cultura, desenvolvimento de comportamentos e lideranças. No entanto, parece não ser suficiente, pois, como já dito, é preciso haver a criação de leis que incentivem mais a mudança.

O gestor afirma que, mesmo podendo ser considerada como instrumento de cooperação na mudança cultural da organização, a capacitação não pode ser usada de maneira isolada para trabalhar a valorização e o incentivo da motivação do servidor. Isso porque esse tipo de incentivo pode gerar frustração nos servidores ao se depararem com a realidade do setor público, como as leis e a alta administração, que ainda não estão engajadas o suficiente para favorecer a mudança como deveriam. Por isso, ele assegura que a mudança deve começar de “cima para baixo”.

A partir da resposta do gestor, a capacitação, as leis, a alta administração das instituições públicas e os servidores, precisam trabalhar juntos, para que, esse quadro de frustração não aconteça e, assim, possa haver a criação de uma nova cultura.

5.4.2 Resposta dos servidores

Para compreender a perspectiva dos servidores sobre os cursos de capacitação relacionados à gestão de pessoas, que são oferecidos pelo TRE-MA, foram entrevistados quatro servidores da Corregedoria Regional Eleitoral: servidores A, B, C e D, que ocupam cargos de chefia no Tribunal. Os questionamentos foram voltados para saber como os servidores viam esses cursos, procurando saber sobre os seguintes pontos:

a) Participação da capacitação por obrigação

Todos os servidores participam das capacitações por obrigatoriedade e necessidade do cargo. Ou seja, eles não participam por espontânea vontade.

b) Benefícios obtidos com os cursos de capacitação

Sobre os ganhos que obtiveram com a capacitação, os servidores A, B e C disseram que os cursos dos quais participaram agregam muito em conhecimento.

O servidor A diz que esses cursos são sempre uma boa oportunidade de troca de idéias em que se busca adequar os cursos a realidade do TRE, com o fim de gerar melhorias. Segundo ele, as capacitações desenvolvem a questão do trabalho em equipe, descentralização das decisões, o que facilita muito o andamento dos processos e faz com que todos participem e compartilhem idéias. O servidor afirma que, no setor em que trabalha, quanto mais as pessoas compartilham o que sabem, mais aprendem e se sentem incentivadas.

O referido servidor, fala, também, que as mudanças propostas na capacitação são muito válidas, porque inovam a maneira como se visualiza os processos e a maneira de gerenciar, melhorando a forma como os gestores se relacionam com os seus subordinados; incentivando a motivação destes, e obtendo um maior rendimento. Toda essa aprendizagem, aos poucos, trouxe desenvolvimento efetivo ao trabalho.

Em relação ao servidor B, ele relata que participou de um curso sobre Governança, e que a partir desse curso, teve uma visão nova sobre gestão. Já o servidor C diz que os cursos sempre agregam algo bom, mas que tem dificuldade em prestar atenção. Ele diz que os cursos têm pouca parte prática, assim como pouca aplicação prática na realidade do Tribunal. O referido servidor diz que não vê como colocar em prática na instituição as coisas que os cursos apresentam.

O servidor D disse que não vê ganhos nesses cursos, explicando que os treinamentos e as dinâmicas oferecidos ainda têm caráter de setor privado. Por isso, os cursos aplicados não funcionam na prática. Ele acredita que os cursos de capacitação gerencial, assim como as dinâmicas de grupo e treinamentos envolvidos, deveriam ser mais adaptados para realidade do setor público.

c) Figura de um líder que considera inspirador

Com relação a um líder que consideram inspirador no TRE-MA, apenas o servidor A relatou que admira alguém por sua postura e desempenho no trabalho.

d) Participação em curso de liderança para se trabalhar as características de um líder transformador de maneira comportamental

Os servidores A, B, C e D disseram que participaram de cursos que envolviam esses conceitos, mas que nunca participaram de um que fosse focado exclusivamente em liderança. No entanto, participaram de cursos com módulos sobre esse tema, explanando conceitos de motivação de equipe, proatividade, teorias de liderança, dando exemplos de grandes líderes, e ensinado uma liderança focada em planejar e executar ações.

Os servidores B, C e D disseram que esses módulos, geralmente, apresentam mais parte teórica, retratando coisas simples, nada aprofundado. Os treinamentos e dinâmicas trazem motivação, mas depois, esses servidores não vêem como colocar isso em prática por conta da cultura do TRE-MA e dos conceitos desenvolvidos pela capacitação serem muito voltados para instituições privadas.

Em relação ao servidor B, ele frisou que o seu conhecimento sobre liderança vem de experiências trocadas com amigos de outras instituições. Ele diz que pode ser que daqui a algum tempo a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) disponibilize um curso de liderança adequado ao setor público, e quando essa secretaria aplicá-lo enfatizando-o de modo comportamental, vai notar que dentro do TRE-MA ainda não existem líderes e que poucos são os que têm ânimo para cursos como esse. Ele disse que seria bom se, de vez em quando, um chefe se lembrasse de agradecer, porque atitudes de reconhecimento como essa inspiram, representam o que você quer ver em você.

O referido servidor acrescentou que poucos, cerca de dois ou três juízes com quem ele trabalhou, o agradeceram por seu trabalho. Ele relatou que, recentemente o seu chefe maior – Corregedor – agradeceu cada um dos que ficaram trabalhando no TRE-MA até 1h da manhã. Segundo ele, atitudes como essa, de reconhecimento, são importantes, motivam. Por isso, se houvesse um curso de liderança que traçasse um perfil de líder ideal para servir de referencial, se sairia da teoria para a prática. Com um perfil traçado sendo trabalhado constantemente nas pessoas, talvez houvesse uma mudança de hábitos.

O servidor B afirma que uma pessoa pode ser treinada a agradecer, porque ele próprio se treina, buscando praticar essa atitude. Mas isso ele aprendeu porque alguém o ensinou, o inspirou. Então, para ele é uma questão de mais práticas de aprendizagem, treinamento. Ele acredita que, se houver características do líder ideal para serem aprendidas (não que se vá atingir o ideal de líder, o que é impossível) e

se essas características forem trabalhadas aos poucos e treinadas constantemente em pontos específicos, necessários ao ambiente do TRE-MA, poderá se criar um hábito que pode ser disseminado. Mas, segundo ele, as pessoas ainda têm receio de aprender, por conta da cultura, da não valorização do servidor que existe há muito tempo.

O servidor, concordando com o gestor da SEDEO, se referiu à dificuldade que há em promover capacitação, dizendo que o problema de não haver gestão de pessoas como deveria é o fato de a alta administração estar mais envolvida em questões políticas, e por isso, não vê benefício em se dedicar ao desenvolvimento dessa gestão. Mas ele comenta que já começaram medidas nesse sentido, com leis determinando a capacitação em governança de ocupantes de cargos por indicação (como foi dito pelo gestor). Por fim, o servidor diz que é possível mudar, mas, com certeza, isso irá levar um tempo significativo.

É possível depreender das respostas dadas pelos servidores que, os cursos de capacitação são uma importante fonte de conhecimento, mas que tem ajudado pouco no desenvolvimento de pessoas por terem pouca aplicação na realidade do setor público. Nota-se, também, a partir da última resposta do servidor B, que é possível uma mudança comportamental por meio da capacitação em liderança, por mais que demore acontecer.

6 CONCLUSÃO

No órgão pesquisado, constatou-se que há um programa de gestão por competência que promove a capacitação dos servidores em liderança, mas não tem tido grandes resultados porque os servidores não se sentem provocados a participarem. Essa falta de resultados deve-se, primeiro, pelo motivo de esses cursos não ocorrerem com freqüência. Segundo, porque a falta de valorização do servidor encontra-se na cultura do setor público em geral, e nas leis, que não favorecem grandes mudanças.

Outro motivo pelo qual a capacitação não tem obtido retorno está no fato de a alta administração do TRE-MA não vê benefício direto em participar e incentivar os projetos promovidos pela SEDEO, pois os interesses dessa administração estão mais voltados para questões políticas. Vale lembrar que essa realidade envolve não somente o TRE-MA, mas todo o setor público, como foi dito pelo gestor da SEDEO.

Em meio essa situação de desafios para promover a capacitação, o gestor da SEDEO afirmou que a capacitação de pessoas é um instrumento de mudança cultural, e com o apoio citado acima, a capacitação terá mais força, e assim, poderá ser um forte instrumento capaz de formar líderes transformadores.

Sobre as afirmações feitas pelos servidores que participaram do curso de capacitação, destaca-se que, os servidores C e D disseram que a capacitação promovida pelo TRE-MA agrega muito em conhecimento, mas tem pouca aplicação na realidade do setor público. Assim, observa-se que a capacitação precisa passar por algumas mudanças para se adequar à realidade desse setor.

O servidor B entende que, se a SEDEO conseguir oferecer cursos voltados para capacitação de líderes transformadores de modo comportamental, com uma maior freqüência e mais recursos adequados ao setor público, pode haver uma mudança de cultura dentro do TRE-MA.

A partir desses relatos sobre o Tribunal, observou-se que a capacitação gerencial ainda está promovendo mudanças de base, com cursos simples, mas que já representam alguma colaboração na busca por mudança da situação dos servidores. Desse modo, a capacitação em liderança, tem sido feita, mas de forma vagarosa e inadequada a realidade do setor público. Por isso, ainda não há uma liderança capaz de provocar motivação nas pessoas e de impulsionar o

desenvolvimento organizacional no setor público. Isso se deve aos fatores próprios da realidade desse setor, principalmente a cultura burocrática e a falta de um maior reconhecimento do servidor, que dificultam uma evolução da administração pública brasileira.

Apesar das dificuldades relevantes da realidade do setor público, a transformação nas organizações deste é possível por meio de uma mudança de mente e de comportamento das pessoas, pois são estas que formam a organização e o sistema que a rege. Assim, para haver sucesso no processo de mudança, é preciso que as autoridades se mobilizem, criando novas leis que tornem os cursos de gestão de pessoas mais adaptados à realidade da instituição pública, que determinem maior envolvimento da alta administração nesses cursos e que valorizem o servidor público, pois com a valorização, o trabalho poderá se tornar uma extensão do ego do servidor, e conseqüentemente, ele se sentirá mais motivado a trabalhar.

Para que as mudanças ocorram, além do apoio por parte das leis e órgãos envolvidos, será preciso ainda o apoio da alta administração e a colaboração perseverante da gestão de pessoas para aplicar, na prática do dia a dia, os conceitos ensinados por meio da capacitação, bem como a cooperação dos servidores, que devem ser abertos a novos conceitos e oferecer novas idéias durante a aplicação dos cursos. Dessa forma, será possível a disseminação de novos valores no TRE-MA, bem como em outras instituições públicas, propagando, aos poucos, uma mudança de mente e de cultura organizacional.

Nesse contexto, como parte importante da solução, a capacitação do servidor público em liderança transformadora ganhará força e poderá ser um forte instrumento motivador dessas mudanças. Essa capacitação buscará trabalhar o servidor por meio de ações e de treinamentos comportamentais mais adequados ao setor público; podendo, também, dispor de um *coach* para tornar preciso o fomento de tais práticas. O servidor poderá, então, desenvolver características necessárias ao seu crescimento individual que melhorem sua forma de lidar com pessoas, e assim, inspirar estas a se desenvolverem profissionalmente, o que cooperará para o aumento da eficiência e eficácia nos processos da administração pública brasileira.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Como formar líderes**: Aprenda a identificar e a desenvolver o espírito de liderança. Tradução de Débora da Silva Guimarães Isidoro. São Paulo: Futura, 2007. Título original: *How to Grow Leaders*.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo descomplicado**. 17 ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2009.

_____, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Constitucional descomplicado**. 4 ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2009.

AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. In: _____. RSP – **Revista do Serviço Público de Brasília**. Brasília, v. 57, n. 4, out./dez. 2006. Disponível em: <http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2546>. Acesso em: 22 de mar. 2014.

BAKER, Mark W. **Jesus, o maior psicólogo que já existiu**. Tradução Claudia Gerpe Duarte. Rio de Janeiro: Sextante, 2010. Título original: *The greatest psychologist who ever lived*.

_____, Mark W. **O poder da personalidade de Jesus**. Tradução Joel Macedo. Rio de Janeiro: Sextante, 2013. Título original: *The Personal Power of Jesus*.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 02 de out. 2014.

_____. Lei nº 11.416 de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nº 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11416.htm>. Acesso em: 02 de out. 2014.

_____. Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. Regimento Interno do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão:<<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-regimento-interno>> Acesso em: 02 de nov. 2014.

_____. Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. Regulamento Interno da Secretaria e da Corregedoria Regional do Tribunal Eleitoral do Maranhão. Disponível em:<<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-regulamento-interno>>. Acesso em: 02 de nov. 2014.

_____. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução do TSE nº 22.572 de 16 de julho de 2007. Dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral e dá outras providências. Disponível em:<http://www.normasbrasil.com.br/norma/resolucao-22572-2007_104694.html>. Acesso em: 02 de out. 2014.

_____. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução do TSE nº 22.582 de 30 de julho de 2007. Dispõe sobre o desenvolvimento, nas carreiras, dos servidores ocupantes de Cargos de Provimento Efetivo dos Quadros de Pessoal dos Tribunais Eleitorais e dá outras providências. Disponível em:<http://www.normasbrasil.com.br/norma/resolucao-22582-2007_104690.html>. Acesso em: 02 de out. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

_____, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Como Incrementar Talentos na Empresa. 6 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, Isabel Simões. **Competências em Educação**: conceito e significado Pedagógico. Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional. São Paulo, v. 14, n., jan./jun. 2010, 73-78p. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/pee/v14n1/v14n1a08>>. Acesso em: 29 de nov. 2014.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Quem somos**. Disponível em:<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=893&Itemid=243> Acesso: 18 de nov. 2014.

FLEURY, Maria T.L. Desafio da liderança no Setor Público. In:____. I CONGRESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO PAULISTA, São Paulo, 2012. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: UCRH - Secretaria de Gestão Pública, 2012. Disponível em: <<http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/paprh/Congresso2012-v4.html>>. Acesso em: 17 abr. 2014.

GIL, Robledo, L. **Tipos de pesquisa.** Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

GRANJEIRO, José Wilson. **Administração Pública.** Ideias para um Governo Empreendedor. 14 ed. Brasília: Editora Gran Cursos, 2013. 586p.

LOPES, Anderson. **Administração Pública.** In:____. Apostila TJ MA – Tribunal de Justiça do Maranhão – Técnico Judiciário – Apoio Administrativo. Brasília: Vestcon, 2011.

MACHADO, Geraldo. **Reiventando o estado: Uma reflexão sobre as idéias de Osborne.** In:____. A gestão pública: desafios e perspectivas. Salvador: FLEM, 2001. 112p. (Cadernos FLEM,1). Disponível em: <<http://www.flem.org.br/paginas/cadernosflem/pdfs/CadernosFLEM1-VersaoCompleta.pdf>>. Acesso em: 13 de Nov. 2014.

MARQUES, José Roberto. **O que é e o que faz um Coach?** Disponível em:<<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/o-que-e-e-o-que-faz-um-coach/>>. Acesso em: 26 de nov. 2014

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 7 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MORAES, Simone Alano de. **Motivação e Liderança.** Universidade da Região de Campanha: Bagé, 2004. Disponível em:<http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/motivacao%20e%20lideranca.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2014.

MOREIRA, Alexandre Magno Fernandes. **Estado, Governo e Administração Pública.** Disponível em: <<http://www.lfg.com.br>>. Acesso: 28 nov. 2008.

SARTI, Thiago. **Liderança.** Disponível em:<<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/lideranca-8449/artigo/#.VHSHINLF-Ak>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO – SEGPLAN. O que é o Plano Plurianual (PPA)? Disponível em: <<http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/115737/o-que-e-o-plano-plurianual-ppa>>. Acesso em: 20 de nov. 2014.

SIMÕES, Vânia A. dos S.; MOURA, Fábio de. **Gestão por competência focada em desenvolvimento comportamental da liderança**. In: _____. VI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Resende, 2009. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: AEDB, 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/242_GESTAO_POR_COMPETENCIAS_FOCA_DA_EM_DESENVOLVIMENTO_COMPORAMENTAL_DA_LIDERANCA.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2014.

SOUZA, Fátima Rosane Silveira. **Treinamento e Desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=747>. Acesso em: 31 dez. 2014.

SOUZA, Flávio. **Conceito de liderança: O que é liderança?** Disponível em: <<http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/conceito-de-lideranca-o-que-e-lideranca>>. Acesso em: 03 jun. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Fabiana Aparecida. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**: um estudo avaliativo sobre a dificuldade de se implantar o modelo de gestão por competências em uma instituição pública federal. São Luís: Centro Universitário do Maranhão – UniCEUMA, 2009.

ZANTA, Karina M.; URBINA, Lígia M.S. Competências: Reflexões sobre tipologia e inter-relações. In: XIV ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E PÓS-GRADUAÇÃO DO ITA, São José dos Campos, 2008. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: ITA, 2008. Disponível em: <<http://www.bibl.ita.br/xivencita/MEC11.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista para gestor da Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO)

1) De acordo com responsabilidade da SEDEO, expostas no artigo 42 do regulamento interno do TRE, o que ela tem feito para:

I - diagnosticar necessidades, propor e avaliar ações voltadas ao desenvolvimento organizacional, à gestão de pessoas, em conformidade com o planejamento estratégico do Tribunal e de suas unidades administrativas?

III - elaborar e propor programas e ações voltados ao desenvolvimento organizacional, gerencial e de equipes?

IV - identificar e atualizar as competências necessárias à execução dos processos de trabalho das unidades administrativas?

V - elaborar e propor planos de desenvolvimento para os servidores, em consonância com o modelo de competências adotado pelo Tribunal e com a Política de Educação Continuada dos Servidores da Justiça Eleitoral?

2) Como a gestão por competência funciona no TRE-MA?

3) O maior problema que tem sido citado pelos servidores é o do reconhecimento pelo seu trabalho. Com qual frequência ocorrem cursos de capacitação que busquem criar no servidor: motivação, atitudes de liderança, proatividade, etc.?

4) Como é feita a capacitação em liderança? Quantas vezes ela ocorreu desde que a gestão por competências entrou no TRE-MA? Trouxe os resultados esperados?

5) Quais os maiores desafios em promover a capacitação dos servidores no TRE em competências como liderança?

6) Você acredita que a capacitação que trabalha a mudança de mente, que exercita conceitos cognitivos, é capaz de modificar a cultura vigente no TRE e trazer melhores resultados à organização?

7) Você crê que investir na capacitação em liderança, voltada para o desenvolvimento de um comportamento provocador de motivação, por exemplo, estimularia o crescimento do reconhecimento e eficiência dos servidores?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista dos servidores que participaram de capacitações envolvendo liderança como tema.

- 1) Você gosta de participar dos cursos de capacitação?
- 2) O que a capacitação agregou em sua maneira de olhar e lidar com o trabalho?
- 3) De quantos cursos e treinamentos envolvendo capacitação em liderança que trabalhasse as características do líder você participou?
- 4) O que o estimularia a trabalhar com mais empenho, com mais prazer?
- 5) Alguém que trabalha com você te inspira a crescer dentro da organização?

ANEXOS

**ANEXO A – Manual do Programa de Gestão por Competência (PGC)
encontrado na *Intranet* do TRE-MA.**

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS –TRE

Introdução:

Esta página tem por objetivo esclarecer e orientar os servidores do TRE-MA sobre a implantação do Programa de Gestão por Competências (PGC). A fim de facilitar a compreensão do tema, o manual adotará termos claros e coerentes de forma que o servidor/gestor execute as suas avaliações facilmente. Além de conceitos básicos, a publicação traz instruções e modelos de avaliações visando facilitar o uso da ferramenta.

- I. [Considerações gerais sobre o Conceito de Competência e a Gestão por Competências.](#)
- II. [Considerações gerais sobre o PGC do TRE/MA.](#)
- III. [Competências do TRE/MA.](#)
- IV. [Instrução Normativa.](#)
- V. [Fórum Tira-Dúvidas Gestão por Competências.](#)
- VI. [Link Para o Programa Gestão Por Competências.](#)
- VII. [Resultados do Primeiro Ciclo de Avaliação de Gestão Por Competências.](#)

ANEXO B – Plano Anual de Capacitação (PAC)



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO
SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
SEÇÃO DE CAPACITAÇÃO

PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO - PAC 2014

1. OBJETIVOS

a) Geral:

Oferecer aos servidores do TRE/MA oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, tendo em vista o alcance dos objetivos e metas institucionais.

b) Específicos:

- ♦ realizar ações de capacitação, presencial e a distância, alinhadas ao Plano de Gestão, que atendam as necessidades das unidades internas;
- ♦ otimizar os recursos disponíveis realizando eventos de capacitação em turmas fechadas (*in company*) e em parceria com outros órgãos e instituições;
- ♦ possibilitar a um número maior de servidores o acesso às ações de capacitação, utilizando a modalidade EAD.

2. PÚBLICO-ALVO

Servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.

3. DIRETRIZES

Os eventos de capacitação realizados serão norteados pelas seguintes diretrizes:

- 3.1 Valorização das necessidades prioritárias de capacitação apresentadas pelas unidades orgânicas deste Tribunal, levando-se em conta os objetivos institucionais estabelecidos no Plano de Gestão;

ANEXO C – Relatório do I Ciclo de Avaliações por competências



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO

**RELATÓRIO DO I CICLO DE
AVALIAÇÕES POR COMPETÊNCIAS**

-Desenvolvendo Talentos-

ANEXO D – Autorização para a realização do estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA)

AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE CAMPO

Eu, *Samira Murad*, Diretora Geral Substituta do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), autorizo Hosana Régia Santos Siqueira Campos, aluna do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e estagiária neste órgão, sob matrícula 1099786, a realizar sua pesquisa acadêmica nas dependências deste TRE para Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Samira Murad
Data: 19/11/2014

Assinatura da Diretora Geral Substituta
do TRE-MA

Samira Murad
Diretora-Geral Substituta

