

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

**ELIZABETH FIUZA DE GIOVANNI**

**FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES NO DESENVOLVIMENTO DE  
LIDERANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO:  
UM ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS.**

Rio de Janeiro  
2016

ELIZABETH FIUZA DE GIOVANNI

**FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES NO DESENVOLVIMENTO DE  
LIDERANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO:  
UM ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de título de mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá.

Orientação: Marcus Brauer, D.Sc.

Rio de Janeiro  
2016

D278f

De Giovanni, Elizabeth Fiuza  
Fatores facilitadores e dificultadores no  
desenvolvimento de lideranças na administração  
municipal do Rio de Janeiro: um estudo de caso do  
Programa Líderes Cariocas. / Elizabeth Fiuza De  
Giovanni. – Rio de Janeiro, 2016.  
127 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e  
Desenvolvimento Empresarial) - Universidade  
Estácio de Sá, 2016.

1. Administração de empresas. 2. Liderança.  
3. Capacitação profissional. 4. Desenvolvimento  
profissional. 5. Administração pública. I. Título.

CDD 658



UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
*Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial*  
A dissertação

**FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES NO DESENVOLVIMENTO DE  
LIDERENÇAS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO:  
UM ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS**

elaborada por

**ELIZABETH FIUZA DE GIOVANNI**

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

**MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

Rio de Janeiro, 28 de setembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Marcus Brauer Gomes**  
Presidente e Orientador  
Universidade Estácio de Sá

**Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas**  
Universidade Estácio de Sá

**Prof. Dr. Denise Medeiros Ribeiro Salles**  
Universidade Federal Fluminense

“Queremos desenvolver líderes capazes de executar todos os projetos e rotinas necessários para tornar o Rio de Janeiro a melhor cidade para se viver e trabalhar do Hemisfério Sul”.

(RIO DE JANEIRO, 2016a)

## AGRADECIMENTOS

Concluir um curso de Mestrado é sempre um desafio, ainda mais para aqueles que, como eu, precisam conciliar a dedicação dos estudos com as responsabilidades do trabalho. Para manter viva a motivação, mesmo nos momentos de cansaço, a presença das pessoas queridas trouxe uma força imensa, fazendo tudo valer à pena.

Por essa razão, tenho que agradecer a muitas pessoas, e peço que me desculpem se esqueci de alguém, mas saibam que todos estarão sempre no meu coração.

Em primeiro lugar ao meu companheiro querido, Roberto, eternamente paciente com minhas ausências, inquietudes e inconformismos. Um esposo compreensivo e dedicado, que sempre esteve ao meu lado em todas as fases da vida, comemorando vitórias, consolando minhas dores e me apoiando permanentemente.

À minha amada irmã, Patrícia, que suportou várias ausências e ficou em contato comigo somente via *WhatsApp* por bastante tempo.

Agradeço especialmente ao Luiz, uma pessoa muito estimada, que sempre me estimulou e fez acreditar que os desejos são possíveis, dentro do tempo necessário, me presenteando com suas orientações valiosas, carinho e atenção.

Também sou muito grata ao meu orientador, Marcus Brauer, por sua disponibilidade, dicas e por nossas sessões via *Skype*, quando estávamos fisicamente distantes, o que mostra os benefícios da tecnologia quando existe boa vontade recíproca.

Agradeço aos Líderes Cariocas entrevistados e à equipe da Fundação João Goulart, por sua disponibilidade e atitude extremamente colaborativa.

Agradeço aos professores do MADE, que foram todos maravilhosos, e em especial ao Professor Jorge Freitas e à Professora Isabel Costa, com seus ensinamentos e experiência que muito enriqueceram minha vivência acadêmica.

Agradeço à Professora Flávia Cavazotte, com seus grandes conhecimentos em liderança, e que me permitiu participar de suas aulas como ouvinte, e muito contribuiu para a construção deste trabalho.

Outro agradecimento importante é para a Professora Renata Kurtz, que esclareceu minhas dúvidas sobre o Atlas TI e me presenteou com várias sugestões.

Não há como deixar de agradecer aos amigos que fiz no MADE, mestrandos como eu, que compartilharam alegrias e angústias: Mônica, Lúcia, Elaine, Luiz Eduardo, Nádia, Gilsimar, Marcelo, Aurélia, Luiz Antônio, Carol, Fabia e outros que ficarão marcados na minha história.

Agradeço também aos meus três gatos, Meme, Faro Jóia e Yuri Ravel, que me ajudaram a ter paz nos momentos mais difíceis e ficaram ao meu lado nas madrugadas de pesquisa.

Sem vocês nada disso seria possível.

Minha gratidão sempre!

## RESUMO

Embora existam muitos estudos sobre liderança no Brasil, poucos são relacionados com a liderança no setor público e menos ainda sobre desenvolvimento de lideranças no setor público municipal das grandes cidades. Esta pesquisa sobre capacitação e desenvolvimento de lideranças no setor público teve como objetivo descrever, por meio de estudo de caso realizado junto aos participantes, ex-participantes e administradores do Programa Líderes Cariocas, como são percebidos os fatores facilitadores e dificultadores do Programa da Prefeitura do Rio de Janeiro. Foi realizado um estudo qualitativo, com pesquisa de campo e triangulação de métodos, que inclui análise documental e levantamento de percepções por meio de questionário, entrevistas para a coleta de evidências e observação direta da pesquisadora. Para auxílio à análise de dados foi utilizado o software de análise qualitativa Atlas TI, a partir da perspectiva da análise de conteúdo. Entre os fatores facilitadores percebidos estão os ganhos obtidos pelo programa, em termos de capacitação e desenvolvimento, a visibilidade e também as redes de relacionamento formadas pelos Líderes e os Grupos Transversais de Trabalho, que propiciaram uma visão sistêmica da Prefeitura do Rio de Janeiro e a resolução eficiente e menos burocrática dos problemas. Alguns fatores dificultadores foram com relação ao acompanhamento individualizado, ascensão na carreira e os relacionamentos com chefias e colegas. Como contribuição prática, os resultados deste trabalho podem ser um instrumental a ser utilizado por diversas prefeituras, e não apenas a do Rio de Janeiro, bem como promover o debate e a reflexão sobre necessidades de mudanças e valorização de pontos positivos, a partir das percepções de quem está diretamente envolvido. Como contribuição teórica, este estudo sobre capacitação em organização pública avançou os conhecimentos existentes e pretende contribuir para que outros sejam realizados, visto que não tem a pretensão de esgotar o tema. Sugerem-se novas pesquisas para analisar percepções dos servidores que não se interessaram em participar do Programa e dos reprovados no processo seletivo, bem como outros trabalhos que expliquem em detalhes a dinâmica das redes de relacionamento citadas.

Palavras-chave: liderança, líderes, Líderes Cariocas, capacitação, desenvolvimento, administração pública

## **ABSTRACT**

Although there are many studies on leadership in Brazil, few are related to leadership in the public sector and even less about leadership development in the municipal public sector in big cities. This research on training and leadership development in the public sector aimed to describe, through case study with participants, alumni and administrators Program Cariocas leaders, as perceived facilitators and inhibiting factors of the Municipality Program Rio de Janeiro. A qualitative study was conducted with field research and triangulation of methods, including document analysis and surveys of perceptions through questionnaires, interviews to collect evidence and researcher's direct observation. To aid data analysis was used for qualitative analysis Atlas IT software, from the perspective of content analysis. Among the perceived facilitating factors are the gains made by the program, in terms of training and development, visibility and also the social networks formed by the leaders and the Working Transversal Groups, which provided a systemic view of the municipality of Rio de Janeiro and efficient and less bureaucratic problem solving. Some hindering factors regarding the individual follow-up, career advancement and relationships with managers and colleagues. As a practical contribution, the results of this work can be an instrument to be used by several municipalities, not only in Rio de Janeiro, as well as promote discussion and reflection on changing needs and enhancement of positive points from the perceptions who is directly involved. As a theoretical contribution, this study on training in public organization advanced the existing knowledge and aims to contribute to others to be carried out, since it does not claim to exhaust the subject. They suggest further research to analyze perceptions of the officials were not interested in participating in the program and failed the selection process, as well as other works that explain in detail the dynamics of the mentioned social networks.

Keywords: leadership, leaders, Cariocas leaders, training, development, public administration.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1- Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização. ....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2 - Perfil de Competências dos Gestores Públicos.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 3 - Framework para análise do estudo de caso. ....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 4- Representação hipotética de uma cadeia de referências (<i>snowball sampling</i> ou “Bola de Neve”).....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 5 - Modelo de Competências da PCRJ. ....</b>	<b>44</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Estratégias em Educação Corporativa .....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 2 - Sistematização do perfil das lideranças do município de Porto Alegre. ....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 3 - Objetivos dos Módulos da Matriz de Desenvolvimento de Lideranças do município de Porto Alegre.....</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 4 - Matriz de desenvolvimento de lideranças do município de Porto Alegre.....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 5 - Fontes de evidências. ....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 6 - Clusters do Modelo de Competências da PCRJ.....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 7- Objetivos. ....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 8 - Liderança e gestão.....</b>	<b>63</b>
<b>Quadro 9 - Facilitadores da Implantação do Programa .....</b>	<b>68</b>
<b>Quadro 10 - Dificultadores da implantação do Programa.....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 11- Seleção .....</b>	<b>73</b>
<b>Quadro 12 - Benefícios .....</b>	<b>77</b>
<b>Quadro 13 - Expectativas.....</b>	<b>83</b>
<b>Quadro 14 - Promoção/Ascensão profissional.....</b>	<b>85</b>
<b>Quadro 15 - Metas e avaliação de desempenho .....</b>	<b>88</b>
<b>Quadro 16 - Peculiaridades do serviço público.....</b>	<b>95</b>
<b>Quadro 17- Redes de relacionamento/ <i>Networking</i>.....</b>	<b>99</b>
<b>Quadro 18 - Capacitação .....</b>	<b>102</b>
<b>Quadro 19 - GTT - Grupos Transversais de Trabalho .....</b>	<b>108</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1- Perfil e tempo das entrevistas.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 2 - Comparativo da pontuação de títulos 2012 x 2013.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 3- Comparativo da pontuação de cargos 2012 x 2013.....</b>	<b>46</b>

## SUMÁRIO

<b>I.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1	APRESENTAÇÃO INICIAL .....	6
1.2	QUESTÃO PROBLEMA .....	9
1.3	OBJETIVOS.....	9
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>9</b>
1.2.2	<b>Objetivos Intermediários</b> .....	<b>9</b>
1.4	RELEVÂNCIA .....	10
1.3.1	<b>Relevância Prática</b> .....	<b>10</b>
1.3.2	<b>Relevância Acadêmica</b> .....	<b>10</b>
1.5	DELIMITAÇÃO .....	10
1.4.1	<b>Delimitação Geográfica</b> .....	<b>10</b>
1.4.2	<b>Delimitação Temporal</b> .....	<b>11</b>
1.4.3	<b>Delimitação Teórica</b> .....	<b>11</b>
<b>II.</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>12</b>
2.1	LIDERANÇA .....	12
2.1.1	<b>Abordagens Centradas no Líder</b> .....	<b>14</b>
2.1.2	<b>Abordagens Centradas na Situação/Contexto</b> .....	<b>16</b>
2.1.3	<b>Abordagens Centradas nos Seguidores</b> .....	<b>17</b>
2.1.4	<b>Abordagens Centradas nos Aspectos Relacionais</b> .....	<b>18</b>
2.2	DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS.....	21
2.2.1	<b>Desenvolvimento de Lideranças e Educação Corporativa</b> .....	<b>21</b>
2.2.2	<b>A Gestão por Competências e o Desenvolvimento de Lideranças na Administração Pública</b> .....	<b>24</b>
<b>III.</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
3.1	MÉTODO: ABORDAGEM, FINS E MEIOS.....	33
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO DE SUJEITOS.....	35
3.3	COLETA DE EVIDÊNCIAS.....	36
3.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....	37
3.5.	LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS .....	38
<b>IV.</b>	<b>O PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS DA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO</b> .....	<b>39</b>
<b>V.</b>	<b>RESULTADOS E SUA ANÁLISE</b> .....	<b>51</b>
5.1.	DADOS GERAIS.....	51
5.2.	ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	51
5.2.1	<b>Objetivos</b> .....	<b>51</b>
5.2.2	<b>Liderança e Gestão</b> .....	<b>63</b>
5.2.3	<b>Facilitadores da Implantação do Programa:</b> .....	<b>68</b>
5.2.4	<b>Dificultadores da Implantação do Programa.</b> .....	<b>70</b>
5.2.5	<b>Seleção</b> .....	<b>72</b>
5.2.6	<b>Benefícios para os Líderes Cariocas</b> .....	<b>77</b>

5.2.7	Expectativas.....	83
5.2.8	Promoção/Ascensão profissional.....	84
5.2.9	Metas e Avaliação de desempenho.....	88
5.2.10	Peculiaridades do serviço público.....	94
5.2.11	Redes de relacionamentos/Networking.....	98
5.2.12	Capacitação.....	102
5.2.13	GTT - Grupos Transversais de Trabalho.....	107
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>112</b>
6.1.	CONCLUSÕES.....	112
6.2.	RECOMENDAÇÕES PARA OUTROS ESTUDOS ACADÊMICOS.....	114
6.3.	RECOMENDAÇÕES PARA A PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO.....	114
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE A – MODELO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>125</b>

## I. INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL

A busca por resultados efetivos por meio das pessoas é uma preocupação que permeia não apenas as organizações do setor privado, como também as do setor público. Os caminhos trilhados podem ser parecidos, mas não são equivalentes, pois há diferenças a partir de princípios basilares e de aspectos legais (PALUDO, 2010). Porém, seja em instituições públicas ou privadas, a liderança dinâmica e eficaz é um ponto a ser destacado (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

As formas de exercer liderança se modificaram com o passar dos anos, visto que muitas estruturas organizacionais foram elaboradas a partir de uma gestão focada no controle estrito dos empregados e esse modelo tem sido questionado por não atender as demandas da atualidade. E assim, as estruturas têm sido redesenhadas, em parceria com gestores e colaboradores, ampliando funções e responsabilidades de todos. Percebe-se uma necessidade cada vez maior de contar com o fator humano em todos os níveis hierárquicos e valorizar a força de trabalho, pois somente a partir dela as metas organizacionais poderão ser atingidas (MOURÃO; SILVA, 2015).

A ênfase no fator humano instigou a discussão sobre liderança e a relação com os resultados do trabalho, passando por várias etapas, que ainda não se deram por esgotadas. Desde a Teoria da Administração Científica ou Clássica, em que o líder era voltado às necessidades da organização, e não das pessoas (HERSEY; BLANCHARD, 1986), até uma visão mais centrada na satisfação, motivação e comprometimento (GROHMANN; CUNHA; SILINSKE, 2013), muitas abordagens se sucederam e até mesmo se sobrepuseram.

Um marco nessa discussão ocorreu após a II Guerra Mundial, quando surgiu uma nova maneira de compreender a função do líder, visto que ficava difícil manter as pessoas em ambientes que funcionavam com controles hierárquicos rígidos e sistemas formais de recompensas e punições, como no ambiente militar. Seria preciso ir além, tendo chefias mais flexíveis, para maximizar os resultados dos colaboradores e também manter vantagens competitivas, transformando o ambiente

de trabalho em algo mais amigável e compartilhado (BERGAMINI, 2009; DAY, 2000).

Iniciou-se uma nova era, em que os gestores fizeram uso de outros métodos, e não apenas do controle dos funcionários, passando a se utilizar de técnicas de convencimento e argumentação, no lugar da anterior ênfase no comando e domínio de pessoas. Para a realização dos objetivos mais desafiadores, se mostrou primordial repensar técnicas e formas de lidar com as pessoas no mundo do trabalho (WOOD JR; CALDAS, 2007).

Atualmente, a nova configuração percebe o fator humano como algo realmente desafiador, sendo que o comportamento do líder pode tanto refletir no desempenho da equipe, colaborando para atingir os mais excelentes resultados ou ser responsável por um clima que torne difícil a obtenção do que se deseja. Assim, levando em consideração os riscos e potencialidades da atuação do líder, surge a necessidade de capacitá-lo para essa realidade, com um maior investimento na qualificação gerencial, contemplando não somente ações que se direcionem para as tarefas, mas também para os relacionamentos interpessoais (MOURÃO; SILVA, 2015).

Os principais desafios para líderes e gestores são significativos também no setor público, que apresenta peculiaridades nas políticas de gestão de pessoas, visto que sua dinâmica de funcionamento difere do setor privado. A legislação envolvida é diferente, pois muitos funcionários públicos se enquadram no regime estatutário, com regras próprias, com seus respectivos direitos e obrigações. Os desafios para a Administração Pública brasileira são muitos, e a liderança possui um papel bastante importante para a implementação de mudanças, visando transformar estruturas que muitas vezes são burocráticas e hierarquizadas em organizações com flexibilidade e perfil empreendedor (GUIMARÃES, 2000).

Essa necessidade de mudanças, estimulada pelas demandas da sociedade por serviços de maior qualidade, levou a uma busca pela excelência nos serviços públicos, fato que, em grande parte, envolve cada vez mais as pessoas nas organizações (PALUDO, 2010). A partir daí, surgiu um cenário mais competitivo e a necessidade de atuação focada em resultados e ênfase nos indivíduos, com redução do controle excessivo (HALLIGAN, 2010).

A busca pela excelência nos serviços públicos culminou também em uma reflexão sobre o papel da liderança. Esse enfoque ocorreu a partir da década de 70, com a necessidade de os governos custarem menos e atuarem melhor, por meio de mecanismos que anteriormente eram mais frequentes na iniciativa privada, a fim de terem transparência, responsabilização (*accountability*) e responsividade. Na década de 1980, no mundo todo surgem reformas administrativas que culminam na "Nova Gestão Pública" (CAVALCANTE; CHAVES, 2013).

O que existia anteriormente foi alterado com a Reforma da Administração Pública, que trouxe uma nova forma de gestão, enfatizando maior participação nas decisões das organizações públicas, tanto dos usuários dos serviços como dos colaboradores. Isso implicou uma mudança de perfis e necessidades que influenciou a todos, e principalmente a forma de liderar pessoas. (DENHARDT, 2012). As organizações públicas passaram a enfatizar aspectos relacionados à motivação dos servidores, satisfação no trabalho e desenvolvimento pessoal e profissional (PINTO; SILVA, 2015), como vinha acontecendo no setor privado.

Compreender o fenômeno da liderança, ainda mais em uma época em que há novos desafios, se mostra de grande valor para uma melhor gestão das equipes e para a busca de resultados. O desenvolvimento de líderes, seja com a finalidade de capacitá-los para assumir maiores responsabilidades, ou até mesmo aprimorar sua forma de gerir equipes e lidar com os problemas que se apresentam, é um dos principais temas para a efetividade da gestão pública (OLIVEIRA; SANTANA; VAZ, 2010).

Os municípios brasileiros se defrontam permanentemente com novas demandas e desafios, buscando alternativas para lidar com as configurações que se apresentam e com um mundo de permanentes mudanças. O Rio de Janeiro é um dos municípios com fortes necessidades de alavancar o seu desenvolvimento para dar conta da complexidade das demandas.

Baseando-se nas atuais necessidades de lideranças para concretizar diversos projetos e rotinas, a Prefeitura do Rio de Janeiro criou o Programa Líderes Cariocas, que promove ações de capacitação, acompanhamento de desempenho e elaboração de projetos que resultam em uma formação abrangente para os servidores beneficiados pelo programa, que recebem instrumentos para desenvolver suas competências gerenciais (RIO DE JANEIRO, 2016a).

Dessa forma, considerando o contexto atual, os desafios e a nova realidade da Administração Pública, a presente pesquisa buscou, a partir de um estudo de caso único, realizado junto aos participantes, ex-participantes e administradores do Programa Líderes Cariocas da Prefeitura do Município do Rio de Janeiro, como são percebidos os fatores facilitadores e dificultadores do Programa. A análise desses fatores poderá ser um instrumento para aprimorar a iniciativa, reforçando pontos positivos e realinhando aspectos que podem ser melhorados.

## 1.2 QUESTÃO PROBLEMA

Quais os principais fatores facilitadores e dificultadores do Programa Líderes Cariocas percebidos pelos participantes, ex-participantes e administradores do Programa da Prefeitura do Rio de Janeiro?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Descrever, por meio de estudo de caso realizado junto aos participantes, ex-participantes e administradores do Programa Líderes Cariocas, como são percebidos os fatores facilitadores e dificultadores do Programa da Prefeitura do Rio de Janeiro.

### 1.2.2 Objetivos Intermediários

- Fazer uma revisão da literatura sobre liderança e desenvolvimento de lideranças no setor público;
- Descrever os fatores facilitadores do Programa, na ótica dos participantes, ex-participantes e administradores;
- Descrever os fatores dificultadores do Programa, na ótica dos participantes, ex-participantes e administradores;
- Analisar criticamente o Programa Líderes Cariocas e identificar aspectos que suscitem a percepção dos Líderes Cariocas sobre as oportunidades e limitações do Programa.

## 1.3 RELEVÂNCIA

### 1.3.1 Relevância Prática

A presente pesquisa poderá contribuir para a Prefeitura do Rio de Janeiro, e até mesmo para as organizações públicas em geral, na medida em que buscará produzir maior compreensão dos mecanismos que envolvem uma iniciativa inovadora de desenvolvimento de líderes no setor público.

A relevância desta pesquisa se manifesta por ser um instrumental que poderá ser utilizado por diversas Prefeituras, e não apenas a do Rio de Janeiro, e que servirá como base para a reflexão sobre necessidades de mudanças e valorização de pontos positivos, a partir das percepções de quem está diretamente envolvido.

### 1.3.2 Relevância Acadêmica

No que se refere à relevância acadêmica, que envolve também a produção de novos conhecimentos, este estudo pretende contribuir para demais pesquisas que sejam realizadas na área de liderança/gestão no setor público, visto que não tem a pretensão de esgotar o tema, mas poderá servir como base e inspiração para novos trabalhos.

Embora existam muitos estudos sobre liderança no país, poucos são relacionados com a liderança no setor público e menos ainda sobre desenvolvimento de lideranças no setor público municipal das grandes cidades.

## 1.4 DELIMITAÇÃO

### 1.4.1 Delimitação Geográfica

As entrevistas foram realizadas somente no município do Rio de Janeiro, em virtude de o Programa ser restrito à Prefeitura desse local.

### **1.4.2 Delimitação Temporal**

O estudo teve como base participantes e administradores do Programa desde a sua implantação, a partir de 2 de março de 2012.

### **1.4.3 Delimitação Teórica**

Devido às diversas visões e temas sobre liderança, este trabalho terá como enfoque principal as teorias destinadas à liderança e desenvolvimento de líderes, em especial no setor público. Aborda também teorias sobre educação corporativa e desenvolvimento gerencial.

## II. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 LIDERANÇA

Liderança é uma atividade universal da humanidade que contribui para a efetividade das organizações e o funcionamento da sociedade. Chegar a uma definição consensual dos conceitos de líder e liderança se mostra um desafio, e atualmente há estudos críticos que se propõem a revisar a área de liderança, propondo novos caminhos (ADRIANO; GODOI, 2014). Porém, se torna mais simples identificar seu funcionamento na prática do que na teoria (DAY; ANTONAKIS, 2012).

Na prática, a história nos revela inúmeros líderes. Mas o que eles têm em comum? Compreender as diversas nuances do tema liderança é extremamente complexo, visto que não envolve apenas o líder, mas os seguidores, a relação que se estabelece e o contexto. No passado, pesquisadores focavam apenas na personalidade, nos traços físicos e comportamentos do líder, enquanto que outros buscavam as explicações nos seguidores. Existiram também aqueles que estudaram o relacionamento entre ambos. Outros destacaram mais os aspectos situacionais e contextuais que favoreceram a emergência e o desenvolvimento das lideranças. (HUGHES; GINNETT; CURPHY, 2005).

Diversos aspectos podem estar envolvidos na obtenção de resultados por meio das pessoas e merecem ser melhor compreendidos: o processo em que se induz um subordinado a agir na base da pressão e do controle; a direção e coordenação de grupos; a relação interpessoal e as razões pelas quais os seguidores têm que fazer algo; a articulação de seguidores para metas; o mecanismo de influência; como criar condições para a equipe atingir o desejado; a geração de oportunidades; e também relações de coesão e o entendimento de como se formam times orientados para atingir metas. (HUGHES et al, 2005).

Compreender os fenômenos relacionados à liderança é um trabalho bastante complexo, que começa pela busca da definição do que efetivamente representa. São diversas as visões, todas bastante plurais, sendo que uma delas revela que a liderança é um processo relacionado à influência de um indivíduo sobre um grupo, visando atingir determinado objetivo (NORTHOUSE, 2013). Liderança também já foi conceituada como o mecanismo que leva as pessoas a entenderem e

concordarem com o que precisa ser feito, facilitando os esforços individuais e coletivos para se atingir os fins desejados (YUKL, 1998). Esses fins desejados podem ser atingidos pela influência anteriormente citada, entre líderes e seguidores, com o intuito de promover mudanças efetivas e que reflitam propósitos mútuos (ROST, 1991).

Além de líderes e seguidores, em um grupo ou organização as pessoas precisam também de gestores/administradores/chefes. Embora haja muita confusão entre os termos, Bergamini (2009) esclarece que há um tom mais formal e técnico nos gestores/administradores, sendo que a liderança possui menos orientação para a racionalidade e uma visão mais futurista. Porém, sem a habilidade de gerir, a visão de futuro não se manifestaria como realidade.

Outro ponto importante a destacar é que, mesmo aqueles que são líderes, podem não obter resultados positivos, principalmente quando a sua visão de futuro não é compatível com a dos seguidores, podendo gerar crises e problemas que atrapalhem a obtenção das metas pretendidas (HUGHES et al., 2005).

Os mesmos autores defendem que pensar em liderança nem sempre é sinônimo de grandiosidade, pois apesar de muitos líderes parecerem grandiosos, não podemos esquecer das pequenas lideranças que geram mudanças, influenciando seus grupos a atingirem metas, fazendo a diferença em pequenas coisas.

É importante destacar que além das diferenças nas formas de conceituar liderança há também muitas abordagens sobre o seu processo: desde a centrada no líder, na situação ou contexto, nos liderados, até a abordagem centrada nas relações (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Existem ainda outras perspectivas sobre liderança, como a de liderança autêntica, que envolve uma grande transparência relacional e perspectiva moral (AVOLIO; GARDNER, 2005), liderança servidora, com ênfase na escuta e comprometimento com o crescimento das pessoas (GREENLEAF, 1970), e outras.

Há ainda diversos assuntos envolvidos que são emergentes, como a busca por compreender melhor o contexto em que a liderança ocorre, as questões de ética e a diversidade. E também a possibilidade de teorias híbridas de liderança, incluindo variáveis psicológicas, contextuais e biológicas. Enfim, o tema apresenta diversas nuances a serem discutidas por muitos pesquisadores (DAY; ANTONAKIS, 2012).

Diversas questões emergem sobre o papel do líder e sua relação com os seguidores: há maior efetividade quando ele impõe ou abre caminho para a participação de todos na tomada de decisões? É preciso ter especificações de funções e tarefas delimitadas e estruturadas, ou tudo pode ser feito de forma mais informal, com os líderes determinando as metas e os seguidores decidindo como fazer para atingi-las? Deveria o líder focar no trabalho a ser feito ou no desenvolvimento das pessoas, em suas necessidades ou na performance? (GARDNER, 1987).

Cada vez mais surgem novas nuances, desafios e são elaboradas discussões dentro do grande tema que é a liderança, seja no meio acadêmico, empresarial ou até mesmo governamental (DAY; ANTONAKIS, 2012).

### **2.1.1 Abordagens Centradas no Líder**

De maneira geral, as abordagens centradas no líder são baseadas nos traços de personalidade do líder, nos seus comportamentos e estilos de liderar, ou seja, nas competências do líder envolvidas no processo de liderança. Enfatizam características que possuem para exercer a liderança de forma eficaz (ZANELLI et al., 2014).

As perspectivas biológicas e evolucionárias são relatadas de certa forma na perspectiva dos traços, ao medir diferenças individuais, e ao considerar que certas variáveis podem ter sido vantagens evolucionárias para um organismo. Há a influência da genética, o efeito dos hormônios, assim como perspectivas biológicas integrativas (ZANELLI et al., 2014).

A Teoria dos Traços despertou muito interesse dos estudiosos do século XX, que buscavam as qualidades inatas, buscando identificá-las inicialmente na figura dos grandes personagens da história. A explicação era a de que o líder nascia com determinados traços diferenciadores, que os distinguia dos traços inerentes aos seguidores. É relevante destacar que o foco da teoria não é baseado nos seguidores, e muito menos na situação específica, sendo esse um detalhe que importa na compreensão da abordagem (NORTHOUSE, 2013).

Independentemente do meio, nessa teoria determinadas características da personalidade são associadas a uma efetiva liderança, como a inteligência e a dominância. Testes psicométricos têm sido feitos para medir características

individuais e seu impacto. Porém, se torna de difícil mensuração concreta, visto que o líder não age da mesma forma em todas as situações em que se defronta, e a Teoria dos Traços simplesmente ignora os fatores situacionais (DAY; ANTONAKIS, 2012).

Revela-se um ponto controverso dessa teoria, pois somente destaca o líder no processo de liderança, sendo que o processo é composto não só por ele, mas pelos seguidores e pelo contexto. Uma reflexão adicional e polêmica é sobre se existe ou não a necessidade de termos líderes. Independente disso, outro desafio seria buscar meios de compreender a liderança de supervisores e gerentes, conhecendo mais de perto suas forças e fraquezas (NORTHOUSE, 2013).

Então, a Teoria dos Traços foi questionada, sugerindo que não haveria indícios consistentes que difeririam por meio de traços os líderes dos não líderes em determinadas situações: inteligência, atenção, insight, responsabilidade, iniciativa, persistência, sociabilidade, habilidade de influenciar pessoas são exemplos de traços, mas não são aplicados em determinadas circunstâncias. Foi argumentado que os líderes podem funcionar em uma situação com determinados traços, mas não da mesma maneira em outras situações semelhantes, marcando o início de uma abordagem focada em comportamentos dos líderes e em situações vivenciadas. (NORTHOUSE, 2013).

Conclui-se, assim, que os traços até poderiam prever melhor o comportamento, mas não em todas as situações com que o líder se depara. Outro problema é que, embora o líder tenha certos traços e possa ser considerado como bem-sucedido, não obrigatoriamente os resultados serão positivos ao liderar um grupo em prol de alguns objetivos pretendidos (ROBBINS, 2009). Ou seja, um indivíduo com traços de liderança que foi um líder em uma situação pode não ser em outra, mostrando que há uma variabilidade que não pode ser ignorada. Inclusive, não há previsão de como os traços do líder afetam o grupo. Além disso, a teoria não fornece meios para treinamento e desenvolvimento de líderes, já que se baseia muito em características inatas. (NORTHOUSE, 2013).

### 2.1.2 Abordagens Centradas na Situação/Contexto

Nessa abordagem, de forma diferente da anterior que defendia que o estilo de liderança era algo praticamente fixo, há uma adequação do estilo de acordo com as mais diversas situações (ZANELLI et al., 2014).

A mudança ocorreu quando se observou que o estudo da liderança era mais complexo do que simplesmente identificar traços ou comportamentos na figura do líder que fossem ideais. A situação vivenciada também deveria ser levada em conta, visto que situações diferentes requerem ações diferentes por parte dos líderes (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

Não há estilo de liderança único, visto que surgem momentos em que o líder precisa ser orientado para a tarefa, e situações em que é orientado para o relacionamento. Ademais, há três critérios situacionais: o primeiro, se refere ao grau de relação social entre o líder e o liderado; o segundo, sobre o grau de estrutura da tarefa a ser realizada; e o terceiro, sobre o grau de poder e autonomia conferidas ao líder pela organização (FIEDLER, 1967).

Ao citar o contexto, é importante levar em conta os aspectos culturais. Schein (2004) define cultura do grupo como um padrão de premissas que são aprendidas para resolver problemas, integrando internamente e favorecendo adaptações externas, absorvidas por novos membros como uma forma correta de agir e sentir com relação aos problemas vivenciados.

Sabe-se que o termo cultura tem sido utilizado de várias maneiras, indo desde o tradicional significado de sofisticação até para um enfoque mais antropológico, ao representar os rituais e costumes de uma dada sociedade. Também é usado para indicar o clima e as práticas de uma organização, refletindo seus valores coletivos e crenças. A partir dessa concepção, muitos gestores defendem a difusão de "um tipo certo" de cultura, que poderia ser inculcada nos seguidores, suprimindo o desejo da organização (SCHEIN, 2004).

O entendimento das dimensões da cultura pode contribuir para uma melhor compreensão dos complexos aspectos do ambiente organizacional e como se chega a um determinado contexto em que o líder precisa atuar. Diversos fenômenos acontecem concomitantemente, e entender melhor a influência da cultura e sua dinâmica pode ser bastante positivo. Um fato a destacar é que os líderes possuem

um talento para criar e trabalhar com a cultura organizacional, enquanto que os gestores vivem dentro dela, sem criá-la como fazem os líderes, que a reconhecem e agem efetivamente alterando o contexto (SCHEIN, 2004).

Esse autor observou que aspectos culturais influenciam o grupo nos seguintes aspectos: nos comportamentos e regularidades envolvidas, nas normas grupais, nos valores, na filosofia, no clima, nas habilidades, hábitos e tradução de significados, implicando na estabilidade do grupo. Dessa forma, cultura e liderança estão inegavelmente interligados, sendo que conhecer aspectos culturais da organização é importante para todos, mas um trabalho essencial para o líder, cabendo a ele estimular e criar a cultura desejada, além de estabelecer objetivos e valores comuns.

### **2.1.3 Abordagens Centradas nos Seguidores**

As abordagens centradas nos seguidores enfatizam a necessidade de conhecer melhor e com mais proximidade o comportamento dos liderados, que hoje estão conectados em redes sociais, precisam trabalhar em equipe e valorizam autonomia e flexibilidade. O foco se desloca do líder para os seguidores (ZANELLI et al., 2014).

A ênfase no papel dos seguidores evidencia a importância de uma maior compreensão do papel dos seguidores e também de suas motivações, nas diversas dimensões. Kelley (2004) elaborou uma categorização dos seguidores por meio da combinação de pensamento e ação. Incluiu a capacidade de crítica, ou seja, o grau em que o seguidor exercita o pensamento crítico e independente. Observou que se eram passivos e possuíam um baixo grau nesse item, simplesmente realizavam as tarefas e paravam de trabalhar, aguardando instruções. Já os seguidores ativos eram efetivos e agiam com assertividade e energia, resolvendo problemas.

Nem sempre os indivíduos reagem da mesma forma, sendo que a diversidade de receptividade pode ser frequente. Assim, há diferenças mesmo mediante comportamentos equivalentes por parte dos líderes, sendo que um mesmo estilo pode ser extremamente positivo ou até mesmo ineficaz (MOSS; NGU, 2006).

Seguidores efetivos podem demonstrar determinadas qualidades essenciais: sabem gerir a si mesmos; possuem comprometimento com a organização e com seu propósito, princípios e com as outras pessoas; constroem sua competência e focam

seus esforços para o máximo impacto; são corajosos, honestos e possuem credibilidade. Porém, ser seguidor não é atributo da pessoa, mas um papel que desempenha (KELLEY, 2004).

Um programa de treinamento para seguidores pode ser muito importante, focando a melhoria da independência e do pensamento crítico; autogerenciamento; ação responsável na organização; e facilidade de movimentação entre os dois papéis (líder e seguidor) com facilidade (KELLEY, 2004).

#### **2.1.4 Abordagens Centradas nos Aspectos Relacionais**

As abordagens centradas nas relações consideram as interações entre líderes e liderados, que podem acontecer com base em confiança, de estímulo mútuo e/ou de trocas. Nessas abordagens estão três tipos importantes de liderança: a transacional, a transformacional e a carismática. (ZANELLI et al., 2014).

Muito se discutiu e ainda se discute sobre a relação líder-seguidor. Há os aspectos da devoção dos seguidores que culminam na forma de liderança carismática, que nasce de um estado mental de aflição desses seguidores, levando a aceitação de um líder que aparentemente possui características excepcionais, com forte conteúdo moral. Há um grande sentimento de visão de futuro, inspirando as pessoas a buscarem mudanças que ele propõe. (GARDNER, 1987).

Esse autor também ressalta que existe a influência recíproca entre líderes e liderados, baseada no fato que para a obtenção de resultados é importante que os seguidores estejam preparados para receber autoridade, desmentindo concepções de que liderar é apenas exercer autoridade. Afinal, em qualquer organização é possível ter subordinados, mas nem sempre seguidores. Líderes efetivos não são aqueles que apenas comunicam decisões e disciplinam seus seguidores, mas sabem lidar com as necessidades, expectativas, ideais e relações simbólicas de sua equipe.

Além disso, algumas pessoas escolhem ser seguidoras em todo o tempo e outras também decidem não se envolver em nenhum relacionamento de liderança. Na verdade, somente os seguidores ativos são parte do processo da liderança efetiva, pois os passivos não recebem influência. Outro destaque é que a ação de liderar não é permanente, oscilando com o tempo. Seguidores podem vir a ser

líderes e líderes, seguidores, não sendo necessário que os primeiros sejam gestores para liderar (GARDNER, 1987).

A Teoria das Trocas Liderança-Liderado-LMX trouxe alguns esclarecimentos sobre a influência recíproca e a relação diádica. Embora não fosse a única entre escolas que enfatizam a relação diádica no exercício da liderança, essa teoria se mostrou bem esclarecedora ao especificar as formas de tratamento diferenciadas que recebem do chefe, e a formação de dois grupos: o exogrupo e endogrupo. Dependendo da qualidade do relacionamento, o subordinado se enquadra em um dos grupos, recebendo mais apoio, acesso às informações privilegiadas e às oportunidades (AMARAL et al., 2007).

Dentro do enfoque da díade dos relacionamentos, a Nova Liderança (Neocarismática/Transformacional/Visionária) observou que muitos trabalhos focavam as relações transacionais (Liderança Transacional), satisfazendo obrigações por meio de trocas, nem sempre conscientes por ambas as partes. Eram baseadas em necessidades que o líder percebia que o seguidor possuía, que viravam alvo de “barganhas” vinculadas ao atingimento de determinadas metas (WARRICK, 2011).

Em contraste com a Liderança Transacional, surgiu a Liderança Transformacional, em decorrência de uma necessidade urgente dos líderes manifestarem suas habilidades em uma postura corajosa de trazer resultados em uma época de grandes mudanças, com vínculos sólidos, e não mais em trocas, mas em valores. Embora muito citada, nas organizações há pouca compreensão sobre o que ela efetivamente significa (WARRICK, 2011).

O conceito de Liderança Transformacional enfatiza o engajamento dos liderados para que, tanto os líderes quanto seguidores, se estimulem e elevem reciprocamente, atingindo altos graus de motivação e moral. Pode ser melhor compreendido ao se contrapor à Liderança Transacional, focada em trocas e barganhas, já que a Liderança Transformacional reforça um aspecto de personalidade, a partir do incentivo do líder aos seguidores, para que as metas sejam atingidas baseadas em valores e ideais (MARCHIORI et al., 2010).

O capital psicológico (LUTHANS, 2004) também precisa ser observado nos programas de capacitação em liderança. A partir de estudos baseados em psicologia positiva nas organizações, foram investigadas algumas características dos

indivíduos e posteriormente compreendidas como um estado mental positivo que responderia à pergunta “Quem é você?”. Posteriormente, foi diferenciado o conceito de capital psicológico de capital humano ("o que você sabe"), do capital social ("quem sabe") e do capital financeiro ("o que você tem") (AVEY et al., 2011).

O capital psicológico seria, então, o estado positivo relacionado a ter confiança (autoeficácia) para assumir tarefas desafiadoras, uma postura de otimismo sobre sucesso agora e no futuro, perseverança e, quando preciso, realinhar os caminhos aos objetivos, bem como ter resiliência e capacidade de superação (AVEY et al., 2011). Luthans (2004) acrescentou o autoconhecimento como importante não apenas para o líder, mas também para o desenvolvimento de sua equipe.

Um outro ponto da liderança diz respeito aos princípios éticos que permeiam o relacionamento entre pessoas, e que são baseados em situações e valores vivenciados. Um conceito de bom líder deve ser construído em termos de efetividade e moralidade, mas nem sempre encontramos ambos na mesma pessoa (CIULLA, 1995).

Há os riscos da liderança destrutiva, que podem gerar um impacto devastador nas equipes e na organização. Um programa de capacitação de líderes não deve apenas promover os aspectos da liderança construtiva e referenciada como ideal, mas deve levar em consideração que há um outro lado e, com ele, uma série de riscos que podem colocar tudo a perder (ERICKSON; SHAW; AGABE, 2007; SCHYNS; SCHILLING, 2013).

Os líderes destrutivos têm características e comportamentos frequentes que podem arriscar as relações, como a ação hostil com seus seguidores, o comportamento irritante e inconsistente, o fato de não possuírem uma escuta ativa dentro de um diálogo, a incapacidade de delegar e priorizar, o uso de favoritismos e diferenciações que podem se mostrar catastróficos, o desejo de controle total, e tantos outros problemas que fazem com que eles não consigam desenvolver, motivar e conseguir resultados por meio de seus seguidores (SHAW; ERICKSON; HARVEY, 2011).

As pesquisas sobre o “lado negro” da liderança que investigam o impacto que esses líderes promovem ainda são poucas, mas alguns já investigaram a relação com a criatividade e a inovação, que são tão importantes para as

organizações da atualidade e podem ser bastante prejudicadas (DENTI; HEMLIN, 2012).

Em decorrência de suas características intrínsecas, os líderes abusivos acabam por tolher a iniciativa, centralizando decisões, impedindo a autonomia e pressionando os trabalhadores a pensarem e agirem de uma maneira esperada por eles, a partir de uma supervisão altamente abusiva, com graves efeitos na criatividade e na inovação. Os níveis de stress se tornam muito elevados, e os recursos que os empregados usam são destinados a gerir apenas esses níveis, desfocando completamente de suas atuações profissionais. Programas de desenvolvimento de liderança precisam atentar para a liderança abusiva, pois assim como a boa liderança, essa também pode ser “aprendida” pelos subordinados, perpetuando a atmosfera ruim na organização. (LIU; LIAO; LOI, 2012).

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

### 2.2.1 Desenvolvimento de Lideranças e Educação Corporativa.

As organizações atualmente estão cada vez mais focadas em desenvolver o capital humano e muitas delas têm criado universidades corporativas. O movimento começou na década de 50, quando muitas buscaram ativamente capacitar profissionais para cumprirem suas tarefas. Seja interna ou externamente, a procura por capacitação vem crescendo, e as organizações têm se mobilizado para reforçar pontos fortes e suprir carências de seus funcionários (CARVALHO, 2014).

Segundo Meister (1999), o desenvolvimento de funcionários em geral, a fim de aperfeiçoar as rotinas de trabalho, teve maior destaque a partir da segunda metade do século XX, nos Estados Unidos, motivado principalmente pelas empresas de tecnologia, que investiram significativamente em programas de treinamento consistentes.

Surgiu então a educação corporativa, visando instrumentalizar as pessoas para trazer soluções aos problemas organizacionais. Em pouco tempo as ações de treinamento e desenvolvimento assumiram uma importância significativa para as organizações, contribuindo para a obtenção de objetivos e propiciando vantagens competitivas (CARVALHO, 2014). A partir de uma série de treinamentos, a educação

corporativa se tornou a forma mais frequente de desenvolver as competências das pessoas (FISCHER; MORAES; AMORIM, 2010).

Desenvolver lideranças representa propiciar a expansão de um indivíduo em direção a uma maior eficácia nos papéis e nos processos de liderança. (MCCAULEY; VAN VELSOR; RUDERMAN 2004). Para melhores resultados nesse aspecto, o desenvolvimento de lideranças deve ocorrer de forma holística, com foco em todo o processo de gerenciamento de recursos humanos: avaliação de desempenho, recrutamento, remuneração, etc. (BACON, 1999). Ao ser realizado no setor público, deve ser levado em consideração que esse apresenta características em comum com o setor privado, mas também há as suas especificidades. Uma delas é a atual crise que a liderança pública vivencia, sendo essenciais novas formas de liderança e desenvolvimento de líderes (MORSE; BUSS, 2008).

Eboli (2004) destacou a necessidade de as empresas desenvolverem sistemas educacionais para desenvolverem posturas, atitudes e habilidades, surgindo assim o conceito de universidade corporativa. Para ela, são dez etapas a fim de se elaborar um projeto de universidade corporativa: i) o envolvimento da alta administração; ii) alinhar a educação às estratégias da organização; iii) definir o que é crítico para que o programa seja bem sucedido; iv) fazer diagnóstico das competências críticas; v) estabelecer claramente quem é o público alvo; vi) ajustar o sistema de acordo com as competências críticas; vii) criar programas presenciais e/ou virtuais que atendam às necessidades da organização; viii) avaliar a tecnologia que se dispõe; ix) criar rotinas; x) aprimorar o ambiente que devem ser propícios à aprendizagem e avaliar os resultados obtidos.

As competências críticas são todas as atividades necessárias para que a organização funcione, fazendo com que haja um diferencial estratégico (EBOLI, 2004).

Meister (1999), de forma semelhante, já considerava que as universidades corporativas devem se basear nos seguintes princípios: programas que identifiquem as competências críticas; múltiplas formas de aprendizagem, a qualquer hora e lugar; programas que considerem o compromisso da empresa com a responsabilidade social; a necessidade de gerentes e líderes estarem envolvidos em todo o processo de educação; avaliação dos investimentos e também dos resultados que foram obtidos. Para que essas etapas sejam atingidas é preciso realizar ajustes

em toda a organização, criar novas metodologias de trabalho, ter uma mudança comportamental dos dirigentes, valorizando todos os níveis (SOUZA, 2002).

Um outro ponto é com relação ao monitoramento e responsabilização de gerentes e líderes pelo seu desempenho, fato que deve ter uma base contínua, pois em caso contrário o investimento que se fez em gestão e desenvolvimento de lideranças correrá o risco de ser perdido, prejudicando os resultados desejados pela organização (JAYAWICKRAMA, 2011).

São diversas as possibilidades de estratégias em Educação Corporativa, sendo que Moscardini e Klein (2015) fizeram o seguinte levantamento:

**Quadro 1- Estratégias em Educação Corporativa**

Estratégia	Descrição
Autoinstrução	Por meio do recebimento de conteúdos, em que o indivíduo decide como e quando estudar, de forma autônoma.
Aulas expositivas	Formal, com local e conteúdos definidos previamente.
Debates	Discussões e debates, em que a interação gera o conhecimento.
Aprendizagem baseada em problemas	É apresentado um problema e devem ser analisadas suas causas, consequências e formas de resolução.
Estudo de caso	Análise de casos práticos, podendo ser individual ou em grupo.
Dramatização	Situações reais que são simuladas.
Workshops ou oficinas de trabalho	Há sempre um trabalho prático, em que o conhecimento é construído coletivamente.
<i>Benchmarking</i>	Busca-se aprendizado por meio de contatos com outras organizações.
<i>Job rotation</i>	Rotação de atividades diferentes na organização, favorecendo a visão sistêmica.
Participação em projetos	Meta específica a cumprir, a fim de vivenciar na prática o aprendizado.

Jogos	Atividades lúdicas competitivas ou colaborativas.
Comunidades de prática	Compartilhamento de experiências, pela narração de casos reais vivenciados.
<i>Coaching</i>	Acompanhamento do indivíduo por um profissional com capacitação.
<i>Mentoring</i>	Um profissional experiente acompanha outro para ajudar a desenvolver seu trabalho ou carreira.

Fonte: Adaptado de Moscardini e Klein (2015).

Apesar da busca por melhorias contínuas, Silva (2008), em um estudo quantitativo, analisou o impacto das ações de capacitação gerencial no setor público e concluiu que tais ações tiveram baixo ou nenhum impacto no desempenho dos indivíduos, não havendo diferença significativa entre o grupo de controle e o grupo experimental. Aguinis e Kraiger (2009) também defenderam uma ideia parecida, argumentando que nem sempre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes aprendidos nas atividades de capacitação são utilizados no trabalho. O impacto do treinamento seria afetado pelos fatores interpessoais, como colegas e apoio de chefias, recomendando serem observadas essas variáveis.

### **2.2.2 A Gestão por Competências e o Desenvolvimento de Lideranças na Administração Pública**

A Administração Pública é considerada um desdobramento da Administração em geral, sendo “o ramo da Administração aplicada nas Administrações direta e indireta das três esferas de governo: federal, estadual e municipal”. Diz respeito “às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com o fim de prestar serviço ao Estado e à sociedade em prol do bem comum”, podendo ser entendida como “o conjunto de pessoas jurídicas e órgãos públicos, criadas para realizar a função administrativa do Estado, cujas atividades são desempenhadas pelos seus agentes” (PALUDO, 2010, p. 21).

Para uma melhor compreensão da Administração Pública no Brasil é importante citar a época do patrimonialismo, característico das monarquias, que trazia uma série de problemas, devido à ineficiência e à confusão entre público e

privado. O patrimonialismo foi substituído gradativamente pela burocracia, que manteve a situação de nepotismo, empreguismo e corrupção, sendo necessário um novo modelo posterior que buscasse corrigir a situação. Essa foi a desafiadora função da administração burocrática moderna, racional-legal, buscando separar não apenas o público do privado, mas o administrador público do político (BRASIL, 1997).

A necessidade de uma Administração Pública em novos moldes apareceu há muitos anos, quando o Estado se mostrava ineficiente para suprir demandas da sociedade. O processo de globalização trouxe exigências de um novo *status quo* que culminou na Reforma do Estado, presente no Brasil dos anos 90, em um período de hiperinflação em que se fizeram necessários ajustes fiscais, abertura comercial e privatização. Seu objetivo foi trazer mais eficiência e oferecer serviços de maior qualidade ao cidadão, com os mesmos recursos disponíveis. Para isso, o foco se tornou a redução de custos e maximização dos resultados (BRASIL, 1997).

Com a visão de mudanças, surgiu a Nova Administração Pública, ou Administração Pública Gerencial, que se diferenciou da Administração Pública burocrática anterior, pois se utilizou dos princípios do gerencialismo com um novo modelo de gestão válido para as três esferas – federal, estadual e municipal. A partir desse momento, as ferramentas e técnicas do setor privado passaram a ser utilizadas a fim de maximizar a eficiência e a eficácia do Estado (BRESSER PEREIRA, 1997).

Hoje, o setor público atravessa uma fase em que vigoram exigências de mudanças na entrega dos serviços públicos, necessitando cada vez mais de um foco em competências. Diversas iniciativas foram sendo desenvolvidas rumo à gestão por competências, em especial para melhor desenvolver líderes e potenciais líderes. Afinal, para conseguir de sua equipe o máximo desempenho de atuação, o gestor precisa ter subsídios e conhecimentos que apenas uma sólida formação em Gestão de Pessoas pode lhe fornecer, com suas respectivas competências envolvidas (FERNANDES; SILVA, 2012).

Percebe-se a necessidade de um maior preparo, pois cresce a gama de atribuições para os chefes, sendo que a profissionalização e a capacitação são necessidades cada vez mais presentes. Os gestores públicos se incluem nessa realidade, já que administram e gerenciam setores, valores e pessoas, tendo que

unir as necessidades da sociedade com o serviço prestado e também as metas setoriais (FERNANDES; SILVA, 2012).

Além disso, não basta apenas pensar nos gestores e líderes. Com todas as mudanças pelas quais passou a Administração Pública no Brasil, percebe-se claramente um fato: um Estado mais produtivo precisa, inevitavelmente, de pessoas que participem ativamente do alcance de seus objetivos. Afinal, o serviço público passa a ser visto por uma lógica diferente, na qual os cidadãos são os clientes e o setor público precisa se manter cada vez mais eficiente na prestação dos serviços. Obter resultados por meio de pessoas pode ser um desafio, sendo que os líderes da área pública precisam adequar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, para uma realidade que é bem específica (BRESSER PEREIRA, 1997; MOTTA, 2007).

No senso comum, competência representa a capacidade que uma pessoa possui para realizar determinada coisa (FLEURY; FLEURY, 2001). McClelland (1973) foi o estruturador do conceito de competências, que afirmou ser uma característica pessoal que propicia um desempenho superior. Boyatzis (1982) contribuiu posteriormente, citando que haveria determinadas demandas que seriam necessárias para determinado cargo e sugerindo ações ou comportamentos esperados. Iniciou-se uma perspectiva baseada em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, em uma gama de recursos que o indivíduo possui, sendo proposto um modelo de gestão baseado em competências. (FLEURY; FLEURY, 2001), conforme a Figura 1, que evidencia o quanto as competências são importantes para agregar valor para o indivíduo e também para a organização:

**Figura 1- Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.**



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

O foco na gestão por competências acontece no setor privado e também no setor público. Nesse, podemos afirmar que o marco ocorreu nesse sentido há alguns anos, com o evento “Gestão por Competências em Organizações de Governo”, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, entre 2004 e 2005. Na época, ocorreu um amplo debate sobre novas ideias sobre gestão de pessoas em âmbito governamental, incluindo os desafios por que passam os setores de Recursos Humanos. (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014).

Houve relato de uma série de dificuldades sendo debatidas, como as relativas aos aspectos legais para recrutamento em decorrência de concurso público, as limitações para um efetivo mapeamento de competências, a progressão funcional vinculada somente ao fator tempo e as dificuldades de implantação de uma política de meritocracia, principalmente em virtude do sistema remuneratório. Destacaram também diversas competências que são importantes para os servidores: o autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de se relacionar e de gerar resultados (PIRES et al., 2005).

Dessa maneira, consolidou-se a abordagem do foco em competências no serviço público federal, instituída por meio do Decreto Federal nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que criou a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a).

Com uma visão diferenciada, os esforços passaram a ser direcionados a transformar o perfil do servidor público, para se instrumentalizar e adotar ações de características eminentemente gerenciais, na busca de uma efetiva transformação, a fim de quebrar o engessamento advindo do modelo burocrático e sustentando uma nova forma de gestão, com princípios compatíveis com as novas demandas do contexto socioeconômico mundial (PINTO; SILVA, 2015).

O conceito de competências gerenciais passou a ter maior ênfase, sendo utilizado como algo dinâmico, com foco no desempenho. Teve início a busca por modelos de gestão que visassem à eficiência nos processos, sendo preciso ter funcionários capacitados e competentes, combatendo a ineficiência, que é frequente no setor público. Adicionalmente, o papel gerencial foi alvo de pesquisas que buscaram enumerar competências necessárias para o bom desempenho. Uma das conclusões apresentadas foi que os modelos tradicionais de competências

gerenciais possuem quatro conjuntos de competências: técnicas, administrativas, interpessoais e políticas (SILVEIRA et al; 2006).

Outra pesquisa foi realizada em uma unidade da Petrobras em Betim – MG, em 2004, quando buscou-se investigar a aplicabilidade prática de um Modelo de Gestão de Competências no trabalho do gestor ambiental em uma empresa do setor público. No referido modelo foram descritas 18 competências, a serem validadas pela pesquisa, consideradas como essenciais para os gestores dessa área do setor público: i) compreensão de si e dos outros, ii) comunicação, iii) desenvolvimento de seus subordinados, iv) construção de equipes, v) tomada de decisão participativa, vi) administração de conflitos, vii) análise das informações criticamente, viii) administração de informações, ix) administração de projetos, x) planejamento, xi) comunicação da visão, xii) organização, xiii) produtividade, xiv) administração do tempo, xv) liderança, xvi) negociação, xvii) gestão da mudança e xviii) criatividade (SILVEIRA et al., 2006).

Após analisar os resultados de Betim, comparativamente com as 18 competências iniciais do modelo, os resultados apontaram efetivamente para as seguintes competências: i) criatividade, ii) flexibilidade, iii) foco no cliente, iv) iniciativa, v) orientação para a gestão, vi) orientação para resultado, vii) orientação para a segurança e viii) trabalho em equipe. Algumas possuem relação direta com o modelo estudado, enquanto outras apresentam uma relação não tão direta (SILVEIRA et al., 2006).

Outro estudo objetivou desenvolver uma escala para avaliar competências de gestores de um banco público brasileiro. Buscou identificar e validar – semântica e estatisticamente – competências relevantes à atuação profissional, e também mensurar em que medidas tais gestores expressam essas competências no trabalho (BRANDÃO et al., 2008).

Os resultados mostraram a existência de 31 competências relevantes, que foram posteriormente sintetizadas em seis fatores, denominados: i) estratégia e operações; ii) resultado econômico; iii) clientes; iv) comportamento organizacional; v) processos internos e vi) sociedade. Na autoavaliação realizada pelos participantes foi confirmada a importância e o uso desses fatores no trabalho, exceto os associados ao fator sociedade, que parecem precisar de algum aprimoramento (BRANDÃO et al., 2008).

A busca por maximizar resultados na Administração Pública a partir da gestão por competências ocorreu em vários locais. A Superintendência Central de Política de Recursos (SCPRH) da Subsecretaria de Gestão, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) de Minas Gerais elaborou um Desenho do Perfil de Competências do Gestor Público, no âmbito de um Projeto Estruturador de Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, conforme Figura 2, com uma visão integrada e interligada (ROQUETE; MURICI, 2007).

**Figura 2 - Perfil de Competências dos Gestores Públicos.**



Fonte: Roquete e Murici (2007)

Foram consideradas as limitações estruturais características da conformação burocrática, a dinâmica das organizações públicas e as questões socioculturais, partindo do pressuposto de que é possível os gestores escolherem atuações eficazes e inovadoras no âmbito público. Valorizaram também a profissionalização dos gestores públicos, sendo orientados para resultados, não apenas enfocando os resultados finalísticos, mas refletindo e considerando que se os gestores forem efetivos, os benefícios das políticas públicas serão certamente atingidos (ROQUETE; MURICI, 2007).

Adicionalmente, os pesquisadores diferenciaram a competência Liderança de Equipes da competência Gestão de Pessoas, da seguinte forma:

Líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a

colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados. Toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe (ROQUETE; MURICI, 2007, p. 14).

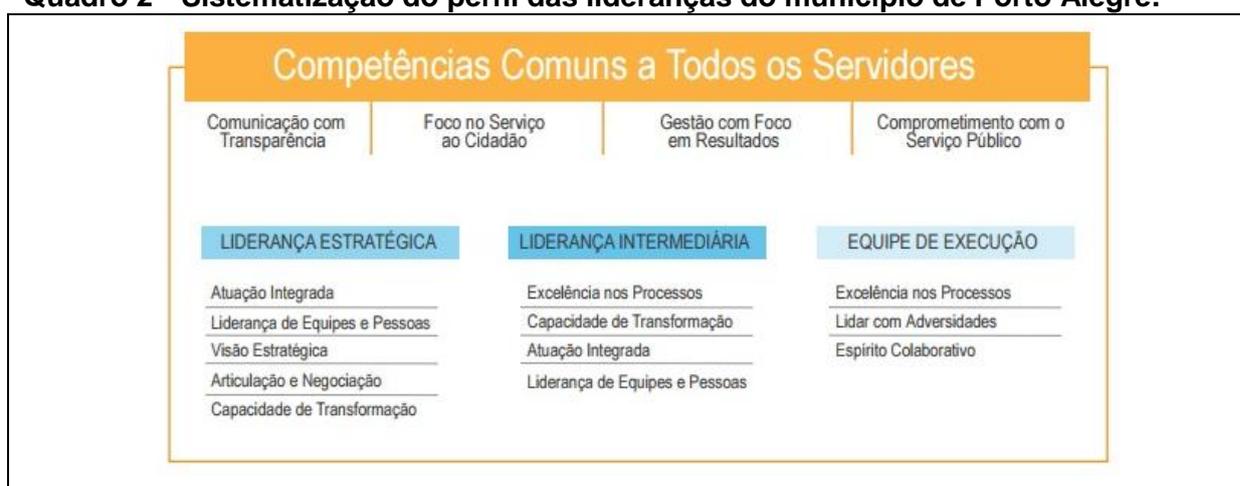
Já a competência Gestão de pessoas representa:

Alocação, recompensa, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas. Promoção de um bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados. Valorização do capital humano e respeito às pessoas (ROQUETE; MURICI, 2007, p.15).

Como resultados, destacaram as seguintes competências necessárias para os gestores públicos: i) orientação para resultados; ii) visão sistêmica; iii) compartilhamento de informações e de conhecimentos; iv) liderança de equipes; v) gestão de pessoas e competência técnica; vi) capacidade inovadora (ROQUETE; MURICI, 2007).

No município de Porto Alegre, a Prefeitura desenvolveu um Programa de Desenvolvimento de Lideranças, a fim de elevar níveis de competências, suprimindo lacunas de capacitação, para melhor atender às demandas da sociedade. O Quadro 2 ilustra a diferenciação entre as competências que devem abranger todos os servidores e as competências específicas para as lideranças e, a partir dessa diferenciação, diversas iniciativas foram promovidas (PORTO ALEGRE, 2012).

**Quadro 2 - Sistematização do perfil das lideranças do município de Porto Alegre.**



Fonte: Porto Alegre (2012, p. 15)

O trabalho foi feito com um enfoque bastante integrado, sendo que a partir do mapeamento de competências foi elaborada a Matriz de Desenvolvimento de

Lideranças, com cinco módulos temáticos (Quadros 3 e 4), envolvendo programas de base, de aperfeiçoamento, específicos e avançados. Com isso, o município buscou atender às demandas que as lideranças possuíam, cobrindo as necessidades de capacitação, inclusive com a realização de tutorias e ferramentas que possibilitassem a transformação organizacional.

**Quadro 3 - Objetivos dos Módulos da Matriz de Desenvolvimento de Lideranças do município de Porto Alegre.**

<p>Módulo 1 Competências PMPA</p>	<p>Instrumentalizar as lideranças e potencializar sua atitude no processo de apropriação, consolidação e disseminação das competências da Prefeitura de Porto Alegre, sensibilizando-as para a importância em evidenciar comportamentos dessas competências no aumento de seu desempenho e de seus resultados como gestores de processos, projetos e pessoas.</p>
<p>Módulo 2 Líder na Gestão Pública</p>	<p>Promover comportamentos que evidenciem <i>Comprometimento com o Serviço Público e Foco no Serviço ao Cidadão</i>. Desenvolver e aprimorar as competências de Gestão Pública, visando ao entendimento da dinâmica da administração, missão pública da cidade e cultura organizacional da Prefeitura de Porto Alegre.</p>
<p>Módulo 3 Líder na Gestão de Pessoas</p>	<p>Promover comportamentos que evidenciem <i>Liderança de Pessoas e Equipes, Comunicação com Transparência e Espírito Colaborativo</i>. Desenvolver e aprimorar as competências de Gestão de Pessoas, visando que as lideranças reconheçam a importância e utilizem boas práticas de gerenciamento de pessoas na administração da Prefeitura de Porto Alegre.</p>
<p>Módulo 4 Líder na Entrega de Resultados ao Cidadão</p>	<p>Promover comportamentos que evidenciem <i>Gestão com Foco em Resultados, Excelência nos Processos, Lidar com Adversidades</i>. Desenvolver e aprimorar as competências de Gestão de Resultados, visando a entrega de serviços de qualidade superior à sociedade de Porto Alegre.</p>
<p>Módulo 5 Líder Transformador</p>	<p>Promover comportamentos que evidenciem <i>Visão Estratégica, Capacidade de Transformação e Atuação Integrada, Articulação e Negociação</i>. Desenvolver e aprimorar as competências de Transformação, visando contribuir para a construção da Porto Alegre do futuro.</p>

Fonte: Porto Alegre (2012, p. 16)

**Quadro 4 - Matriz de desenvolvimento de lideranças do município de Porto Alegre.**

<b>Módulo I - Competências PMPA</b>	<b>Módulo II - Lider na Gestão Pública/Prefeitura</b>	<b>Módulo III - Lider na Gestão de Pessoas</b>	<b>Módulo IV - Lider na Entrega de Resultados ao Cidadão</b>	<b>Módulo V - Lider Transformador</b>
<b>Programas de Base</b>	<b>Programas de Base</b>	<b>Programas de Base</b>	<b>Programas de Base</b>	<b>Programas de Base</b>
1- Disseminação e Apropriação de Competências da PMPA	1 - Conhecendo a PMPA  2 - O Contexto da Administração Pública 3 - Cultura Organizacional	1 - Conhecendo a Si Mesmo - Um Caminho para o Aperfeiçoamento da Liderança 2 - Gestão Eficaz de Pessoas 3 - Liderança e Mobilização de Pessoas  4 - Ferramentas para o Desenvolvimento de Equipes 5 - Comunicação Eficaz - Um Componente da Liderança  6 - Gestão e Mediação de Conflitos	1 - Gestão de Resultados - Ciclo de Desempenho como Ferramenta  2 - Gestão de Processos e Serviços 3 - Gestão de Recursos - Ferramenta Crítica para o Sucesso 4 - Negociação Eficaz	1 - Gestão Estratégica - Ferramenta Essencial para o Alcance dos Resultados  2 - Gestão de Mudanças - Lidando de Forma Eficaz 3 - Impacto e influência  4 - Governança Corporativa
	<b>Programas de Aperfeiçoamento</b>	<b>Programas de Aperfeiçoamento</b>	<b>Programas de Aperfeiçoamento</b>	<b>Programas de Aperfeiçoamento</b>
	1 - Comprometimento com o Serviço Público  2 - Foco no Serviço ao Cidadão	1 - Liderança de Pessoas e Equipes - Competência Crítica para o Sucesso 2 - Espírito Colaborativo - A Importância da Cooperação entre os Membros da Equipe 3 - Comunicação com Transparência 4 - Tomada de Decisão e Delegação como Estratégia do Líder	1 - Gestão com Foco em Resultado  2 - Lidar com Adversidades  3 - Excelência nos Processos 4 - Gestão de projetos	1 - Visão Estratégica - O Impacto do Futuro na Organização  1 - Capacidade de Transformação  2 - Atuação Integrada na Administração Pública 4 - Articulação e Negociação
	<b>Programas Específicos</b>	<b>Programas Específicos</b>	<b>Programas Específicos</b>	<b>Programas Específicos</b>
	1 - Conhecendo a minha Secretaria/Órgão	1 - Aprimoramento de gestores da (Secretaria/Órgão)	1 - Gestão de Metas e Resultados (Específico por Secretaria/Órgão)	1. Ferramentas para transformação organizacional
	<b>Programas Avançados</b>	<b>Programas Avançados</b>	<b>Programas Avançados</b>	<b>Programas Avançados</b>
	1 - Palestras temáticas  2 -MBA em Gestão Pública/Técnico	1 -Congressos e Seminários sobre Gestão	1 - Tutoria  2 - Congressos e Seminários sobre o tema do Módulo	1. Coaching  2. Congresso de Marketing Estratégico  3 - Congressos e Seminários sobre o tema do Módulo

Fonte: Porto Alegre (2012, p. 17).

Conforme o Quadro 4, foram montadas estratégias de capacitação com programas de base customizados, a fim de instrumentalizar suas lideranças.

### III. METODOLOGIA

#### 3.1 MÉTODO: ABORDAGEM, FINS E MEIOS

A abordagem escolhida foi a qualitativa, a fim de fazer uma descrição, compreensão e explicação aprofundada e indicada para situações mais complexas dos comportamentos, discursos e situações que se apresentam (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Quanto aos fins, é descritiva, pois se mostra ideal, ao revelar as características de uma população ou de um fenômeno, servindo de base para explicações de um fenômeno (VERGARA, 2004), o que se ajusta aos interesses desta pesquisa. Quanto aos meios, foi feito um levantamento bibliográfico sobre liderança e desenvolvimento de lideranças, assim como do Programa Líderes Cariocas e também uma pesquisa de campo. Por partir de casos particulares para chegar a uma conclusão mais ampla dos fenômenos estudados sem permitir generalizações, o método científico escolhido foi o indutivo (MICHEL, 2005).

Levando todos esses fatores em consideração, a decisão de realizar um estudo de caso descritivo se mostrou a mais acertada. Ademais, é importante esclarecer que o presente caso foi escolhido em decorrência de o Programa Líderes Cariocas ser uma iniciativa inovadora, em virtude de não se limitar a desenvolver lideranças, como fazem muitos municípios, mas por disponibilizar um sistema meritocrático de desenvolvimento de lideranças, em que o acesso à inscrição na seleção ao Programa é aberto a vários servidores, e a permanência ocorre por um tempo limitado atrelada ao cumprimento de metas e expectativas de desempenho.

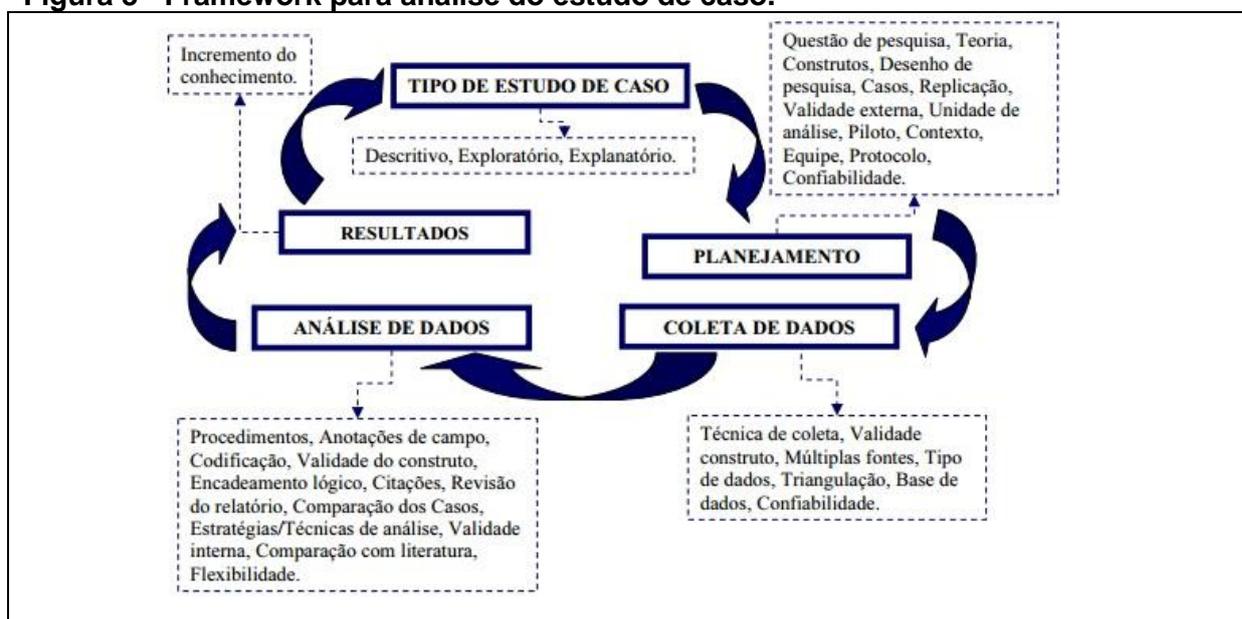
Uma outra reflexão culminou na decisão de se fazer um estudo de caso, que frequentemente é utilizado na área de Ciências Sociais para uma compreensão dos fenômenos complexos, em que se necessita explicitar o “como” e o “porquê” de determinada situação. Dessa forma, ele propicia explicar em detalhes algo presente, contribuindo para uma descrição abrangente e aprofundada (YIN, 2015).

O estudo de caso é utilizado para a realização da investigação dos fenômenos contemporâneos em ambiente natural, trabalhando com várias fontes de evidências, sem fazer uso de manipulação ou qualquer tipo de controle (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). Pode ser usado para descrever uma determinada

situação, levando-se em conta seu contexto, podendo elaborar hipóteses ou até mesmo testar teorias (YIN, 2015).

A Figura 4 representa um *framework* proposto por Oliveira, Maçada e Goldoni (2006) que se destina a analisar um estudo de caso. Os autores destacam a importância de adequar o tipo de estudo de caso à questão de pesquisa, alertando para a compatibilidade do incremento do conhecimento resultante com o tipo de estudo de caso que foi escolhido.

**Figura 3 - Framework para análise do estudo de caso.**



Fonte: Oliveira, Maçada e Goldoni (2006)

No que se refere ao tipo de projeto para o estudo de caso, este será um estudo de caso único, que se baseia em múltiplas realidades em decorrência da quantidade de variáveis, a partir das perspectivas dos diferentes participantes, a partir de uma unidade isolada, que pode ser uma organização, uma pessoa, ou uma nação (YIN, 2015).

Assim, para um consequente aprofundamento de como funciona efetivamente o Programa Líderes Cariocas do município do Rio de Janeiro, a partir da percepção de seus participantes, ex-participantes e administradores, a escolha da utilização de um estudo de caso único se fez a mais adequada.

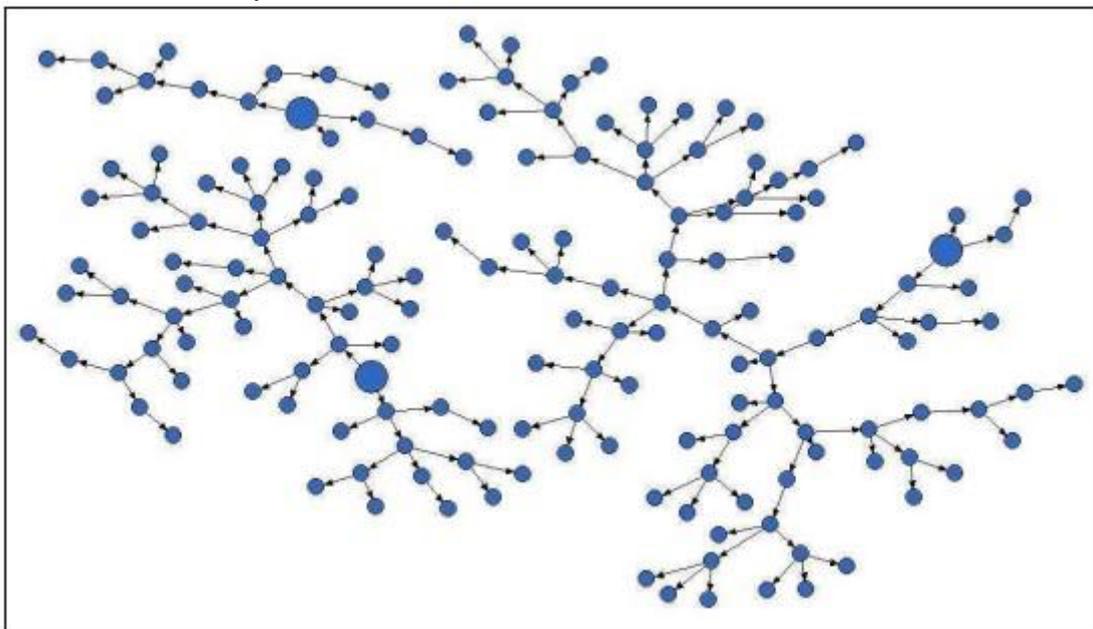
### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO DE SUJEITOS

Para a realização dessa pesquisa, as unidades de análise foram compostas por 18 pessoas, sendo 14 Líderes Cariocas, (12 ativos e 2 desligados) e 4 administradores do Programa, esses últimos representando a totalidade de funcionários da Fundação João Goulart.

Buscou-se evitar entrevistas com servidores do mesmo órgão, a fim de dar uma visão mais abrangente das opiniões dos Líderes Cariocas, em termos de Prefeitura, e não de órgãos específicos.

Para a seleção dos entrevistados foi usada a técnica metodológica *snowball*, também conhecida como *snowball sampling* (“Bola de Neve”), que é um tipo de amostra não probabilística, usada em pesquisas sociais em que os entrevistados iniciais indicam novos entrevistados e esses indicam outros, sucessivamente, até que seja atingido o ponto de saturação. Esse ponto se alcança quando os entrevistados passam a repetir os conteúdos que já foram citados em entrevistas anteriores, e a relevância das novas informações não ocorre mais.

**Figura 4- Representação hipotética de uma cadeia de referências (*snowball sampling* ou “Bola de Neve”)**



Fonte: Albuquerque (2009, p. 21)

O trabalho de campo, com o uso das entrevistas no formato *snowball sampling* ou “Bola de Neve”, destaca a necessidade de flexibilidade, abertura, capacidade de observar e interagir com os entrevistados, possibilitando fatores positivos, como a correção dos instrumentos de pesquisa no decorrer da mesma, assim como rever os objetivos do que está sendo investigado (MINAYO, 1993).

O número de sujeitos, conforme anteriormente apontado, foi baseado no critério da saturação, que conforme Minayo (1993) considera como suficiente o número de entrevistados quando se inicia uma repetição das informações principais, sem perder informações que seriam relevantes para a explicação que se deseja. Afinal, a pesquisa qualitativa requer maior aprofundamento do que generalização.

### 3.3 COLETA DE EVIDÊNCIAS

A coleta de evidências foi realizada a partir de entrevistas, consulta ao site do Programa e às legislações correspondentes, conforme Quadro 5:

**Quadro 5 - Fontes de evidências.**

FONTES DE EVIDÊNCIAS	DETALHAMENTO
Documentação	Site do Programa
Entrevistas	14 Líderes Cariocas, sendo 12 ativos e 2 desligados; 4 administradores do Programa.
Legislação	Decretos, Resoluções e Portarias.

Fonte: Elaboração própria.

Foram realizadas 18 entrevistas semiestruturadas em profundidade e também um questionário de dados gerais dos Líderes Cariocas entrevistados. Houve esclarecimento sobre os propósitos do estudo, sua participação voluntária e os procedimentos a serem realizados, com a garantia do sigilo e anonimato.

A descrição do processo de coleta de dados é relevante para que os resultados tenham credibilidade (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). A validade do construto representa a realização de “medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo” (YIN, 2015, p. 55).

A Tabela 1 sintetiza as entrevistas realizadas, com as respectivas datas e duração:

**Tabela 1- Perfil e tempo das entrevistas.**

Entrevistado	Data	Função	Duração da entrevista (em minutos)
E1	15/06/2016	Administrador	71
E2	05/07/2016	Administrador	17
E3	05/07/2016	Administrador	54
E4	24/06/2016	Administrador	62
E5	24/06/2016	Líder ativo	51
E6	06/07/2016	Líder ativo	48
E7	06/07/2016	Líder ativo	50
E8	27/06/2016	Líder desligado	57
E9	18/07/2016	Líder ativo	71
E10	19/07/2016	Líder ativo	40
E11	20/07/2016	Líder ativo	40
E12	20/07/2016	Líder ativo	39
E13	20/07/2016	Líder ativo	44
E14	20/07/2016	Líder ativo	63
E15	20/07/2016	Líder ativo	56
E16	21/07/2016	Líder desligado	32
E17	25/07/2016	Líder ativo	71
E18	25/07/2016	Líder ativo	37
TOTAL			903

Fonte: Elaboração própria

A legislação utilizada será relacionada no capítulo IV.

### 3.4. TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

As evidências foram tratadas e analisadas por meio de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011, p.15), [...] “é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”.

Indicada para análise de fenômenos sociais, para Minayo (1993, p. 203) a análise de conteúdo “relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados”.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, gerando um acervo de 385 páginas. Foi utilizado o software de análise Atlas TI, que é uma ferramenta de análise de dados qualitativos de forma dinâmica.

Após serem transcritas, as entrevistas foram inseridas no Atlas TI, quando foi feita a leitura minuciosa das transcrições, marcando partes relevantes para serem agrupadas, gerando 586 citações (denominadas *Quotations* no Atlas TI), e posteriormente, a junção dessas partes se transformou em 279 códigos (*Codes*), que seriam temas amplos sobre diversos assuntos e 13 categorias (*Families*), relacionadas diretamente com as questões da pesquisa.

A análise foi realizada a partir da triangulação de métodos, que incluem pesquisa documental e levantamento de percepções por meio questionário, entrevistas semiestruturadas, com seus respectivos códigos e categorias, com a observação direta da pesquisadora.

### 3.5. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Ressalta-se como possível limitação o fato de a pesquisadora trabalhar na Prefeitura do Rio de Janeiro (Controladoria Geral do Município), o que pode gerar influências no tratamento e na análise do material coletado, em decorrência de suas próprias vivências.

Outra limitação se refere à forma de seleção dos entrevistados, que pode se direcionar àqueles de maior destaque e popularidade. Adicionalmente, por serem realizadas as entrevistas nos locais de trabalho dos entrevistados, poderá haver alguma influência nos resultados.

Os resultados não podem ser generalizados estatisticamente, estando circunscritos ao pequeno grupo de servidores entrevistados. Dessa forma, outro grupo ou época poderia levar a outras conclusões. Destaca-se também o aspecto da veracidade das entrevistas realizadas, visto que os entrevistados podem ter colocado opiniões que não correspondam realmente às suas verdadeiras opiniões.

#### **IV. O PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS DA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO.**

A Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro - PCRJ também se mobilizou para melhorar o perfil de seus servidores, aprimorando competências, em especial de suas lideranças e futuras lideranças, que são o foco do presente trabalho.

O Programa Líderes Cariocas é uma iniciativa inovadora e integrada, criada a partir de experiências da iniciativa privada, como as implantadas na Ambev, Odebrecht e Tam. Os Líderes Cariocas são servidores com super qualificação que recebem metas individuais desafiadoras de desempenho e cobranças baseadas na entrega de resultados inovadores, com uma forma de gestão de alto impacto (COPPEAD-UFRJ, 2012).

Os objetivos do Programa Líderes Cariocas são:

- I - Melhorar a atratividade e a retenção de profissionais de alto potencial e resultado para os quadros da Prefeitura.
- II - Dar visibilidade e dinamismo ao desenvolvimento profissional dos líderes do Município.
- III - Aprimorar a formação de seus integrantes.

(RIO DE JANEIRO, 2016d).

A Fundação João Goulart - FJG, que anteriormente possuía tradição na área de concursos, geração de conhecimento e desenvolvimento de servidores em geral, se torna a gestora do Programa, passando a ter atribuições mais específicas, a fim de aprimorar os líderes da Prefeitura do Rio de Janeiro - PCRJ, atuando no seu desenvolvimento e na consolidação da meritocracia, com uma visão focada em resultados (RIO DE JANEIRO, 2016a).

Com as novas demandas da PCRJ, em especial com a criação de um projeto de futuro para o Rio, elaborado a partir de 2009, quando surgiu o primeiro Plano Estratégico da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, decidiu-se recriar a FJG, como:

[...] foco e vetor teleológico a formulação de estratégias de captação, seleção, gestão, aprimoramento, desenvolvimento e premiação das lideranças do Quadro de Pessoal do Município do Rio de Janeiro.

(RIO DE JANEIRO, 2016c).

O Decreto nº 35.177 de 2 de março de 2012 restabeleceu a Fundação João Goulart, revogando o Decreto nº 26.210 de 7 de fevereiro de 2006, que a havia transformado há alguns anos em Subsecretaria de estudos e Pesquisas em Administração Pública da Secretaria Municipal de Administração (RIO DE JANEIRO, 2016b).

No mesmo dia, em 2 de março de 2012, foi publicado o Decreto nº 35.178, que criou o Programa Líderes Cariocas:

Institui o Comitê de Gestão de Gente, o Grupo de Líderes Cariocas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, o Curso para Gestores, a Certificação Profissional em Gestão Pública e cria as Gratificações de Encargos Especiais a título de bonificações e dá outras providências.

(RIO DE JANEIRO, 2016d).

O Comitê de Gestão de Gente - COGG é pertencente ao Gabinete da Casa Civil e busca trabalhar no aprimoramento da Gestão de Gente da PCRJ, a fim de que tenha sempre líderes preparados com as competências necessárias, em quantidade e qualidade para suprir demandas, com serviços eficientes e eficazes para os cidadãos, perenizando uma cultura de excelência e aprofundando a meritocracia (RIO DE JANEIRO, 2016d).

O Decreto instituiu o Curso para Gestores para os Líderes Cariocas ingressantes, para aumentar a qualidade da governabilidade, a partir de ferramentas de gerenciamento efetivas (RIO DE JANEIRO, 2016d).

Em termos de capacitação, o Programa envolve diversas parcerias com instituições de ensino nacionais e estrangeiras, não apenas em âmbito universitário, como no ensino de idiomas, palestras e *workshops*, atuando em um contexto amplo de desenvolvimento. Ou seja, o foco é em uma atenção integral aos servidores participantes, para aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes como líderes, atuando nas seguintes frentes:

- Desenvolvimento e Sucessão de Líderes:

Responsável por identificar e desenvolver os líderes da Prefeitura, ajudando a direcionar seu desenvolvimento profissional e alocação. Esta área acompanha individualmente os Líderes Cariocas e auxilia os altos escalões da Prefeitura em processos de sucessão para cargos estratégicos.

- Processos de Liderança:

Responsável pela criação e execução de processos e rotinas necessários para aprofundar a meritocracia e a gestão por resultados na PCRJ.

- Melhores Práticas:

Esta área faz a Gestão do Conhecimento em Liderança, realizando parcerias e pesquisas aplicadas com instituições acadêmicas de alto nível. É responsável também pela identificação, padronização e divulgação de melhores práticas internas de Liderança da Prefeitura.

(RIO DE JANEIRO, 2016a).

Para a seleção, foi contratado o *Hay Group*, consultoria especializada em gestão de recursos humanos, que conduziu o processo com o mesmo grau de exigência que é requerido na iniciativa privada, apenas fazendo algumas adaptações. A preocupação com a transparência é algo permanente, segundo revelou um diretor do *Hay Group* na época (COPPEAD-UFRJ, 2012).

Na primeira seleção, realizada em 2012, foram abertas até 900 inscrições para o processo seletivo, sendo que o critério adotado envolveu quatro etapas e vários requisitos:

I - As vagas serão ocupadas por servidores com vínculo efetivo ou celetista da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, exceto os indicados conforme inciso IV do art. 9º [...]

II - Só poderão integrar o Grupo de Líderes Cariocas servidores portadores de diploma de nível Superior.

III - O número máximo de vagas do grupo será de 200 (duzentos).

IV - Anualmente, o Comitê de Gestão de Gente informará o número de vagas disponíveis para ingresso no Grupo de Líderes Cariocas. Para o primeiro processo seletivo há 200 (duzentas) vagas. No caso de haver desligamentos entre os processos seletivos que reduzam o número de integrantes a menos de 100 (cem), o processo seletivo seguinte deverá obrigatoriamente contemplar, no mínimo, o número de vagas necessário para restabelecer o patamar de 100 (cem) integrantes.

V - Todos os integrantes deverão ser aprovados em todas as etapas de processo de seleção específico para ingresso no Grupo de Líderes. (RIO DE JANEIRO, 2016d)

Adicionalmente, foram estabelecidos requisitos para possibilitar inscrição com relação ao cargo ocupado, conforme incisos II e IV do art. 9º do Decreto nº 35.178/2012:

1.[...] no momento da inscrição o servidor deve estar nomeado em cargo comissionado / emprego de confiança com simbologia igual ou correspondente ao DAS 06 ou superior ou ter permanecido, durante os últimos dez anos, em cargos comissionados / emprego de confiança, com os seguintes critérios:

a) simbologia: DAS 06 ou superior.

b) período: 2 (dois) anos consecutivos ou interpolados.

2.[...] a Secretaria Municipal da Casa Civil, após consulta com os Titulares das Pastas e Presidentes de Empresas, Fundações e

Autarquias, poderá indicar para participar do processo de seleção até 200 (duzentos) servidores, dos quais 50% independem do disposto no inciso I do art. 8<sup>o</sup> e 100% independem do disposto no inciso II do art. 9<sup>o</sup>, na primeira fase.

(RIO DE JANEIRO, 2016d)

A exigência constante no item 1 se torna dispensada em caso de inscrito portador de diploma de mestrado ou doutorado.

Uma vez inscritos e cumprindo as condições necessárias para a participação, os servidores se submeteram ao Processo de Seleção propriamente dito, disputando até 200 vagas, compostas por quatro etapas:

1<sup>a</sup> Formação de dois bancos de candidatos, um pertencente ao item 1 e outro ao item 2;

2<sup>a</sup> Classificação de acordo com pontuações dadas ao cargo mais alto que o servidor tenha exercido por no mínimo seis meses nos últimos dez anos e às titulações que o mesmo possua;

3<sup>a</sup> Teste de potencial, visando possibilidades de desenvolvimento do servidor;

4<sup>a</sup> Validação de competências feita pela chefia imediata.

(RIO DE JANEIRO, 2016d).

A titulação acadêmica, como graduação, mestrado, doutorado e pós-graduação contaram pontos para a classificação, assim como os cargos exercidos, de DAS 6 até DAS 10-A. (RIO DE JANEIRO, 2016d)

A partir da aprovação para participação são propiciadas capacitações diversas e estabelecidas metas que os Líderes precisam anualmente cumprir, para se manterem como participantes, em busca de conquistar e manter as competências necessárias para ser um Líder Carioca (RIO DE JANEIRO, 2016d).

A seleção, assim como a capacitação envolvida, levou também em conta os seguintes *clusters*, a fim de que os líderes alcançassem os objetivos da organização, maximizando resultados e adotando as melhores práticas de Liderança, conforme as descrições do Quadro 6:

---

<sup>1</sup> I - As vagas serão ocupadas por servidores com vínculo efetivo ou celetista da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, exceto os indicados conforme inciso IV do art. 9<sup>o</sup> abaixo. (RIO DE JANEIRO, 2016d)

<sup>2</sup> II - O servidor deve estar, no momento da inscrição, nomeado em cargo comissionado / emprego de confiança com simbologia igual ou correspondente ao DAS 06 ou superior ou ter permanecido, durante os últimos dez anos, em cargos comissionados / emprego de confiança, com os seguintes critérios: a) simbologia: DAS 06 ou superior. b) período: 2 (dois) anos consecutivos ou interpolados. (RIO DE JANEIRO, 2016d)

**Quadro 6 - Clusters do Modelo de Competências da PCRJ.**

CLUSTER	DESCRIÇÃO
RELAÇÕES (Trabalho em equipe)	Como integrante de uma equipe, reconhece e valoriza a opinião dos outros servidores, ajudando uns aos outros para alcançar os resultados.
RELAÇÕES (Excelência em servir)	Compreende a razão do seu trabalho, seja interno na Prefeitura ou para o Cidadão, sendo capaz de prestar um serviço excelente, além de gerar uma percepção positiva da Prefeitura na população.
RELAÇÕES (Liderança engajadora)	Demonstra paixão pelo o que faz. Energiza e alinha os servidores de sua equipe acerca de um objetivo comum. Cria um clima que faz com que todos queiram e sejam capazes de dar o seu melhor, por meio de relações de confiança e transparência nas comunicações.
INDIVÍDUO (Atitude de dono)	Compromete-se de forma proativa para lidar com os problemas do dia-a-dia, sendo ágil, flexível, empreendedor ao tratar de situações inesperadas e, principalmente, obstinado para alcançar seus resultados.
INDIVÍDUO (Disposição para mudança)	Defende com transparência, visão crítica e otimismo a necessidade de mudança, abre mão de pré-conceitos e energiza os outros para novas maneiras de agregar valor à Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, sociedade e para os colegas servidores com os quais trabalha.
INDIVÍDUO (Liderança pelo exemplo)	Compartilha suas intenções e valores de maneira proativa e aberta com superiores, colegas servidores e equipe. Tem discurso consistente com suas ações, assumindo responsabilidade por suas atitudes, pois representa um modelo de integridade e performance para novos líderes/sucessores.
ÓRGÃO (Visão de longo prazo)	Conhece os objetivos da Prefeitura e de sua Secretaria / Órgão, reconhecendo o impacto do seu trabalho nos resultados e responsabilizando-se pelo alinhamento entre Prefeitura e Processos estabelecidos.

ÓRGÃO (Entendimento de processos)	Entende os processos e as políticas de sua Secretaria/Órgão, ou até da Prefeitura, e o papel fundamental das relações entre servidores neste contexto.
ÓRGÃO (Liderança planejadora)	Define planos de ação, acompanha e revisa o trabalho, focando nos detalhes importantes que permitam garantir o alcance dos resultados, com qualidade, dentro do orçamento e dos prazos desejados.

Fonte: Adaptação de Rio de Janeiro, 2016a).

O conceito de competência representa o que os melhores fazem, com maior frequência, em mais situações e com resultados mais positivos quando comparados aos de pessoas de desempenho regular (RIO DE JANEIRO, 2016a).

Dessa forma, foi elaborado um Modelo de Competências, conforme Figura 5, para embasar um Programa de treinamento e desenvolvimento de líderes, denominado Programa Líderes Cariocas, com a finalidade de desenvolver e perpetuar os comportamentos de alta performance que um servidor deve ter em seu trabalho. Esse comportamento é analisado, a fim de diagnosticar se já é adotado ou se precisa ser desenvolvido, garantindo resultados que considerem os valores e princípios da PCRJ (RIO DE JANEIRO, 2016a).

**Figura 5 - Modelo de Competências da PCRJ.**



Fonte: Rio de Janeiro (2016a).

O ciclo de capacitação tem sido bem diversificado: inicialmente, há um curso para gestores no COPPEAD, Escola de Pós-graduação em Negócios da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), e também outras capacitações específicas, de acordo com as demandas. Entre outros cursos, foram realizados: Gestão de Projetos, Liderança com pessoas, *Management in the Public Sector* – ENA, além de palestra com Professor Carlos Marins e *Workshop* Executivo de Líder para Líder e de Avaliação de desempenho.

A Certificação Funcional em Gestão Pública buscou desenvolver de forma mais ágil os 10 servidores responsáveis por setores prioritários, desafiados pelas propostas do Plano Estratégico nas suas respectivas áreas de atuação, sendo que cargos e categorias a serem certificados são de responsabilidade dos titulares de cada órgão conjuntamente com a Fundação João Goulart. A certificação foi prevista por meio de cursos online e provas presenciais (RIO DE JANEIRO, 2016d).

A segunda seleção ocorreu em 2013, a partir do Decreto nº 37.583 de 21 de agosto de 2013, com 57 vagas para novos Líderes Cariocas, podendo participar servidores que:

- I - possuam vínculo efetivo ou celetista com a Administração Direta ou Indireta e estejam em exercício nos Órgãos do Poder Executivo Municipal;
- II - sejam portadores de diploma de nível Superior;
- III - data de posse/admissão superior a 01 (um) ano no Município; e
- IV - não estejam ocupando cargo de Secretário ou Presidente de Empresa, Fundações ou Autarquias.

Parágrafo único – Estão impedidos de participar do processo de seleção, os servidores que preencham os requisitos para passar à inatividade no período de 05 (cinco) anos.

(RIO DE JANEIRO, 2016f)

Segundo a Resolução Conjunta CVL/FJG nº 17, de 21 de agosto de 2013, a seleção dessa vez contou com sete etapas, também geridas pelo *Hay Group*, que foram:

- 1ª Inscrição pela internet;
- 2ª Avaliação de perfil comportamental e conhecimentos em várias áreas (provas de inglês e português) feita pela internet por meio de testes em computador;
- 3ª Avaliação do raciocínio lógico e numérico, focado no desenvolvimento, feita de forma presencial por meio de testes em computador;
- 4ª Avaliação de competências e do potencial de crescimento, feitas pelo chefe direto via internet;
- 5ª Dinâmicas em grupo de avaliação;
- 6ª Entrevista presencial com a banca de avaliação;
- 7ª Aprovação pelo Comitê de Gestão de gente - COGG.

(RIO DE JANEIRO, 2016h)

A titulação acadêmica, como o mestrado, doutorado e pós-graduação também contaram pontos para a classificação, assim como os cargos exercidos, de DAS 6 até DAS 10-A (RIO DE JANEIRO, 2016h), sendo que houve as seguintes mudanças na pontuação, conforme Tabelas 2 e 3.

**Tabela 2 - Comparativo da pontuação de títulos 2012 x 2013.**

Título	Pontuação 2012	Pontuação 2013
PhD/Doutorado	30	15
Mestrado	20	10
Pós-Graduação (mínimo 360h)	5	5
Graduação	10	0

Fonte: Elaboração própria, a partir do Decreto nº 35.178/2012 e da Resolução Conjunta CVL/FJG nº 17/2013

**Tabela 3- Comparativo da pontuação de cargos 2012 x 2013.**

Simbologia do cargo em comissão	Pontuação 2012	Pontuação 2013 (de 2 a 4 anos, 11 meses e 29 dias)	Pontuação 2013 (acima de 5 anos)
DAS 10A	30	30	50
DAS 10B	25	25	40
DAS 9	20	20	30
DAS 8	15	15	25
DAS 7	10	10	20
DAS 6	5	5	15

Fonte: Elaboração própria, a partir do Decreto nº 35.178/2012 e da Resolução Conjunta CVL/FJG nº 17/2013

Percebe-se menor peso nos títulos a partir da seleção de 2013, assim como uma valorização no tempo com cargo em comissão que não acontecia anteriormente.

Uma vez selecionados, e pelo fato de pertencer ao grupo de Líderes Cariocas, independente do cumprimento de metas, o Líder Carioca passa a ter direito ao recebimento mensal de uma Gratificação Líderes Cariocas, a título de encargos especiais (que vigorou até 1º de outubro de 2015, sendo posteriormente substituída pela gratificação vinculada à participação nos GTT), e também outra gratificação, essa atrelada às metas, conforme as regras a seguir:

I - O valor da premiação será de até 2 (duas) vezes o valor da remuneração percebida pelo servidor-beneficiário a título de décimo terceiro salário do ano anterior do pagamento;

II - As metas serão previamente definidas pelo titular do órgão, fundação, autarquia ou empresa municipal no qual o Líder Carioca estiver lotado.

III - Só receberá a gratificação referente ao cumprimento das metas individuais o servidor cujas metas coletivas do Órgão, da Fundação, da Empresa Municipal ou da Autarquia em que esteja lotado sejam atingidas de acordo com as regras estabelecidas pelo Acordo de Resultados ou Contrato de Gestão celebrado com a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Caso o órgão de origem não faça jus à nenhuma recompensa por ter tido um desempenho abaixo do mínimo requerido, o integrante dos Líderes Cariocas também não receberá nenhuma recompensa seja ela do Acordo de Resultados / Contrato de Gestão ou das Metas Individuais dos Líderes Cariocas.

Fonte: Rio de Janeiro. 2016d.

O Programa realiza um acompanhamento das competências dos servidores, em que anualmente é feita uma Avaliação de Competências pelo Comitê de Gestão de Gente, de acordo com o Modelo de Competências da PCRJ. (RIO DE JANEIRO, 2016d). Também é feita de forma constante uma Avaliação de Desempenho pela chefia imediata do servidor e ratificada pelo Titular da Pasta na Reunião de Gente do Órgão com o Presidente do Instituto Fundação João Goulart (RIO DE JANEIRO, 2016i).

Além das capacitações e metas há também o acompanhamento das movimentações de carreiras desses Líderes, sendo que a secretaria a que pertencem se torna responsável por informar à Fundação João Goulart todas as movimentações, inclusive exonerações que possam ocorrer (RIO DE JANEIRO, 2016d).

O Decreto nº 36.842 de 1º de março de 2013, revogado pelo Decreto nº 40.706 de 2 de outubro de 2015, delegou a competência para a movimentação de cargos em comissão, funções gratificadas e empregos de confiança. O atual decreto manteve que cabe ao Presidente da Fundação João Goulart autorizar por até um ano, renovável por igual período, a remoção/disposição/cessão para outro Órgão ou Entidade do Município do Rio de Janeiro, de acordo com a relevância e/ou quando preciso colaborar com áreas de resultados da PCRJ (RIO DE JANEIRO, 2016e).

Foi reafirmada a necessidade do titular do órgão ou entidade levar em conta o Banco de Líderes Cariocas quando resolver nomear para Cargos Estratégicos. E também, estabeleceu que, ao serem indicados para nomeação, o Secretário Chefe

da Casa Civil deverá ser consultado, após serem ouvidos o Titular da Pasta do servidor e o Presidente da Fundação João Goulart (RIO DE JANEIRO, 2016e).

Em 2 de outubro de 2015 foi instituído o Decreto nº 40.706, que dispôs sobre o Instituto Fundação João Goulart, o Comitê de Gestão de Gente - COGG, o Grupo de Líderes Cariocas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, o Curso de Gestores, a Certificação Profissional em Gestão Pública e as Gratificações de Encargos Especiais respectivas, reafirmando os objetivos do Programa.

O COGG é composto pelo Prefeito, na condição de Presidente, e pelo Secretário da Casa Civil, como Vice-Presidente e pelo Presidente da Fundação João Goulart. (RIO DE JANEIRO, 2016g).

O inciso 2 do artigo 11, do Decreto nº 40.706/2015 traz uma mudança com relação à participação de altos cargos:

§ 2º Fica vetada a participação de servidores ocupantes de cargos de Secretário de Pasta ou Presidente de Autarquia, Empresa Pública ou Fundação.

Em 17 de março de 2015, por meio da Portaria FJG nº 36, foram criados os GTT ou Grupos Transversais de Trabalho, formados por Líderes Cariocas que se destinam a cumprir determinada demanda, elaborando propostas, iniciativas ou projetos, sendo obrigatória pelo menos uma participação anual. Caracteriza-se pela transversalidade, pois são intersetoriais e multidisciplinares, tendo por premissas:

- I – objetivo claro;
- II – estudo de viabilidade do Projeto identificando benefícios tangíveis e intangíveis;
- III – cliente final;
- IV – cronogramas com entregas intermediárias claras e entrega final.

(RIO DE JANEIRO, 2016h)

Também de acordo com esse decreto, Líderes Cariocas de diferentes órgãos devem pertencer aos GTT, com duração de no máximo 6 meses, sendo no mínimo 3 componentes de órgãos e entidades diferentes, podendo participar até 5 pessoas, a fim de explorar a troca de experiências e visões.

Outra mudança significativa foi na remuneração mensal recebida, que passa a ficar atrelada à participação nos GTT, segundo o artigo 16 do Decreto nº 40.706/2015:

Fica autorizado o pagamento da gratificação por encargos especiais, a ser realizado pela Secretaria Municipal da Casa Civil, aos servidores integrantes do Grupo de Líderes Cariocas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, durante o período em que estiverem participando de Grupos Transversais de Trabalho – GTT.

(RIO DE JANEIRO, 2016g).

Com relação às expectativas de movimentação na carreira, segundo o Decreto nº 40.706/ 2015, o Líder Carioca que receber conceito máximo (A) terá até 18 meses para ser promovido dentro de seu órgão pelo Titular. Em caso contrário, poderá ser indicado pelo Secretário Municipal da Casa Civil e/ou Presidente do Instituto Fundação João Goulart para outros órgãos da PCRJ.

Já o desligamento do Líder Carioca poderá ocorrer:

I - a pedido;

II – caso não publiquem anualmente as metas individuais, no prazo a ser definido, em ato próprio do Presidente do Instituto Fundação João Goulart;

III - por abandono ou reprovação no Curso de Gestores;

IV - por aplicação de penalidade disciplinar de qualquer natureza, precedida de regular inquérito administrativo;

V - por afastamento de qualquer natureza por mais de 60 dias, exceto os afastamentos previstos nos arts. 88 e 101 da Lei 94/1979 e no art. 1º da Lei Complementar nº 88/2008.

VI - em caso de nomeação para exercer cargo de Secretário de Pasta ou Presidente de Autarquia, Fundação e de Empresa;

VII - por recomendação conjunta consolidada pelo Titular da Pasta na Reunião de Gente do Órgão de lotação do servidor e do Presidente do Instituto Fundação João Goulart, mediante o resultado da Avaliação de Desempenho, disciplinada no art. 37 deste ato;

VIII – por não participação anual nos eventos obrigatórios, especificados no inciso I do art.13 deste ato, cujo percentual mínimo será divulgado em ato próprio do Secretário Municipal da Casa Civil e do Presidente do Instituto Fundação João Goulart;

IX - por cessão para Órgãos ou Entidades de outros Municípios, Estados ou para União;

X – por decisão conjunta do Presidente do Instituto Fundação João Goulart, do Titular do Órgão e do Secretário Municipal da Casa Civil.

(RIO DE JANEIRO, 2016g).

O Perfil dos participantes, segundo o site do Programa, é formado pela maioria de servidores da Administração direta, sendo que as Secretarias de Urbanismo, Saúde, Educação e Fazenda ocuparam 38,77% das vagas. 42,04% se encontram na faixa de 36 a 45 anos, 35,67% possuem mestrado e 5,73% doutorado.

67,98% possuem de 6 a 20 anos de tempo de serviço. 63,69% dos Líderes possuem DAS 6,7 e 8, com chefias intermediárias.

(RIO DE JANEIRO, 2016a)

## V. RESULTADOS E SUA ANÁLISE

### 5.1. DADOS GERAIS

Os Líderes Cariocas entrevistados responderam a um questionário com dados gerais, a fim de identificar sexo (8 mulheres e 6 homens); escolaridade máxima (10 com pós-graduação, 3 com mestrado e 1 com doutorado); tempo na PCRJ (2 com até 5 anos, 3 com 5 a 10 anos, 1 com 11 a 15 anos, 5 com 16 a 20 anos, 2 com 21 a 25 anos e 1 com 26 ou mais anos); tipo de contrato (todos estatutários); seleção em que foram aprovados (6 na segunda e oito na primeira); se possuíam subordinados (10 possuíam, 3 não possuíam e 1 era substituto eventual do chefe); se possuíam cargo comissionado ou função gratificada (13 possuíam e 1 não possuía); se possuíam cargo comissionado ou função gratificada antes de participar do Programa (13 possuíam e 1 não possuía); o tipo de movimentação que tiveram na carreira (10 tiveram movimentação ascendente, 1 teve descendente, 1, lateral e 2 não tiveram movimentação, sendo que 7 atribuíram ao programa, 6 não atribuíram e 1 atribuiu parcialmente.

### 5.2. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

As evidências foram agrupadas em treze categorias, que são: i) objetivos; ii) liderança e gestão; iii) facilitadores da implantação do Programa; iv) dificultadores da implantação do Programa; v) seleção; vi) benefícios; vii) expectativas; viii) promoção e ascensão; ix) metas e avaliação de desempenho; x) peculiaridades do serviço público; xi) rede de relacionamentos/networking; xii) capacitação; xiii) Grupos Transversais de Trabalho - GTT.

#### 5.2.1 Objetivos

A pesquisa evidenciou vários aspectos que evidenciam os objetivos do Programa e a análise do alinhamento entre o idealizado e a prática se faz necessária, buscando pontos que precisam ser melhorados e aqueles que se mostram como positivos.

Em conformidade com a valorização do fator humano para dar conta das demandas da sociedade (PALUDO, 2010), os entrevistados alegam que o Programa tem contribuído não apenas em termos de capacitações, mas há ênfase na comunicação e na integração, que é bem percebida mais adiante no sentido do *networking* e solução rápida de problemas que o Programa propicia.

Um outro aspecto bastante expresso foi a cultura de inovação, que surge em decorrência do ineditismo e ousadia do Programa, a fim de implantar uma cultura de gestão, dinamismo, que faça uso de ferramentas e traga resultados para a Prefeitura.

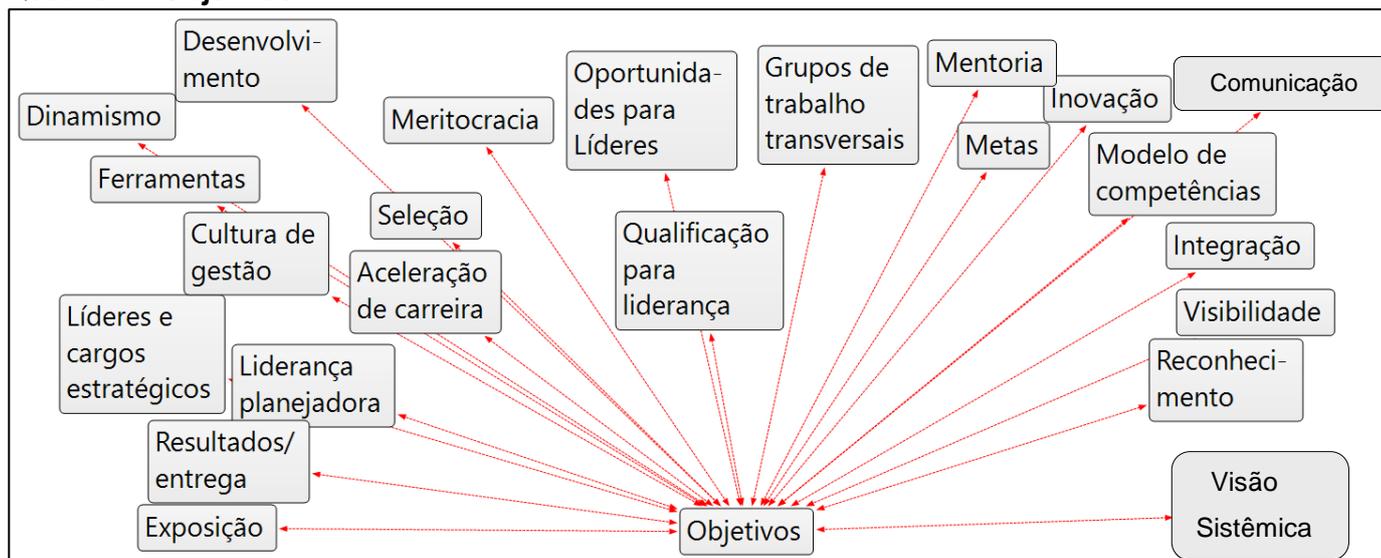
A seleção se mostra como o início de uma postura meritocrática, a partir de um processo aberto, em que se busca o perfil compatível com o Modelo de Competências da PCRJ (RIO DE JANEIRO, 2016a). E uma vez integrantes do Programa, há possibilidades de se ter a parceria de um mentor, servidor mais experiente que auxiliará na carreira do Líder Carioca.

Os Grupos de Trabalho Transversais - GTT também foram citados como parte dos objetivos, gerando interação e visibilidade que podem culminar em oportunidades para os Líderes, por meio do reconhecimento de suas potencialidades, na forma de cargos mais elevados ou até mesmo no mesmo nível, mas com desafios superiores.

Percebe-se, assim, que o Programa possui uma amplitude de objetivos na percepção dos entrevistados que supera bastante os inicialmente previstos. Isso ocorre também em decorrência das mudanças e adaptações que foram sendo feitas no Programa com o passar dos anos e a publicação de novas legislações.

O Quadro 7 sintetiza as percepções dos entrevistados, no que se refere aos objetivos, valorizando pontos fortes e apontando necessidades de melhorias.

### Quadro 7– Objetivos.



Fonte: Elaboração própria.

Segundo administradores da Fundação João Goulart – FJG o objetivo do Programa Líderes Cariocas é focado na identificação dos perfis de liderança e no desenvolvimento de pessoas:

Identificar uma pessoa que tipicamente levaria, dadas as suas competências e habilidades... 5 anos para chegar de A a B... o programa tem o objetivo de fazer em 3 anos, 4 anos, ou seja, acelerar esse processo de assunção de responsabilidade daquelas pessoas que têm perfil de liderança, para benefício da Prefeitura.

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

Ele foi criado com objetivo de acelerar os desenvolvimentos de carreira de alguns servidores da Prefeitura... Então, foi feita uma seleção [...] você teve uma lista de contemplados, aptos a participar, e o objetivo maior desse programa era que a própria Prefeitura fornecesse as capacitações especializadas para esse grupo, e que propiciaria um desenvolvimento mais rápido na carreira... era um programa de aceleração de carreira também, além de ser um programa de desenvolvimento de gestores para atuarem em cargos estratégicos... ele também era um programa de aceleração de carreira. No início era a grande proposta, e ainda continua sendo...

Entrevistado 4 – Administrador do Programa

Percebe-se nas entrevistas as dificuldades de acesso aos cargos estratégicos, o que fez com que houvesse frustração das expectativas em alguns Líderes Cariocas.

A gente alterou o objetivo, levemente... para ser um programa que busca identificar pessoas com perfil de liderança, capacitar essas pessoas, integrar essas pessoas e expor essas pessoas para oportunidades de crescimento profissional.

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

Uma nova visão passa a permear o Programa e a ser divulgada para os Líderes, pois já que a Fundação João Goulart - FJG não possui autonomia para promover diretamente a nomeação dos Líderes Cariocas, restringindo-se a indicá-los, o acesso aos cargos não se torna um alvo prioritário, mas, por meio da capacitação e integração, as pessoas seriam expostas às oportunidades, que nem sempre seriam de ascensão, mas também poderiam ser laterais, com cargos e remunerações parecidos, mas com desafios diferentes.

Os Líderes Cariocas enfatizaram nas entrevistas o aspecto da inovação e o objetivo de selecionar um grupo de pessoas com perfil de liderança, capazes de efetuar mudanças no setor público, correspondendo ao preconizado por Oliveira, Santana e Vaz (2010), em que o desenvolvimento de líderes é essencial para uma boa gestão pública.

É uma iniciativa inovadora em termos de serviço público porque permite que outras pessoas que não estão ligadas diretamente à gestão atual consigam participar do processo decisório da Prefeitura. E também por meio de capacitações, de iniciativas voltadas para a própria Secretaria deles, de projetos... permite essa participação. O programa é interessante nesse sentido, para a pessoa ter a oportunidade e, às vezes, tem casos de alguns colegas que obtiveram até um reconhecimento pelo fato de estar no programa. Colegas que nunca tiveram cargo em comissão e que passaram a ter por conta de que entraram nesse programa. Então, nesse sentido, é um programa que amplia... o objetivo dele é, como pano de fundo, exatamente preparar as pessoas... os gestores, os atuais e os potenciais para no futuro ocuparem esse cargo de liderança.

Entrevistado 9 – Líder Carioca

É algo inovador... acho que em âmbito nacional... sempre demanda muita coragem você inovar, porque você pode errar... se você errar você errou para todo mundo ver, mas eu acho que o Líderes vêm acertando... eles vêm se modificando nesse sentido de entender quais são as demandas reais da Prefeitura, e vem oferecendo pontualmente ali o tratamento adequado, palestras, cursos e de altíssimo nível.

Entrevistado 17– Líder Carioca

A concepção de inovação também foi destacada pelo Administrador do Programa, Entrevistado 1, percebendo-se claramente expressos o que Hersey e Blanchard (1986) abordam sobre o diferencial que uma liderança eficaz pode fazer

para a organização. Essa compreensão permeia as bases do Programa Líderes Cariocas, pois a Prefeitura do Rio de Janeiro possui uma série de demandas que requerem profissionais mais capacitados para concretizar objetivos e metas desafiadores, conforme os preceitos de Wood Jr. e Caldas (2007).

É uma iniciativa de gestão voltada para capacitação de um corpo estratégico. É uma iniciativa fantástica no sentido... o comentário não é político, mas no sentido da inovação. A preocupação que você começa a ter hoje com gestão[...] a gente precisava muito, muito de um treinamento, uma capacitação que olhasse para essas cadeiras... não dá para você mudar uma cidade, não dá para você gerir uma cidade, uma cidade principalmente como o Rio de Janeiro [...] que tem as suas particularidades, se você não capacitar este público... antigamente, ele não precisava ser muito bom técnico... hoje, ele precisa além de ser muito bom técnico, ele precisa ser um excelente gestor, porque senão você não consegue fazer com que os serviços aconteçam. Se você não tiver este olhar, se você não tiver as ferramentas, se você não souber envolver pessoas, se você não souber lidar com todas as variáveis e, se você não souber nem fazer cenários, e aí é importante quando você faz o cenário que você perca este olhar interno só... este olhar interno, por si só, ele não é suficiente, ele é viciado. Então, se você começa a ter olhar de mundo, olhar de outras experiências de administrações [...] se você não entender como é que funciona o mercado privado, você não consegue fazer parcerias, você não consegue sequer desenhar o que isso pode... como você pode trazer os incentivos para a cidade do Rio de Janeiro?

Entrevistado 1 – Administrador do Programa

Os entrevistados 5 e 6 também apontaram para a necessidade de se ter uma cultura de gestão dentro do setor público, reforçando o abordado em Schein (2004), a partir do desenvolvimento dos servidores:

É um programa voltado para identificar servidores com potencial de liderança, mesmo que não ocupem cargos de direção, mas que possuem esse potencial... desenvolvê-los para futuramente poder estar ocupando algumas funções. Fora isso é uma metodologia para que se desenvolva uma determinada cultura também de gestão dentro do setor público.

Entrevistado 5 – Líder Carioca

Veio como um programa de qualificação para desenvolvimento de competências de liderança em profissionais. E eles passaram por um processo seletivo, qualitativo e quantitativo. Eu estou no 4º ano desse programa, participando de uma série de processos de desenvolvimento para conseguir adaptar competências e com isso também melhorar o processo de gestão da Prefeitura.

Entrevistado 6 - Líder Carioca

As capacitações realizadas têm sido um destaque positivo na obtenção do objetivo pretendido:

Com certeza que ele está sendo atingido, porque você tem um programa que cada vez é mais prestigiado. E prover capacitações das mais altas qualidades, tanto no Brasil quanto fora do Brasil... não são muitas as empresas que têm um programa e que permite que um funcionário vá fazer o curso em Columbia, em Nova York...

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

Outro aspecto comentado foi a possibilidade de alavancar a carreira dos servidores por meio de um Banco de Talentos da Prefeitura, o que para alguns representou um grande diferencial:

Eu acho que é um programa de incentivo e de descoberta de talentos. Incentiva aquelas pessoas que já têm uma trajetória, que queriam buscar o seu espaço, e não encontravam. Porque, às vezes, precisa de um empurrão, na Prefeitura. Só o seu trabalho, às vezes, a sua dedicação não são suficientes. Você tem que buscar o caminho. Para mim foi o caminho. Então, eu vejo esse programa como incentivo para quem já tinha vontade, uma oportunidade para os novos também, que já têm o potencial de desenvolvimento [...] quando fizeram a prova descobriram líderes, e para o município, eu nunca imaginei que ia existir um programa com a finalidade de chegar nesse público de liderança... chegar a reconhecer isso nas pessoas daqui... achei que não[...] então, o programa abriu uma comporta na minha vida profissional.

Entrevistado 15 - Líder Carioca

Você tem pessoas realmente selecionadas ali... você tem um banco de talentos diferenciados. Eu acho que o melhor que se pode tirar desse programa foi a capacidade de selecionar um grupo de pessoas... quanto a isso, não há dúvida... o programa foi eficaz nisso... ele conseguiu o resultado positivo.

Entrevistado 8 – Ex- Líder Carioca

Conquanto o Banco de Talentos seja positivo, as expectativas não atendidas de ascensão profissional são evidenciadas pelo Entrevistado 8:

Se tem algo que foi positivo no programa, foi a capacidade de encontrar essas pessoas e agregar num banco. Isso é positivo realmente [...] porque você tem todo um processo seletivo, mas foi

um mérito do programa... agora, o que fazer com o banco? Agregar para não fazer nada...

Entrevistado 8 - Ex-Líder Carioca

No sentido da descoberta de talentos, o Programa passou por algumas mudanças, sendo que inicialmente havia um enfoque de considerar os Líderes Cariocas como a “Tropa de Elite” da Prefeitura, fato que hoje praticamente não se enfatiza, pois nem todos os Líderes tiveram ascensão na carreira, e o conceito ainda trouxe rivalidades:

Mudou um pouco o foco desses treinamentos. Você teve novas publicações de decretos e resoluções que deram uma linha um pouco diferente para o programa... mais profissional, porque o programa começou muito assim por uma questão, acho que ideológica, e agora ele acabou tomando uma forma um pouco mais profissional.

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

A propaganda era “*vamos qualificar servidores públicos para serem a tropa de elite da prefeitura, e vão assumir os cargos estratégicos!*”. Imagina o que ficava se passando na cabeça de quem está no cargo estratégico... então é algo bem negativo...

Entrevistado 12 - Líder Carioca

A concepção de Tropa de Elite realmente gerou alguns desconfortos para os Líderes, relacionados com alguns ocupantes de cargos estratégicos e até mesmo com colegas de trabalho que não eram Líderes Cariocas:

Foi quase um *bullying*... eu era aquela pessoa diferente, porque eu competi com colegas, duas colegas que não entraram, e ficou uma situação ruim aqui, mas tudo que eu vivia lá compensava... eu vivia um período mais fechada, mas sem muito relacionamento com as pessoas, e fui mudando de grupo, fui buscando o grupo que me aceitava e que me compreendia, que aquilo era importante, sem a questão da inveja, que também tinha isso, ao ponto de ouvir um colega dizer assim: “*aquela prova não mediu nada de liderança, eu sou líder e não passei!*” Comigo na mesa!

Entrevistado 15 - Líder Carioca

Em algumas vezes a relação com a chefia direta também ficou complicada, o que pode ser originário de formas mais antigas de lidar com funcionários, baseadas no controle das pessoas, e não dos resultados, como alertava Halligan (2010). Percebe-se que, no começo do Programa, quando ainda não era

compreendida claramente sua finalidade, algumas chefias se sentiram ameaçadas, sendo que poderia ter sido feito um trabalho com os chefes a fim de promover uma maior conscientização. A ênfase poderia ser também nesses relacionamentos interpessoais, como defendem Mourão e Silva (2015), sendo que atualmente ainda há demandas para esse tipo de ação:

Os Líderes tiveram muitos conflitos com seus chefes [...]. Então, para alguns foi bastante... em algumas secretarias mais do que outras, foi bastante difícil essa relação.

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

Principalmente porque o chefe imediato pensava assim: *“Não, se eu der uma avaliação muito boa para aquele cara, aquele cara é o indicado para ficar no meu lugar, então eu vou dar? Não vou dar”*.

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

A “Tropa de Elite”, como citada anteriormente, foi se transformando gradativamente com a mudança de gestores, em que cada um deixa sua marca e contribuições:

Isso eu tenho entendido que mudou... desde que eu entrei, o Programa Líderes Cariocas tinha um quê de Tropa de Elite da Prefeitura... aonde ficaria a Tropa de Elite da prefeitura? E quando eu cheguei, muitas pessoas me diziam que tinha no mínimo 30% de servidores, de pessoas do programa que não tinha perfil de liderança, o que era surpreendente... diminuía também um pouco o prestígio do programa, porque as vezes um titular pensa: *“mas as vezes fulano está no programa, então esse programa não é tão assim, de tropa de elite, né? Porque no que diz respeito a liderança, né?”*

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

O programa mudou um pouco ao longo deste período todo que eu estou nele... então a minha primeira impressão do programa: seria um programa em que daria oportunidade e visibilidade para pessoas que têm excelência, que tem possibilidade de crescimento dentro da Prefeitura. Para quem está sem voos mais altos, posições de maior liderança, e essa até era a proposta inicial do programa. Depois, vem um outro viés, que eu acho que é o viés atual, de que a gente já não é o primeiro pelotão da Prefeitura... não é o intuito de que a gente faça parte deste primeiro pelotão... o intuito é que a gente desenvolva as nossas habilidades para que consigamos melhores oportunidades, mas não necessariamente que seja no primeiro escalão, ou de subsecretário... enfim, na primeira linha ou imediatamente inferior.

Entrevistado 18 - Líder Carioca

Além dos problemas de rivalidade, o simples fato de participarem do Programa, com metas específicas e diferentes daquelas relacionadas ao trabalho rotineiro, gerou alguns inconvenientes, como a seguinte fala do chefe, citada pelo Entrevistado 4:

*“ah, como é que eu tenho uma pessoa trabalhando comigo que tem regras próprias? Ele não segue as minhas regras?”*

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

Algumas chefias ficavam falando, botavam mais coisas na mesa quando a gente chegava o dia seguinte da aula... a gente tinha que sair de lá para dar um pulinho no trabalho, para pegar umas coisas, para ver o que tinha acontecido... por que não paravam de chegar e-mail... os telefones não davam conta.

Entrevistado 15 - Líder Carioca

A gente ouve falar algumas histórias de pessoas que entraram no programa e o chefe imediato de certa forma sentiu talvez um pouco cansado... e passou a enxergar aqueles funcionários subordinados como ameaça, e passa a tratar de forma diferenciada... eu ouvi casos, mas eu não presenciei isso... sempre tive apoio das chefias, mas eu ouvi alguns casos neste sentido de alguns colegas do programa.

Entrevistado 16 - Ex-Líder Carioca

Pessoas que sofriam muitos problemas da própria chefia não gostam que ele ficasse um dia fora, e cobrar, apesar da Prefeitura ter liberado aquele dia para a gente estudar. Cobrar horas daquele dia ...

Entrevistado 15 - Líder Carioca

Essa situação é coerente com a expressa por Aguinis e Kraiger (2009) no que se refere ao impacto do treinamento nas pessoas, que também é afetado por fatores interpessoais que devem ser observados ao criar programas desse tipo.

Esse impacto deve ser refletido pela Administração do Programa, pois pode colocar em risco a obtenção dos planos, conforme detalhado em Schyns, Schilling, (2013) e também em Erickson, Shaw e Agabe (2007).

Porém, com o passar dos anos, a questão da rivalidade foi sendo substituída por uma concepção de utilidade desses profissionais para a PCRJ, o que possibilitou maior ascensão para alguns Líderes:

Eu vejo que os titulares começaram a entender que têm ali uma mão de obra especializada que podem usar, e não como uma ameaça.

Entrevistado 4 – Administrador do Programa

Independentemente das dificuldades, também é compreendido claramente que o Programa não é considerado apenas como uma capacitação advinda de uma grande seleção, mas vai bem além, gerando uma rede de contatos e também uma visão abrangente da Prefeitura, pois é comum que pelo tipo de trabalho, exista uma falta de entendimento global e sistêmico. Percebe-se uma forma mais holística de administração do Programa, conforme defende Bacon (1999), incluindo processos de avaliação de desempenho, remuneração e outros preceitos de recursos humanos.

Além dessa capacitação direcionar, enxergar alguns funcionários para determinados tipos de serviço, gerar um *networking*, uma rede de contatos, uma dinâmica maior entre os funcionários, entre as secretarias... eu acho que, talvez, na minha experiência, tenha sido até um ponto bastante positivo esse contato. Porque normalmente você fica muito focado no seu serviço, e acaba conhecendo um pouco do serviço da sua secretaria e daquelas pessoas que trabalham ali, que estão mais envolvidas, precisam ter um contato mais direto. E foge assim, acaba não tendo uma visão muito geral do que a Prefeitura faz como um todo.

Entrevistado 12 - Líder Carioca

Com o decorrer do tempo e a troca de gestores o Programa vem passando por algumas mudanças. Alguns Líderes comentam sobre a nova gestão e as demandas resultantes, principalmente as de unir as necessidades reais da sociedade aos serviços prestados, como destacado por Fernandes e Silva (2012). O entrevistado 6 pontuou a figura do atual Presidente da FJG como um fator positivo:

Ele trouxe na realidade uma visão de mercado para dentro da Prefeitura... a questão de metas desafiadoras, investimento na questão de meta desafiadora, os investimentos na questão de indicadores... porque antes você não tinha, por exemplo, um acompanhamento da tua meta... eu dizia a meta que eu queria, era publicada... não tinha auditoria nenhuma... a gente começa a vir com um processo de qualificação... inclusive disso, porque eu acho que é o correto... se eu digo que eu vou fazer uma meta, alguém tem que auditar essa meta... simplesmente eu usei a que funciona e não tem ninguém que monitore e audite... esse processo não tinha isso, não estava afinado o suficiente...

Entrevistado 6 - Líder Carioca

Complementou sua colocação com a ênfase na produção de resultados para a PCRJ, buscando maximizar os resultados, em conformidade com o preconizado por Bergamini (2009) e Day (2000). Com um maior enfoque em metas e resultados,

principalmente a partir do surgimento dos Grupos Transversais de Trabalho – GTT, o Programa se diferenciou, apresentando maior flexibilidade e uma visão empreendedora, de acordo com o recomendado por Guimarães (2000), no que se refere a uma transformação das estruturas e a implantação de mudanças.

Ele veio dando essa questão de trazer os mecanismos reais de gestão para dentro do programa... isso também traz um nível maior de responsabilidade, porque agora ele tem cobrado muito mais... a gente começa a ter que difundir realmente, não apenas para a secretaria, mas fora da secretaria onde o Líder está alocado uma série de projetos... então, a gente tem que dar conta do setor, dadas as atividades que tem, quem tem subordinados tem que dar conta da gestão da sua equipe... você tem que dar conta da sua meta pessoal... ainda tem que dar conta de uma meta coletiva, por meio dos Grupos Transversais... porque você tem que produzir para Prefeitura algo de valor.

Entrevistado 6 - Líder Carioca

Eu acho que o programa está se fortalecendo.

Entrevistado 7- Líder Carioca

No início ficava parecendo que era só capacitação, dar curso, capacita, capacita, capacita. Quando nos últimos meses, eu não sei te dizer quando foi, quando começaram os GTT, os GTT foram um ponto... você vê diálogos com a Fundação [...] e aí é a história de fazer, de ter a visibilidade, vamos fazer GTT que a secretaria X ou Y demanda, e aí aquele grupo vai, se fizer bem o trabalho, as pessoas vão gostar e aí a gente vai promover. Então, eu acho que deu a entender que a coisa estava mudando um pouco de rumo.

Entrevistado 11- Líder Carioca

Hoje o programa está mudando um pouco... eu vejo que ele o tempo inteiro é focado em liderança, processo de seleção... o inicial, o primeiro processo, eu acho que misturava mais, era mais para o lado de gestão e experiência profissional, mas o segundo o que foi o que eu participei, eu vi claramente que eles valorizavam características individuais, de perfil de liderança, então nosso Modelo de Competências... liderança engajadora, liderança pelo exemplo, enfim, aquelas todas [...]

Entrevistado 12 - Líder Carioca

Perceberam que é dentro de um contexto maior, de transformação de serviço público como um todo... aí eu acho que isso serviu até para as pessoas irem se adequando um pouco nos seus trabalhos... porque é um movimento quase que não tem volta ...

Entrevistado 12 - Líder Carioca

O GTT de mentoria também foi uma mudança no Programa, em conformidade com as estratégias de educação corporativa sistematizadas por Moscardini e Klein (2015), possibilitando uma reflexão maior da carreira junto a um profissional mais experiente:

O exemplo da mentoria é algo que você não tinha no início. Ele surgiu como um grupo de trabalho, e eu já não faço mais parte... não sou mentorado mais... mas é algo que eu acho que foi uma evolução... eu sinto que até alguns pontos, por exemplo, existia uma proposta de você ter *workshops*, encontros... é que eu tenho sentido que não tem acontecido mais... mas você tem tido encontros com outra finalidade por exemplo, de palestras, seminários, porque a ideia inicial era você ter *workshops* de Líder para Líder... eu acho que a cidade está passando um momento único, impar na história, tantas obras, tantas transformações, Olimpíadas... isso está demandando muito.

Entrevistado 17- Líder Carioca

Para um melhor atingimento dos objetivos, o Entrevistado 10 sugeriu um aprimoramento na comunicação e divulgação do Programa, principalmente com vistas a abrir o leque de candidatos nas próximas seleções:

Eu conheço pessoas que não souberam do programa... não abrem e-mail... pessoas até de outras secretarias que eu conheço: "*Nossa, mas que programa é esse?*" Aí você explica: "*Nossa que legal!*"... e aí você percebe que não abriu o e-mail institucional... aquela paginazinha do contracheque de propaganda, às vezes a pessoa também não lê... a falta de hábito da leitura... porque eu leio tudo, adoro ler, qualquer entrelinha, qualquer propagandazinha eu estou lendo... então eu consegui saber pelas duas formas... passou despercebida... dava também para ter até uma visualização maior para as pessoas... tem gente que não sabe que os Líderes existem até hoje, trabalham na Prefeitura e são funcionários mas não sabem que o Líder Carioca existe.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

A questão da comunicação continuou a ser relatada nas falas a seguir, relacionadas também à necessidade de maior dinamismo e visibilidade. Outro fato relatado foi com relação aos prazos comunicados, apontados como muito curtos e a necessidade de atualização do site do Programa, com um melhor aproveitamento:

Deu um gás nessa questão de comunicação institucional... lançou um boletim recentemente, eu acho que está mais dinâmico, está mais forte, está mais informal... essas coisas que eu considero que

são importantes, mas é uma coisa assim... de promoção de ações, sei lá, eu vejo muito valor nisso.

Entrevistado 7- Líder Carioca

Porque a comunicação é muito ruim... as coisas eram sempre em cima do prazo, acredito que são até hoje, tudo é comunicado assim, a toque de caixa, as pessoas têm que sair correndo para fazer tudo.

Entrevistado 8 - Ex-Líder Carioca

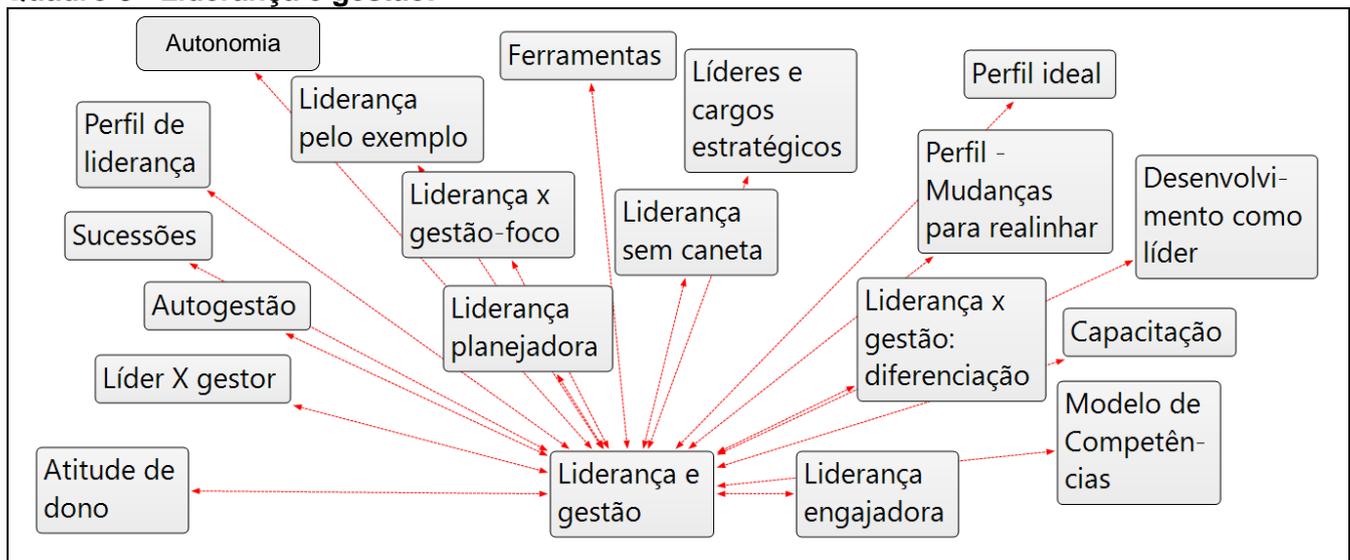
Falta um pouco mais de visibilidade... porque às vezes desliga um Líder, sai a matrícula... o Líder desligou, a gente não sabe quem é... se a pessoa pediu, não pediu... uma coisa além do boletim que ele estão fazendo agora... alguma coisa no site... o site está desatualizado... a gente podia ter um portal, alguma coisa assim interna, numa intranet, que a gente tivesse a senha e ali trocasse as vezes fórum, tivesse uma coisa que você pudesse postar, tipo *LinkedIn* interno aqui, você bota lá... do Líder, joga lá os artigos... alguém passou no mestrado, escrever um artigo... foi num evento, coisas nossas assim... não tem... a gente não troca, a gente não sabe, a gente sabe o que é porque alguém disse que alguém falou, que alguém viu, conheço fulano, é assim... comunicação.

Entrevistado 15 - Líder Carioca

## 5.2.2 Liderança e Gestão

Aspectos relacionados à liderança e gestão foram bem citados, revelando a diferenciação que se percebe entre ambos, conforme a expressa por Rost (1991) e também estabelecendo o foco do Programa, conforme Quadro a seguir:

**Quadro 8 - Liderança e gestão.**



Fonte: Elaboração própria

Questionado sobre o foco do Programa, se em gestão ou liderança, o Entrevistado 3 respondeu:

É um programa de desenvolvimento de liderança, mas essa liderança é para você poder assumir cargos de maiores responsabilidades... além de ter um perfil de liderança, você tem que ter uma boa capacidade de gestão... são duas coisas.

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

E sobre o foco do Programa, se seria no desenvolvimento de chefes ou de líderes, responderam: Líderes, certamente! Entrevistado 7- Líder Carioca.

Eu acho que o programa desenvolveu líderes, pelo menos nos conceitos... a gente recebeu bons conceitos... o [CURSO], nessa parte de conceitos pró liderança, foi bem útil.

Entrevistado 8 - Ex-Líder Carioca

Porém, segundo um administrador do Programa, o curso de formação oferecido é de gestão, e não de liderança:

Ele é de gestão, mas dentro do programa existem algumas capacitações para transformar esse cara de gestor em Líder... e na banca que teve agora isso foi muito focado, ou seja, aquele cara que era exclusivamente gestor ele saiu... ele não ficou, isso foi avaliado... só que também foi avaliado de maneira subjetiva.

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

E o Entrevistado 3, Administrador do Programa, diferenciou gestão de liderança, em conformidade com Bergamini (2009), em que o gestor possui um lado mais formal e técnico, enquanto o líder é mais futurista.

Gestor é aquela pessoa que toma as providências necessárias para que os resultados aconteçam... ou seja, ele faz os trens chegarem no horário, a máquina funcionar... motiva a equipe, estabelece metas, cobra resultados, tem um plano de trabalho, enfim, a máquina funciona muito bem... e líder é quem tem seguidores... tão simples quanto isso, só que você para ter seguidores... você tem algumas maneiras de você ter seguidores, alguns traços de personalidade ou competências que leva você ter seguidores... um é que você pode ter um carisma muito grande, ser uma pessoa inspiradora, que quando fala cria uma certa emoção ... A outra é você pode ter um conhecimento técnico extremamente exacerbado, então quando a pessoa tem um carisma: - "*olha, vamos para direita!*" E as pessoas acham que o caminho é para a direita... o outro: "*olha, vamos para esquerda, mas espera aí! Vem cá!*" Porque ele sabe, nesse tema específico ele sabe bem o tema, sabe muito o que significa... tem muita experiência, então tem uma liderança que eu chamo de

liderança técnica. Uma outra maneira que está entre um e outro, que é a liderança baseada num histórico de sucesso, em que sempre acerta. Então, ele deve saber alguma coisa que a gente não sabe. Você tem esses perfis que levam a ter seguidores e você a ser líder.

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

O Entrevistado 2, administrador do Programa, apontou para a necessidade de uma melhor definição de liderança:

Falta no Programa é uma definição de liderança... o que é ser líder. Na minha cabeça é muito claro que líder é aquele que engaja, é o que motiva, é o líder carismático, é uma pessoa que atrai o que é necessário fazer, com equipe ou sem equipe. O chefe não, é aquele que manda e você obedece, porque simplesmente é hierárquico. Mas na minha cabeça é muito claro, o líder é aquele que desperta, vamos dizer assim.

Entrevistado 2 - Administrador do Programa

Percebe-se que conceituar liderança é algo bastante complexo, e a prática acaba melhor definindo o que representa, conforme abordado por Day e Antonakis (2012) anteriormente.

Já os Líderes Cariocas destacaram:

O líder não precisa ser um gestor, pode ser qualquer pessoa que faça parte do grupo de trabalho... pode ser uma professora, pode ser um funcionário... e o gestor é obrigatoriamente quem está à frente de uma equipe. O líder não necessariamente precisa estar à frente, ele pode ser líder estando no grupo, é uma liderança nata, digamos... o gestor está à frente de uma equipe no momento.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

A pessoa que tem a característica de liderança tem o poder de influência muito maior na equipe, e não só na equipe, mas de mobilizar o seu entorno. Mesmo sem eu ter cargo de gestão, por exemplo, eu já era líder, eu conseguia conduzir projetos [...] e era ouvido independente de hierarquias, por exemplo... eu acho que eu tinha um perfil que ajudava... O gestor é um cara muito bem organizado, que às vezes não consegue exercer uma liderança muito efetiva, nenhum tipo de liderança, algum tipo ele tem na verdade... gestor tem algum tipo de liderança, mas não é a característica mais clara dele, é mais pela organização, pelas ferramentas que ele tem, ou pelo perfil dele mais fechado, mas ele tem outra capacidade interna de organização, sei lá... ele consegue conduzir o trabalho, mas lança mão de mais ferramentas...

Entrevistado 12 - Líder Carioca

De chefe tem um exemplo muito perto de mim agora, que chegou um colega novo... um chefe é aquele cara que chega, olha, quando tem tecnicamente capacidade de enxergar o problema, enxerga o problema, sabe qual é a solução, e manda você fazer, e fica

esperando que o retorno venha as mãos dele... ele não bota a mão na massa, não compartilha ideia, quando vem compartilhar a coisa já está meia pronta, eu acho que essa diferença é meio assim.

Entrevistado 15 - Líder Carioca

Embora tenha sido apontada a necessidade de melhor conceituar liderança no Programa, as falas são coerentes com os conceitos de liderança e gestão de pessoas de equipes preconizado por Roquete e Murici (2007).

Em termos de liderança, o Programa trouxe uma série de desafios, como pessoas que aceitaram uma movimentação de carreira sem possuir subordinação formal, visto que de acordo com Kelley (2004), a assertividade de alguns, mesmo daqueles que não são líderes formais, propicia a resolução de problemas:

Eu quero exercitar justamente a liderança que eu ainda não exercitei, a liderança sem caneta, liderança por engajamento, você chegar e convencer a pessoa a te seguir sem que ela seja obrigada a isso, porque a obrigação de ser seguido eu tinha no [órgão]... então eu consegui convencer rapidinho [...].

Entrevistado 7- Líder Carioca

E cita as dificuldades e peculiaridades do setor público:

O desafio está justamente em você reverter o jogo... cada vez mais conquistar esses executores engajados... não é simples, no caso dos servidores. Alguns são reativos, enfrentamos esta dificuldade... e eu acho que a experiência hoje... eu acho muito bacana... é uma oportunidade que, particularmente, eu não tinha vislumbrado isso, e ao receber o convite eu fui descobrir isto... posteriormente, na verdade eu já mudei de posição dentro da [órgão], com três meses eu deixei de fazer o que eu estava fazendo, mas tudo na [órgão] mesmo.

Entrevistado 7- Líder Carioca

A proposta do líder é integrar mais. Por exemplo, hoje eu resolvo coisa pegando o telefone e ligando para um amigo: "*Pô, como é que faz isso aqui?*" Ou então: "*preciso dessa informação, me passa aí!*" "*Ah vou sim, te passo aqui e tal por e-mail e aí a gente resolve isso depois, oficialmente*" Então, assim, algo que demoraria um mês, dois meses pela burocracia, você resolve num telefonema.

Entrevistado 12- Líder Carioca

Perguntados sobre se os resultados do seu desenvolvimento como líderes e gestores foram positivos, a partir dos aprendizados do Programa, esses responderam que sim, e atrelaram o seu desenvolvimento de competências ao atingimento das competências e metas da organizações, de acordo com citado por Fischer, Moraes e Amorim (2010), Bresser Pereira (1997) e Motta (2007), conforme

relata o Entrevistado 9, Líder Carioca: “*Com certeza! São outras visões, outras experiências!*”.

Porque o tempo todo nós somos incentivados, mesmo que não estejamos no cargo de chefia, a ter iniciativa, a ter o sentimento de dono diante da situação, a resolver... ou seja, são desenvolvidas todas as competências que estão lá no portal da Fundação João Goulart... que se acredita que sejam as competências que a Prefeitura precisa, e não necessariamente estejamos nós na chefia.

Entrevistado 5 - Líder Carioca

[...] eu acho que sim... eu não tenho equipe, mas o próprio desenvolvimento do meu trabalho melhorou... mas eu nem acho que isso se deve muito à capacitação, mas acho também que isso é um ganho do *Networking*, de conviver com outras pessoas.

Entrevistado 13 - Líder Carioca

Um dos pontos destacados foi com relação à atual complexidade e à necessidade de ferramentas simples para dar conta das demandas, muitas delas necessárias para determinados cargos, conforme destacaram Fleury e Fleury (2001) e Pinto e Silva (2015):

Eu tenho ferramentas, coisas simples, mais de como estruturar um projeto, como definir um escopo de projeto, como fazer análise do caminho crítico do projeto... a gente aqui no [órgão] não tem recursos financeiros para executar projetos ainda... o nosso objetivo é trazer recursos... então a gente lida com o nosso custo fixo... recursos humanos basicamente... e o nosso custeio de material... então essa parte de gestão de recursos... eu tenho muito pouco, mas a parte de estruturação de um projeto, ferramentas bobas que a gente aprendeu no primeiro curso, que a gente foi desenvolvendo, como o cronograma, algumas ferramentas que aparecem, são muito simples no dia-a-dia.

Entrevistado 12 - Líder Carioca

Pensando um pouco na capacidade talvez de gerenciar diferentes trabalhos ao mesmo tempo... eu sempre tive dificuldade neste aspecto, de não estar muito focado, de conseguir direcionar a minha atenção para mais de uma atividade... eu acho que ajudou bastante neste sentido, você conseguir entender melhor é ir até ter uma interação melhor com os profissionais, uma discussão em uma reunião... enfim, de modo geral, eu acho que deu uma contribuída neste aspecto.

Entrevistado 13 - Líder Carioca

Percebe-se claramente que as ferramentas têm ajudado os Líderes nos seus trabalhos, embora seja necessário rever a aplicabilidade, no que se refere às

especificidades do setor público, conforme serão melhor analisados posteriormente nesta pesquisa.

Outro fato é que o realinhamento dos objetivos trouxe uma maior compreensão e transparência ao Programa, mesmo que sendo algo verbal, tanto por parte dos Líderes quanto dos superiores hierárquicos, tendo produzido efeitos positivos para a Prefeitura.

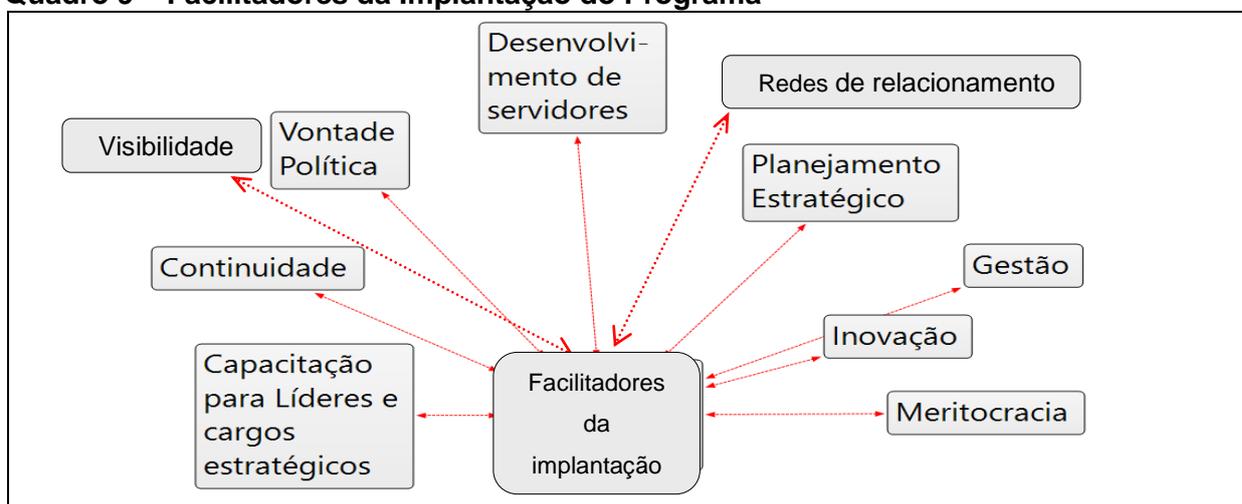
### 5.2.3 Facilitadores da Implantação do Programa:

Embora nem todos tenham participado da implantação do Programa, algumas percepções foram bastante ricas. Em termos de profundidade, os administradores, embora nem todos também estivessem presentes desde o início, trazem comentários que podem contribuir bastante.

A implantação inicial do Programa surgiu a partir da utilização de ferramentas e técnicas do setor privado, que vem sendo gradativamente aproveitadas desde a Reforma da Administração Pública, conforme expresso por Bresser Pereira (1997).

Posteriormente, questões ligadas à visibilidade dos Líderes Cariocas e às redes de relacionamento mereceram destaque.

#### Quadro 9 – Facilitadores da Implantação do Programa



Fonte: Elaboração própria

Segundo os Entrevistado 1 e 3, Administradores do Programa,

Ele foi implantado porque, no bojo de uma série de inovações que a gestão do prefeito atual tem feito, e em grande parte, lideradas pelo secretário de governo [...] então, o secretário de governo veio com a força política dele e a abertura para inovações... essa coisa foi muito atrelada com o conceito de meritocracia.

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

Vontade, vontade política, vontade política de fazer isso acontecer, de ser um programa como esse... ele é muito diferente na área de pessoal, ele tem sempre uma resistência dentro de órgão público... é de mobilizar titulares, mobilizar pessoas e fazer esse programa ter crédito.

Entrevistado 1 - Administrador do Programa

Os Líderes Cariocas entrevistados também relataram alguns aspectos que propiciaram a implantação do Programa, como o ineditismo, a meritocracia, a necessidade de se capacitar e melhorar a comunicação no setor público, e principalmente a vontade política:

O ineditismo, talvez... não houve nada parecido na área pública, foi inédito... então teve aí um aspecto comercial da coisa, né? Então as pessoas sentiram num primeiro momento, muito valorizadas, muito ahhhh, entendeu? Apesar de eu já desde o início ter entrado com a bola meio murcha, mas eu enxergava isso muito claramente, e aí as pessoas até brincavam comigo: *“poxa, mas tua ficha ainda não caiu ainda não?”* Não, e acho que nem vai cair, porque não tem ficha para cair, porque é a realidade.

Entrevistado 8 - Ex-Líder Carioca

Eu acho que o que favoreceu a implementação do programa é justamente essa política pública da meritocracia, de um novo olhar para a gestão... uma coisa que a gente já conhece há muito tempo, todo mundo fala... mas essa semente começou a ser implementada nessa nova política.

Entrevistado 5 - Líder Carioca

O entrevistado 17 destaca a importância do desenvolvimento de servidores e de aprimorar a interação, o que se mostrou muito relevante na fala dos outros participantes:

Primeiro, eu acho que é uma obrigação da Administração Pública desenvolver os seus servidores... então havia uma carência nesse sentido... segundo, uma oportunidade de fazer com que profissionais do nível mais estratégico, mais gerencial interagissem, melhorassem a comunicação... acho que foram esses dois pontos talvez.

Entrevistado 17- Líder Carioca

O fator político, indiscutivelmente, foi predominante, e principalmente dentro de um novo contexto de produtividade, metas e ações voltadas aos resultados:

Foi a decisão política... para mim foi o fator político assim, claramente foi assim... o prefeito queria implantar um novo modelo de gestão, a gestão por resultados... parte dele envolvia a qualificação de técnicos para estarem preparados para receber esse

novo modelo de gestão, e teve o patrocinador que foi o secretário de governo.

Entrevistado 11- Líder Carioca

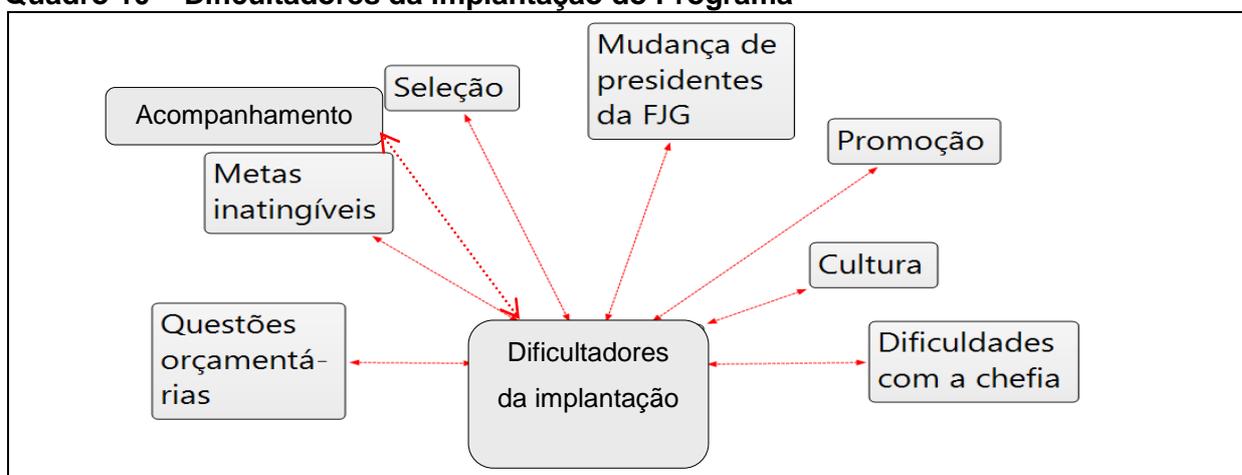
Muitos governantes são criticados quando chega no final do governo, e às vezes têm determinados projetos que poderiam ter continuidade e não têm continuidade, porque às vezes são pessoas que não fazem parte do quadro funcional... e quando chega ao final do governo, a pessoa sai e aí o projeto não tem continuidade... então, a ideia seria capacitar servidores para dar continuidade a alguns projetos.

Entrevistado 13 - Líder Carioca

#### 5.2.4 Dificultadores da Implantação do Programa.

Embora para muitos os dificultadores iniciais sejam alvo de desconhecimento, foram citados alguns aspectos que permanecem atuais, conforme Quadro 10:

**Quadro 10 – Dificultadores da implantação do Programa**



Fonte: Elaboração própria

Um dos Líderes citou que a rotatividade dos presidentes da Fundação João Goulart pode trazer prejuízos:

Um dos grandes obstáculos que eu enxergo é a não permanência do presidente da João Goulart por um período maior [...] você teve o primeiro, que foi o [nome], ficou um tempinho e saiu fora... aí entrou o outro[...] e aí veio o [nome]... que veio da área de telefonia, né? Então ele tem experiência nessa área de telefonia. Então assim, é um cara bem intencionado, é um cara muito bacana, eu acho que ele como pessoa ele tem muito valor, como profissional também, assim como todos os outros que entraram.

Entrevistado 8 - Ex-Líder Carioca

Outra situação abordada foi a questão da cultura organizacional, que conforme Schein (2004) possui grande influência nos comportamentos envolvidos, e no caso do Programa representou uma certa resistência, dificultando também o acompanhamento do desempenho dos Líderes:

[...] teve resistência pela cultura organizacional, foi algo que eu já pontuei... pode não ter sido nada oficial, mas extraoficialmente impactou bastante a implementação do programa... isso aí eu não tenho dúvida, que aí a resistência desde micro até o macro, você incomoda desde pequeno técnico até o gestor maior de algum órgão que fica assustado com esse novo dinamismo; *“como assim? Vai ter uma Fundação que vai poder opinar na movimentação do meu funcionário?”*

Entrevistado 12 - Líder Carioca

Outros pontos foram a dificuldade de liberação pelos chefes de alguns Líderes para poderem fazer os cursos necessários e também as questões orçamentárias:

Dependendo da Secretaria que você esteja, sempre tem a reação, às vezes teu chefe não gosta que você saia uma vez por semana fazendo curso.

Entrevistado 14 - Líder Carioca

Não é barato... com certeza, é um programa muito caro, pela qualidade que ele tem... não é barato, embora eu ache que o retorno seja rápido, acho que o orçamento, a estruturação em si, na verdade para você propor isso não basta dinheiro... você tem que planejar... eu acho que foi algo muito bem planejado... criticar é fácil, quando você começa, a primeira rodada sempre é difícil, é natural: você está inovando!

Entrevistado 17- Líder Carioca

Outra situação que os Líderes se deparam é que nem sempre as suas metas dependem do seu próprio esforço. Existem, por exemplo, os líderes sem equipes, que ainda não ascenderam aos cargos de gestão. Com isso, precisam convencer pessoas e exercer influência, conforme citado em Northouse (2013) e Rost (1991) para que essas colaborem nos seus projetos.

Ele não é o meu subordinado... o que eu poderia dizer? Ele é meu colega, e aí na camaradagem ele faz...mas eu precisava dele, e aí se ele não fizesse eu iria ter que aprender sobre aquilo para fazer que não é a minha função... então, assim, são situações que dependem dele, e depois eu faço análise com base nisso... e se ele não

alimentasse a informação eu não tinha a análise que era a minha meta em si, eu precisava do trabalho dele, que não era meu subordinado...

Entrevistado 11- Líder Carioca

E explicou, alertando para os riscos de não adesão à sua liderança, conforme citados em Hughes, Ginnett e Curphy (2005):

E aí a gente tem que ter o poder de convencimento neste momento, mas fica uma situação desconfortável, porque você que vai ganhar dois salários no final do ano... não sou eu, eu não vou ganhar nada... Isso é uma coisa que eu já percebi aqui... aí o quanto menos eu puder depender de qualquer trabalho de outra pessoa na meta individual eu faço... eu faço, mas às vezes não dá, às vezes precisa. Não tem como eu aprender uma técnica que não é da minha área para eu poder fazer o meu trabalho para cumprir a meta, tem horas que a gente não tem braço para fazer tudo.

Entrevistado 11- Líder Carioca

Outro fato que pode trazer problemas é a questão da viabilidade das metas:

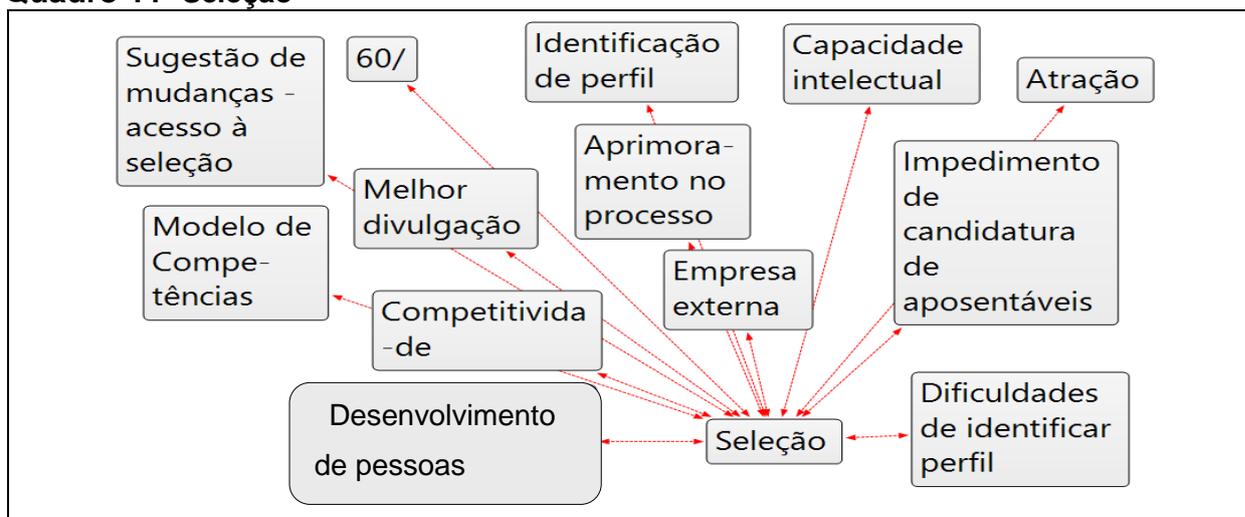
[...] estabeleceram metas não alcançáveis, ou metas que tinha um risco como esse: o cara colocou uma meta que depende de uma questão circunstancial... vai que a Prefeitura decide não fazer tal coisa, não tem nem como cumprir a meta. Eu vi muitas metas loucas.

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

### **5.2.5 Seleção.**

A seleção tem sido considerada como extremamente benéfica e democrática por alguns, e por outros como limitadora e excludente, abrindo as portas para alguns e impedindo a entrada de outros.

### Quadro 11- Seleção



Fonte: Elaboração própria.

Inicialmente, a seleção tem sido realizada com um grande contingente de pessoas, conforme relata o administrador do Programa, Entrevistado 2:

Atrai ainda muita gente... as pessoas ainda se interessam bastante para saber quando vai ser o próximo processo de seleção, então isso chama atenção... porque é um programa que as pessoas querem participar e eu acho que as pessoas querem participar para terem visibilidade... porque deixam de ser um servidor comum, e a questão da retenção dos talentos, eu acho que está muito associada não só a uma potencial promoção... mas tem gente que busca a capacitação, não especificamente a capacitação que a gente provê, mas de repente uma capacitação que a gente intermedeia.

Entrevistado 2 - Administrador do Programa

Porém, passar pela seleção não é garantia de permanência, pois há metas que devem ser atingidas e muito esforço demandado pela frente:

Têm líderes que alcançaram chefia e não conseguiram se manter, não aguentaram a pressão, saíram, foram buscar outros desafios, não se adaptaram aqui.

Entrevistado 2 - Administrador do Programa

Os Líderes, em geral, valorizam o processo seletivo como um meio de se identificar o perfil desejado no Modelo de Competências da PCRJ:

Foi um processo seletivo semelhante a essas empresas multinacionais... realmente foi um processo seletivo pesado.

Entrevistado 8 - Ex-Líder Carioca

Você teve um *feedback* assim do seu perfil profissional, do seu perfil de pessoa, seus pontos fortes, seus pontos fracos, como se você estivesse passando por um Raio X, porque eles identificaram coisas que às vezes eu falava: “*nossa, verdade! Eu sou assim!*” Então eu achei muito legal o *feedback* que o *Hay Group* deu para a gente enquanto líder... achei a seleção bem legal, eu sei que na primeira não foi tão rigorosa... a nossa teve mais etapas... teve dinâmica de grupo, teve prova de inglês, teve redação em inglês, foi um pouquinho mais puxada. Acho que até para o rigor do programa, para ser levado a sério... só que teve muita gente eliminada na primeira fase [...] eu sei que eles aperfeiçoaram a seleção para poder não fugir muito do perfil que eles queriam...

Entrevistado 10 - Líder Carioca

Em síntese, os entrevistados consideram que o processo seletivo tem se aprimorado, sendo que foi argumentado que a segunda seleção se mostrou mais criteriosa do que a primeira, principalmente na administração da prova:

[...] (a primeira prova) podia fazer em casa, podia fazer onde quisesse, e aí por conta dessa fragilidade que foi identificada, então houve um entendimento de que botou muita gente para dentro que não merecia estar lá [...].

Entrevistado 8 - Ex-Líder Carioca

[...] (a primeira seleção) não teve a parte presencial da dinâmica de grupos, de entrevistas, de colocar as pessoas juntas para resolver problemas, eu acho que isso... nesta daí (na segunda seleção) eles conseguiram pincelar lideranças de uma forma mais efetiva, perfis de liderança seja carismáticas, ou seja engajadora, seja pelo exemplo... Na segunda. Na primeira, eu vejo que as pessoas tenham às vezes um perfil mais técnico, e ali gestão, que é o que você falou, mais perfil de gestão versus liderança...

Entrevistado 12- Líder Carioca

Atualmente, a seleção é um dos pontos fortes do Programa, o que fortalece a credibilidade na escolha dos líderes e faz com que exista uma sensação de justiça:

Porque todos que estão no programa ou que estiveram no programa, certamente tem uma capacidade cognitiva excepcional...

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

O primeiro processo seletivo foi bem mais fácil do que o segundo... no segundo foram várias etapas... E aí você, eu tive que ter uma dedicação até maior para conseguir passar e dedicar mesmo, e eu fiquei muito feliz de ter conseguido passar, porque foi um processo seletivo muito difícil...

Entrevistado 13 - Líder Carioca

Já era um perfil diferente do primeiro perfil... eu tive essa sensação... as pessoas que entraram depois já tinham um outro perfil, tinham um perfil não necessariamente de idealismo, de buscar as coisas de uma

forma mais romântica até... era um perfil mais de competitividade, era uma leva de gente que foca muito na competitividade. Não que a competitividade não existisse na primeira leva, mas realmente houve uma mudança de perfil... para melhor ou para pior, não sei dizer... eu só sei que, até por conhecer algumas pessoas que fazem parte da leva seguinte, eu tive essa sensação... esse sentimento de que elas entraram por conta dessa mudança de perfil no processo avaliativo.

Entrevistado 8 - Ex- Líder Carioca

O processo seletivo, mesmo que sendo elogiado, também foi alvo de algumas indagações e até mesmo desconfianças:

Apesar de que existem algumas questões que a gente olha e “*como é que fulano é líder, mas beltrano não é?*”. Tem essas coisas, mas assim é o perfil que foi desenhado... a gente tem que pensar também que o perfil que foi delineado, a empresa que foi contratada para fazer o processo, fez da forma correta. Acho que é o caminho, é um processo que dá a abertura para todos participarem, constituir o programa dá essa abertura. Quem quiser se candidata, já que tem potencial.

Entrevistado 9 - Líder Carioca

Em contrapartida, existiram desconfianças sobre a capacidade de se identificar perfis corretos de liderança, questionando a premissa da identificação dos perfis e a inserção de líderes que já exercem cargos estratégicos:

Ainda têm algumas pessoas com perfil que não me parecem alinhadas com o que eles pregam... mas isso também mudou, essa pregação... essa proposta de premissa mudou recentemente, tem dado uma página mais interessante nesse sentido... o processo seletivo vai se adequar a isso e talvez vá demorar mais tempo para captar...

Entrevistado 7- Líder Carioca

Se a ideia do programa é formar líderes, então tinha que formar líderes, e não pegar líderes prontos, ou ao contrário, se a ideia do programa é selecionar líderes prontos, então selecionasse líderes, e não pegassem líderes prontos com formação, e aí misturou essas tribos numa sala de aula do [curso]

Entrevistado 8 - Ex-Líder Carioca

Tem um quadro de pessoas muito boas, mas tem pessoas ali que são muito boas como especialistas e não como gestores.

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

Existiram também críticas no que se refere à possibilidade de candidatura de servidores que não são estatutários, conhecidos como 60/, considerando que o fato de poderem se desligar do setor público a qualquer momento pode representar um risco de colocar o investimento a perder.

Estranhos aos quadros da Prefeitura... eu acho que não deveriam estar no programa, porque é um investimento alto... é um programa importante e que eu acho que você tem que valorizar para toda a casa... eu acho que quem vem de fora já deve vir qualificado para exercer aquela função... não faz sentido você contratar de fora uma pessoa que precisa passar para o programa de líderes para estar naquela função, entendeu? Existe, ou existiam, eu não sei se continuam no programa, mas que estavam em um cargo de subsecretário, de assessor especial, enfim, estranhos aos quadros em um programa de líderes...eu acho que isso é no mínimo incompatível. [...] Eu acho que isso é uma falha grave no programa.

Entrevistado 18 - Líder Carioca

O aspecto meritocrático da seleção também é destacado, dando acesso às participações de uma forma mais democrática:

O programa não distingue. Se você quiser fazer o processo seletivo, para participar tem as provas que precisam serem feitas, tem as dinâmicas, teve uma contratação com o pessoal do *Hay Group*, que fizeram as dinâmicas para identificar os potenciais, provinha online, eles fazem esse tipo de coisa. Então, seleciona as pessoas e entrega para o presidente da FJG um grupo de pessoas de perfis mais diversificados... a gente tem dentista, a gente tem médico, tem de tudo e é da Prefeitura.

Entrevistado 9 - Líder Carioca

E algumas sugestões adicionais para a seleção foram feitas pelos Líderes Cariocas, como a melhor divulgação da seleção, a não exigência de cargo para participar e o não impedimento da candidatura dos servidores próximos de se aposentarem.

A divulgação não ser só por e-mail, porque tem gente que não usa o e-mail institucional... pelo menos onde eu trabalho isso é uma realidade, já que a maioria das pessoas não usa, então eu acho que a divulgação podia ser maior, não ser só por e-mail, porque eles fazem tanto cartaz, tanta coisa, pode haver um cartaz para você fixar no seu local de trabalho.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

Quando eu fiz processo seletivo, você já tinha que estar exercendo cargo em comissão, essas coisas assim... eu acho que não, eu acho que tem que estimular o servidor que não tem cargo, eu acho que tem que ser uma coisa aberta para todo mundo... de repente até o servidor que não tem nível superior, de repente o cara acabou de entrar, de repente é de uma família pobre, tem o salário baixo, trabalha para caramba, trabalha bem, porque ele não pode ser estimulado?

Entrevistado 13 - Líder Carioca

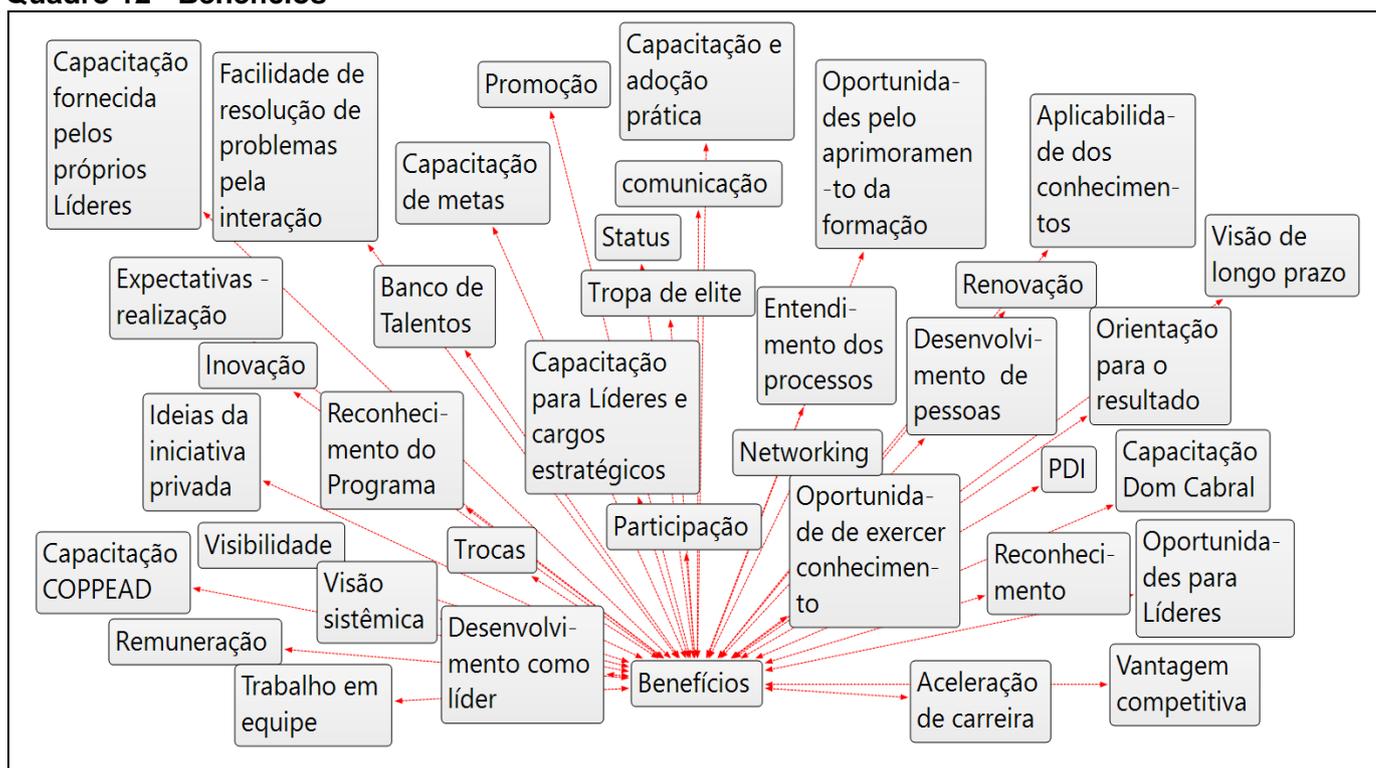
Uma coisa que eu mudaria na seleção é de não permitir que funcionários, que estivesse há 5 anos de aposentar participem... por que se pode um 60/ entrar no programa, a prefeitura fazer um investimento numa pessoa que não é do quadro, que no dia seguinte depois, pode sair, ela dificilmente vai devolver aquele dinheiro ao cofre público, não acredito que ninguém cobre aquilo. [...] a gente (servidor estatutário) fica preso 5 anos, assina esse termo, e não permite que uma pessoa que há 5 anos se aposentar entre, cinco anos se aposentar é o direito.

Entrevistado 15 – Líder Carioca

## .2.6 Benefícios para os Líderes Cariocas

Foram vários os benefícios relatados nas entrevistas, conforme Quadro 12 demonstra:

Quadro 12 - Benefícios



Fonte: Elaboração própria

Segundo os Entrevistados 1 e 2, ambos Administradores do Programa, são diversos os benefícios para os Líderes:

Só por receber o título de Líder Carioca, ele já entra com um cartaz diferente.

Entrevistado 2 - Administrador do Programa

Participarem já de cara de um programa que é pioneiro... que não existe no Brasil, em nenhum órgão público, em nenhuma esfera Estadual, Federal... do jeito que é dos cariocas... isso só de cara, se não for um benefício... porque eu faço parte de uma elite, ou seja, eu fui escolhido por um processo de seleção aonde não teve influência, nenhum tipo de influência política de indicação... para fazer parte de uma capacitação para ocupar cargos estratégicos dessa gestão... isso por si só já seria motivo de muito orgulho... ter acesso à capacitação em instituições reconhecidas nacionalmente, e posso te dizer em grande parte no exterior, tanto [curso] como [curso].

Entrevistado 1 - Administrador do Programa

E de acordo com o Entrevistado 4:

O programa deu voz a essas pessoas... deu voz, deu visibilidade, e a visibilidade não é só uma foto no jornal... a visibilidade é você chegar aqui hoje: *“Eu estou fazendo um trabalho de mestrado e, estou fazendo um trabalho de doutorado, estou, outros órgãos ou outros municípios vieram conhecer, outros representantes do Estado vieram conhecer ou trabalho, eu posso conversar com eles.”* Então, o acesso que você tem de poder falar, de poder dizer: *“Olha, eu sou esta pessoa, eu sou assim, sou assado, a minha informação é esta, eu faço isso, eu contribuo com isso, eu tenho, por meio do programa eu desenvolver projetos que impactaram na área da saúde, que impactaram na melhoria da condição do tráfego do Rio de Janeiro, eu tenho projetos de mobilidade que estão sendo utilizados, eu tenho processos inovadores que estamos fazendo, estão rodando toda cidade, eu participei disso, eu fui diretora disso...”*

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

Os Líderes Cariocas reconhecem o status diferenciado:

Poder se destacar dentro do grupo, você ser reconhecido como um Líder Carioca e poder participar dessas iniciativas da Prefeitura. Então, as pessoas não conheciam ou então tinham algum receio... mas quando viram que o programa vem dando certo [...] isso permitiu que algumas pessoas que, até então, não eram reconhecidas, fossem.

Entrevistado 9– Líder Carioca

As pessoas ficaram muito empolgadas, bateram foto com prefeito, com o secretário de governo, né? Então, isso para muita gente é status, né? Claro que é bacana bater foto com o prefeito, mas não é tudo, né? Não é, você não pode... teve gente que bateu foto com o prefeito e postou no *Facebook!*

Entrevistado 8 - Ex-Líder Carioca

[...] mesmo que a sua pretensão não seja essa você tem um destaque sim, porque é publicado no Diário Oficial, então as pessoas estão ali acompanhando, vendo que seu nome está ali. Depois, você começa a ter contato com colegas de outros órgãos, e a gente passa a se reconhecer... então quando vê aquele nome "Ah, eu conheço fulano, é Líder Carioca".

Entrevistado 5 - Líder Carioca

A visibilidade para eles se mostra importante, mas muitos desejam assumir postos superiores dentro da Prefeitura, e nem sempre ela é suficiente para se obter crescimento na carreira:

Depende um pouco daquela questão da chefia imediata ou de quem é superior acreditar ou não no programa... eu acho que quando a pessoa que está acima de você acredita no programa e entende que aquilo é importante e é uma forma de aperfeiçoamento, você passa a ter uma visibilidade maior... eu acho que ainda falta um pouco isso de um modo geral na Prefeitura.

Entrevistado 16 - Ex-Líder Carioca

Outra coisa que é boa também é que você meio que vira uma referência na Secretaria, uma referência boa, tipo: "*Poxa, [...] ela passou por uma prova lá fora, então ela é uma pessoa...*" (comentário positivo). Mas tem os dois lados, que você também tem que se manter nessa posição...- "*Poxa, mas ela passou? Como é que pode?*"

Entrevistado 18 - Líder Carioca

A visibilidade como uma boa oportunidade não é unanimidade, pois alguns Líderes percebem que ela precisa ser melhor trabalhada pela Fundação João Goulart:

Tem que ser trabalhada essa questão da publicidade dos integrantes do programa junto aos titulares de pasta... a gente sabe quais são as dificuldades de um serviço público, mas eu acho que a gente precisa estar na vitrine para enaltecer.

Entrevistado 18 - Líder Carioca

E o entrevistado complementa com o que vem acontecendo com passar dos anos:

Não foram acontecendo grandes mudanças com os líderes... ocupar grandes posições... então, eu acho que isso meio que se perdeu um pouco, mas ainda tem.

Entrevistado 18 - Líder Carioca

Dá visibilidade, mas não dá garantia nenhuma... então assim, não contando principalmente que a gente vive em um ambiente político com essa situação, hoje eu ocupo um cargo técnico, em um nível

máximo dentro do tático, daqui para cima um nível estratégico da minha ocupação... então eu sei que está muito mais voltado principalmente aonde eu atuo que é uma questão mais política do que técnica.

Entrevistado 6 - Líder Carioca

A remuneração diferenciada foi um dos aspectos pouco citados. A gratificação anteriormente existente pelo simples fato de pertencer ao grupo de Líderes Cariocas foi substituída por uma gratificação por participar dos GTT, sendo que há a obrigatoriedade de participar de ao menos um por ano.

Você já tem com o Acordo de Resultados 14º, 15º... antigamente tinha até o 15º... Mas como Líder você também tem a possibilidade de ter o 16º, 17º... então você pode ganhar mais de dois salários pelo programa dos Líderes. Você ganha um encargo lá, que quando você está dentro do GTT, você ganha R\$ 600,00 e pouco todo mês enquanto estiver no GTT, mas, fora isso, você tem a possibilidade de aumentar tua remuneração no Acordo de Resultados. Então é uma forma de recompensar.

Entrevistado 9 - Líder Carioca

Porém, parte da remuneração fica atrelada às metas, a fim de que tenha um acréscimo nos ganhos:

Tem as metas, né? Que podem gerar até dois salários adicionais. É, inclusive acumulativos das metas do órgão. Então, a pessoa pode ganhar até 4 salários adicionais. Porque tem os dois e tem os do Acordo de Resultados (esse para servidores em geral)... outro benefício é que se estivesse participando, isso é, só por ele estar no programa, a pessoa ganhava uma gratificação, tá? De meio DAS6, DAS6, sei que era uns R\$600,00... só por estar no programa? Isso foi um escândalo! Como assim? Tem que pagar, está ganhando um monte de benefícios, porque é que vai ainda ganhar? Então, a gente acabou com isso, mas atrelou isso na turma do GTT, e se você está num GTT, aí você tem sim o direito a essa gratificação.

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

O Líder que participa de um GTT recebe uma gratificação referente ao GTT, e antes isso não acontecia, antes ele recebia gratificação por ser Líder Carioca.

Entrevistado 2 - Administrador do Programa

Outro benefício relatado foi que o Líder Carioca pode visualizar melhor a sua carreira e objetivos de crescimento, e também receber propostas de movimentação para outros órgãos, concretizando a oportunidade de ascensão profissional:

[...] que olhe para sua carreira, e faça o seu PDI, faça o seu encarecimento... aonde você quer chegar? Essa é a pergunta que a gente sempre faz... Inclusive, a gente faz isso também anualmente na avaliação de desempenho: aonde você quer chegar? Se eu quero chegar em uma carreira em que preciso aperfeiçoar o meu conhecimento técnico, vou ter que investir neste conhecimento técnico, porque é onde vou estar olhando...então é mais um desejo pessoal desse Líder Carioca, conhecer a sua estrutura, ou outra estrutura... porque se ele não for um cargo privativo, ele pode, e mesmo que ele seja até um cargo privativo ou um cargo comissionado, ele pode sair para ocupar... então: qual é o seu plano de carreira?

Entrevistado 1 – Administrador do Programa

As propostas de movimentação podem vir da visibilidade dentro do próprio órgão que o Líder se encontra lotado, quando o chefe pode ampliar sua visão:

Eu nunca olhei para a [nome]... porque o outro está olhando? Porque eu não olho?” então este movimento, por mais que a pessoa não vá, este movimento gera aquela dúvida: “ela está tão quietinha ali no canto, porque ninguém...” Então isto deve acontecer com outros muitos, de estarem ali, e às vezes a função que eles ocupam não dá a chance de eles terem visibilidade... às vezes trabalham em alguma coisa muito burocrática, ou muito pequena, e aquele serviço deles eles fazem muito bem, mas morre naquele setorzinho que ele trabalha... se ele tem chance de mostrar outras coisas fora... Então, eu acho que de repente, o programa poderia ajudar em alguma coisa.

Entrevistado 11- Líder Carioca

E nos cursos também foram relatadas propostas para os Líderes, como ocorreu com o Entrevistado 7:

A troca, eu acho que é muito grande... então você trocar experiência, eu acredito... o meu amigo que me convidou para vir para a [órgão], ele falou para mim: ele estava em uma posição de caçar pessoas, de buscar ali com *Headhunting*, e aí ele falou que fica ali observando as pessoas, vendo as trocas, vendo que elas fazem... ele estava nesta posição.

Entrevistado 7- Líder Carioca

A capacitação que os Líderes participam também foi considerada como um benefício. Inicialmente, o curso para gestores e posteriormente uma série de palestras, cursos e *workshops*, inclusive no exterior.

Eles fazem uma série de indicações de cursos e parcerias que foram estabelecidas com universidades, inclusive do exterior... brasileiras ou não, tinha um processo seletivo de um curso de lideranças em São Paulo... passei em uma primeira etapa, estou na fila de espera da segunda etapa, então estou aguardando... recebemos essa semana já indicações de vagas que tem na Universidade da Espanha.

Entrevistado 6 - Líder Carioca

O entrevistado 18 sugeriu uma melhoria na capacitação da seguinte forma:

Aprimorar a esta questão interdisciplinar, assim como eu te falei... talvez *workshop*, que tivesse a oportunidade de você estar em outra Secretaria, e estar vivenciando aquele problema, e estar trazendo soluções...

Entrevistado 18 - Líder Carioca

Um outro futuro benefício é que a Fundação João Goulart tem planos para aprimorar o processo de acompanhamento do desenvolvimento dos Líderes:

Uma das metas que a gente tem aqui na fundação é fazer um inventário do desenvolvimento de liderança nas Secretarias, isso é, uma coisa para a gente, assim que acabar esse período de metas... a nossa ideia é essa, porque a gente tem órgãos que têm um desenvolvimento de gestores muito bom, e a gente tem órgão que não tem nenhum tipo de desenvolvimento de gestor.

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

As possibilidades de movimentação também podem ocorrer com as aposentadorias que estão por vir, em que a Prefeitura poderia correr riscos de falta de gestores e líderes:

Existe também um grande apagão daqui um tempo na administração pública... o município é um município novo, se você parar para pensar que ele foi criado em 1975, então grande parte do seu corpo funcional entra já em uma curva de aposentadoria.

Entrevistado 1 - Líder Carioca

O Programa Líderes Cariocas pode ser uma resposta a esse risco, a longo prazo:

Responde a um risco importante que a Administração Pública em geral no Brasil todo está vivendo, que é o risco de você perder uma capacidade de gestão muito grande... se você tem um gráfico que demonstra o número de servidores públicos que poderão aposentar nesse momento, é uma curva... se eu tivesse um papel desenhava, mas é uma curva de tal maneira que haverá um vale... e depois tem uma outra curva, porque no Governo Lula houve muitos concursos

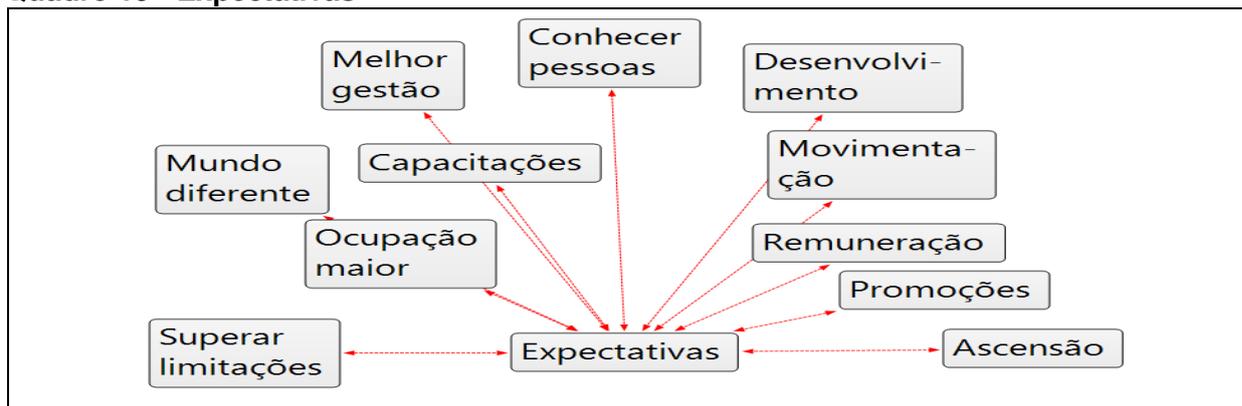
públicos, e aí você contratou muita gente, mas tem um vale ali, então há o risco de você perder uma grande capacidade de gestão.

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

### 5.2.7 Expectativas.

Os entrevistados revelam suas expectativas com o Programa, conforme Quadro 13:

**Quadro 13 - Expectativas**



Fonte: Elaboração própria.

As expectativas têm se revelado bem diversificadas, e a questão da ascensão é bastante presente:

Ele gera uma expectativa... como não era minha expectativa eu não precisei lidar com isso, mas o programa gerou uma série de expectativas quanto a movimentação, que em sua maioria, isso não ocorreu... eu acho que essa é uma situação para se trabalhar.

Entrevistado 6 - Líder Carioca

A expectativa que todos tinham com relação ao programa, eu posso falar isso por todos... pelo menos nesse aspecto, é que o programa efetivamente colocasse as pessoas que lá chegaram, lá entraram, em posições estratégicas na Prefeitura.

Entrevistado 8 - Ex-Líder Carioca

A minha expectativa era ampliar a velocidade de desenvolvimento da Prefeitura, eu acho que isso foi plenamente alcançado, acho não tenho certeza que isso foi bem plenamente alcançado.

Entrevistado 12 - Líder Carioca

Alguns possuíam expectativas que com o tempo se realinharam:

Mudaram sim, as minhas expectativas... a minha visão mudou, isso graças, eu acho, que a própria Fundação neste processo... eles têm um papel nisso, o próprio presidente da FJG, ele estimula muito a gente a ter um plano de desenvolvimento individual, coisa que nunca tinha sequer ouvido falar... então, eu tive que exercitar o meu, refletir sobre isso. Ok, eu tinha uma ideia de quando eu estava no [órgão], o

que poderia ser o meu top de carreira ali. Hoje eu mudei as minhas expectativas, eu mudei alguma ambição neste sentido, porque eu acho que se investem em mim em algum nível, eu preciso tentar dar algum retorno para a Prefeitura.

Entrevistado 7- Líder Carioca

A capacitação em gestão e liderança também se mostrou como uma alta expectativa dos Líderes Cariocas:

[...] minha expectativa era uma formação que me preparasse para ser uma gestora melhor, porque eu ainda era co-gestora, então tinha tudo a ver eu fazer o programa, para que se algum dia eu assumisse a gestão... alguns cursos que me embasassem mais teoricamente para função... porque no dia a dia você não trabalha em nada com a gestão [...] então, eu fiz a inscrição no curso na época procurando isso... formação de gestor, porque eu sabia que se eu tivesse oportunidade lá na frente, de repente eu estaria mais bem preparada após os Líderes, o meu objetivo era esse, porque eu ainda era co-gestora.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

É um curso muito bem conceituado de administração pública, e era uma das minhas grandes expectativas... porque é um curso caro, é um curso conceituado, porque uma das 10 melhores faculdades de administração, então foi uma das minhas expectativas.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

O entrevistado 1, administrador do Programa, relata uma das finalidades da capacitação:

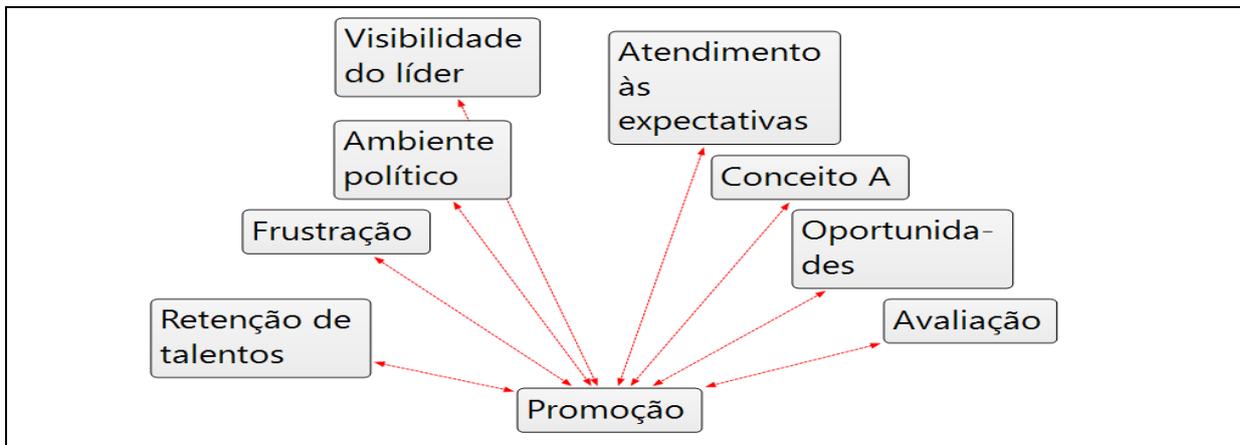
Prepara para trazer lideranças para essas cadeiras [...] não é um programa de gerência, não é um programa de liderança de média hierarquia... ele é voltado para alta gestão, e preparar essas pessoas para sentar nessas cadeiras e ter condições de fazer exatamente isso: pensar na cidade, pensar na forma de gerir esta cidade, pensar na forma de capitanear recursos, a melhor forma de gerir pessoas para o serviço público.

Entrevistado 1 - Administrador do Programa

### **5.2.8 Promoção/Ascensão profissional.**

A promoção é uma das expectativas, que merece ser demonstrada separadamente para uma melhor visualização de seu impacto, conforme Quadro 14.

#### Quadro 14- Promoção/Ascensão profissional



Fonte: Elaboração própria

O crescimento na carreira pode ser visto de várias maneiras, conforme pontuou o Entrevistado 3, Administrador do Programa Líderes Cariocas:

Às vezes o caminho mais rápido não é o caminho da reta... você pode fazer pelo lateral, para depois crescer. E para a Prefeitura, mesmo que seja somente o lateral, já é um benefício, porque você cria maior integração natural por trazer uma pessoa de outro órgão, enfim, e pelos cálculos que a gente fez, você tem um bom desenvolvimento... uma boa taxa de promoção dentro dos Líderes Cariocas.

Entrevistado 3 - Líder Carioca

A promoção pode ser obtida como uma consequência da capacitação, da visibilidade, atreladas aos relacionamentos que se faz durante a carreira, e também no decorrer da permanência no Programa.

Algumas pessoas questionam... eu já estive em debates: “Ah, mas a gente não tem promoção!” Mas a promoção não depende do programa, não adianta... mas de repente a visibilidade poderia ser maior, e o programa ajudar, porque às vezes as pessoas têm potencial, elas estão ali não é à toa... foram selecionadas, não é à toa, e não são vistas! Estão aqui trancadas em uma sala, trabalhando no seu setor, no seu ciclo ali, e fica difícil crescer, porque você não vai crescer no seu setor, por algum motivo qualquer... porque o seu chefe não vai sair dali nunca, pronto! Você morreu ali, você amarrou, vai ter uma bola de ferro no pé, e vai ficar ali... Então, assim, se você for ver, de repente surgiu a oportunidade, e até aquela história assim, às vezes o sujeito assim, ele quer crescer

dentro da secretaria, está certo, mas tendo visibilidade de fora, até chama atenção do gestor interno.

Entrevistado 11- Líder Carioca

Alguns Líderes relataram uma ascensão significativa por participarem do Programa; outros nem tanto, conforme relatos a seguir:

Um mês depois eu ganhei um cargo novo, já tinha um cargo... aí subi para o DAS6... eu demorei dois anos para ganhar DAS9...

Entrevistado 12- Líder Carioca

Eu tenho buscado me desenvolver na minha carreira e tenho tido um grande desenvolvimento... tenho certeza que o Líderes me ajudou muito com isso... há 3 anos atrás eu tinha um cargo operacional da Prefeitura...

Entrevistado 17- Líder Carioca

É uma conjuntura de fatores... quanto mais isso tiver associado, melhor para que a pessoa consiga uma posição... não que seja uma posição que seja um cargo melhor, mas que seja uma posição desafiadora...

Entrevistado 18 - Líder Carioca

Um Líder Carioca que solicitou desligamento do Programa relatou um outro problema e alertou que algumas promoções não estão diretamente ligadas ao Programa:

Eu acho que faltou patrocínio de pessoas para que as coisas acontecessem... o programa, ele fez ao longo do seu tempo de vida, ele continua existindo, e tal... propagandas de determinados Líderes que alcançaram determinadas funções, etc. e tal...mas....na verdade, na minha percepção, eles não alcançaram essas funções porque o programa alavancou pra eles essa possibilidade, e sim por mérito próprio deles.

Entrevistado 8 - Ex- Líder Carioca

E alguns relataram as dificuldades de ascensão quando se deparam com fatores políticos e de confiança:

Não depende só do perfil... eu acho que depende de outras coisas, depende da experiência, depende de como são os cargos estratégicos, depende da confiança, depende da confiança que aquele gestor acima tem em você... você pode ser muito bom, você pode ser um líder, mas o gestor pode não confiar no seu trabalho tanto quanto confia no trabalho de outra pessoa, e aí não tem jeito, ele não te escolhe, entre outras coisas.

Entrevistado 11 - Líder Carioca

[...] os secretários, eles são autônomos, é a política que, o Prefeito que coloca na Prefeitura, os secretários são autônomos para decidirem o que querem dentro da Secretaria, quer dizer, claro, o prefeito tem todo o poder para isso, mas ele também não quer se meter, talvez nesse nível, não sei, é o que parece, tá? Não quer dizer que ele tenha feito isso... dá essa impressão de que ele não quer interferir para os secretários terem sua autonomia reservada, e etc... e você tem Secretarias que são muito, como se diz, você tem Secretaria que tem lá as suas questões políticas, e aí tem suas questões de servidores, e aí não vai encaixar alguém só porque a pessoa está bem colocada num Programa de Líderes.

Entrevistado 8 - Ex-Líder Carioca

Só consegue ir bem quem tem uma boa indicação política... quem não tem não adianta, quem não tem não sai do lugar.

Entrevistado 13 - Líder Carioca

Embora alguns Líderes tenham se desesperado de crescer profissionalmente em decorrência do Programa, outros buscam formas de obter visibilidade, alavancando contatos e possibilitando interagir com outras secretarias. Os Grupos Transversais de Trabalho - GTT podem ser uma possibilidade a mais de se obter a ascensão desejada.

Eu tinha expectativa de que o programa me ajudasse mais na questão de promoção... eu já falei isto na Fundação... eu acho que eu esperava mais visibilidade, me engajei em GTT... Até porque foi uma indicação muito da Fundação: *“participa do GTT, que é uma forma de você se promover, às vezes não só internamente na secretaria, mas externamente, se fazer conhecer”*.

Entrevistado 11- Líder Carioca

O fato de ser avaliado com pontuação máxima por 18 meses pode abrir caminho para oportunidades de promoção. Caso não seja no seu órgão de lotação, poderá ser cedido a um outro órgão:

Eles colocam algumas regras que não são cumpridas... nesse programa, para aquele que é qualificado como A... ele tem 18 meses para movimentação.

Entrevistado 6- Líder Carioca

Algumas sugestões foram feitas no que se refere à possibilidade de promoção:

Tentaria criar meios de promover mais os líderes e esta não é nem só uma opinião minha não... até conversando com outros colegas aqui da Secretaria que são líderes também... palestras, alguma coisa

em que a gente pudesse ser promovido... que a gente fosse mais conhecido, interna e externamente, eu acho que é o que eu vejo que mais falta.

Entrevistado 11- Líder Carioca

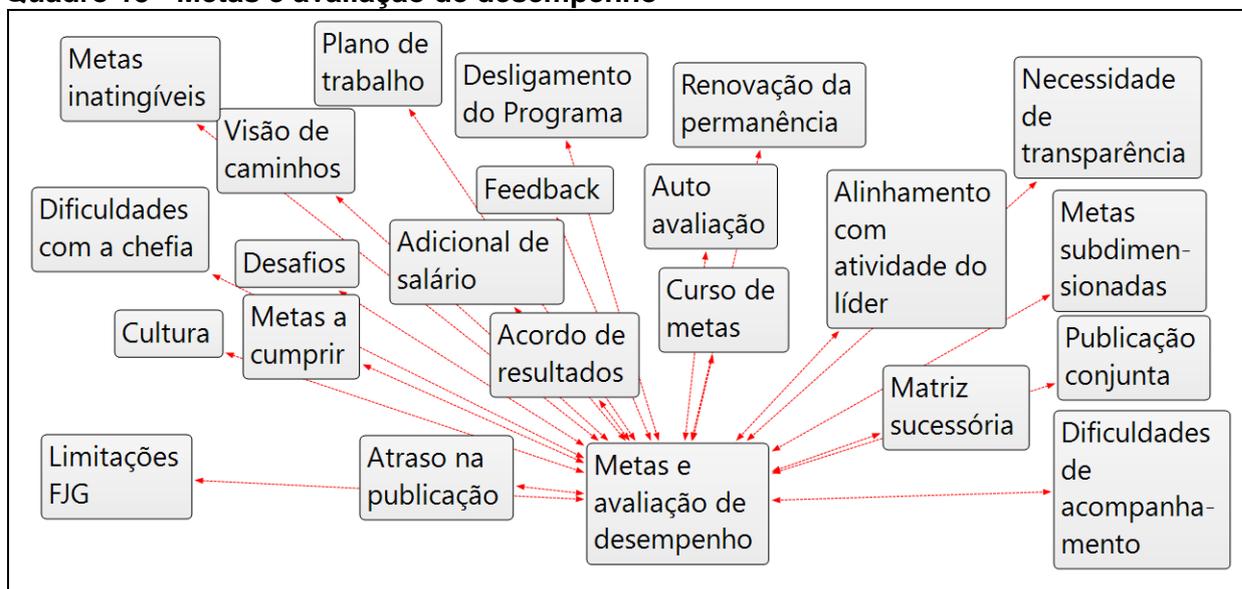
Meu sonho dourado é que tivesse meio que uma situação mais impositiva, né? [...] eu desafio você que está na cadeira de gestor a ter pelo menos tantos líderes com você trabalhando aí num cargo de relevância, num cargo estratégico! Ser uma coisa mais impositiva, mas o presidente da Fundação João Goulart não pode fazer esse tipo de... isso tinha que ser uma imposição mais do próprio prefeito: "Eu quero pessoas com esse perfil!"

Entrevistado 14- Líder Carioca

### 5.2.9 Metas e Avaliação de desempenho.

O Programa envolve não apenas benefícios para os Líderes, mas também uma série de obrigações que precisam ser cumpridas a fim de que se mantenham como participantes, conforme Quadro 15:

**Quadro 15 - Metas e avaliação de desempenho**



Fonte: Elaboração própria

Os Líderes são periodicamente avaliados e precisam cumprir com suas metas a fim de se manterem no Programa:

Eles têm algumas obrigações para permanecer no programa... a primeira e a principal é elaborar metas individuais... todo Líder

Carioca tem que elaborar suas metas individuais, que na última Resolução, sempre me confunde, Resolução, Ofício, Decreto e tal, mas o ultimo que rege isso passou a ser de 2 à 4 metas individuais... e tem um processo novo acontecendo, aonde no primeiro momento os AGPMs, que são os maiores especialistas em metas da Prefeitura, os Analistas de Gestão de Projetos e Metas, eles, é, há 3 anos atrás, eles tiveram um papel um pouco consultivo assim, olha... essas metas aqui, essas qualidades, o ano passado já teve um papel um pouco mais de auditor: *“olha, essa meta não tá boa!”*, mas não tinha muito como, a gente levava a atenção do titular, mas não tinha como dar muita consequência a isso... esse ano, a gente mudou, esse ano as metas terão publicação conjunta.

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

Tem a obrigação de dar resultados, porque tem todo um investimento, na seleção ou em uma capacitação... tudo bem que a gente não faz essa capacitação tão cara, mas eu acho que quando você faz um curso de gestor, você está esperando que aquela pessoa retribua para a Prefeitura alguma coisa... [...] você espera que ela contribua além... então eu acho que o Líder Carioca, ele tem que dar resultados, ele tem que estar sempre com um pé na frente, a cabeça lá na frente, tem que buscar o que aqui não tem, tem que ter um diferencial.

Entrevistado 2 - Administrador do Programa

O Entrevistado 6 aponta a necessidade de as metas terem alinhamento com a atividade do Líder:

A gente já avançou muito na questão de ter metas estabelecidas para a Secretaria e meta para os órgãos... mas isso precisa descer para pessoas realmente... enquanto todo mundo não souber qual o impacto do seu trabalho no processo daquele órgão do seu setor local para o processo da sua Secretaria... muitos ainda não vão estar comprometidos e alinhados nesse processo de gestão... então acho que isso precisaria afinar... e aí fica essa questão do processo do Líder também, que muitas das vezes ele não tem como alinhar... porque o que vê projetado nas metas da Prefeitura como um todo não tem nenhuma correlação direta para a atividade de algum Líder, e aí como ele faz para alinhar a meta?

Entrevistado 6 - Líder Carioca

A questão da promoção mediante a avaliação de desempenho também foi sujeita a críticas:

Se isso está no programa e não é cumprido porque tem a questão política, o programa, na realidade, ele acaba não sendo completo.

Entrevistado 6 - Líder Carioca

Outro ponto é com relação ao *feedback* que é dado pelo gestor do Líder, que nem sempre segue os padrões defendidos pelo Programa:

A gente precisava de maior transparência do processo de avaliação do líder, porque embora o líder seja treinado sobre como receber um *feedback*, o gestor nem sempre dá o *feedback*... então você fica numa expectativa assim: “*Mas me disseram que eu tinha que fazer um curso de como receber, aceitar críticas, e eu não vejo crítica nenhuma e eu fico isolado ali, e eu não tenho alinhamento junto das metas da secretaria, como é que eu faço para poder estar?*” Então o programa... eu acho que ainda falta esse ajuste afinado.

Entrevistado 6 - Líder Carioca

A questão do *feedback*, PDI você pode melhorar também... treinar os gestores... eles não são preparados para dar *feedback*... o PDI, muitos gestores fizeram avaliação, porque esse ano teve autoavaliação... muitos gestores pegaram avaliação: “Como é que foi a autoavaliação do fulano? Repete, porque a minha avaliação é a autoavaliação dele.” A questão do *feedback* obrigatório não é tão cobrado... então você tem que assinar... Vão te perguntar se não recebeu? Vai parecer uma surpresa para eles, eles tinham que saber.

Entrevistado 15 - Líder Carioca

A autoavaliação tem surtido efeitos, facilitando a identificação de lacunas de desenvolvimento, mas percebe-se que a Prefeitura do Rio de Janeiro ainda precisa desenvolver a cultura da avaliação, visando a melhoria nos processos, vencendo algumas resistências que predominam. Os aspectos culturais, conforme relatado em Shein (2004) podem ter um grande peso no sucesso ou fracasso das organizações:

Quando as pessoas não se dão a nota máxima, identificam áreas em que tem debilidades... você cria um conforto, uma zona de conforto para que a chefia imediata... “*realmente aqui eu acho que você podia fazer isso e aquilo*”... não é uma crítica, na verdade é uma identificação de uma oportunidade de melhoria por parte da pessoa também, e corroborado e abrindo espaço pra que a chefia fale: “*olha, aqui também eu acho que tem uma, se você quiser... se o intuito realmente é de oportunidade de melhoria, eu acho que aqui também tem um tema que você poderia fazer...*” para criar um pouquinho essa cultura... não vai ser da noite para o dia... cria essa cultura de que a avaliação de desempenho não é pra prejudicar ninguém, né? Ela é para identificar oportunidades de melhorias.

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

E dependendo também da chefia, a avaliação de desempenho tem funcionado da seguinte forma:

É anual e é bem feita... foram 9 tópicos discutidos, mais 19 perguntas com notas... não é aquela coisa de atende amplamente, atende ao esperado e não atende... é bem explicadinho. Então... eu achei legal, e a coluna autoavaliação que foi a novidade de 2016... também achei muito legal... aí às vezes a sua chefia não sabe nem que está tão perto do que você pensa de você... como você faz autoavaliação antes, ela tem noção: “*não o que eu penso dela parece com que ela pensa*”, ou então: “*porque que eu penso tão diferente do que ela se vê*” Dá para você ter um *feedback* melhor com essa sua nota, e a nota da sua chefia.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

A minha chefe me avaliou, e me avaliou bem... e eu entrei no programa também pela avaliação dela, porque se houvesse uma rivalidade absurda, ela poderia ter me avaliado mal. O mais engraçado é que depois eles dão todo o *feedback*... [...] A minha autoavaliação, e a avaliação que a minha chefe fez de mim casaram quase certinhas... foi tudo justo assim, a minha chefe é uma pessoa excepcional! Mas, assim... causa desconforto esse tipo de coisa: se tem que promover Líder, é promover Líder até onde? Vai passar por cima de quem?

Entrevistado 11- Líder Carioca

A rivalidade com as chefias e o receio do Líder ocupar o cargo de quem está acima é algo que ainda existe dentro da Prefeitura. Nota-se a necessidade de atividades integrativas com os chefes dos Líderes Cariocas, a fim de que a cultura da avaliação de desempenho e do *feedback* possam se instituir.

Outra finalidade da avaliação, segundo os Líderes, é dar uma visão ampla dos caminhos para o crescimento profissional, embora as necessidades estejam também se ampliando e surgindo novas expectativas:

É que uma avaliação permanente, que mostra às vezes uma avaliação com olhos de pessoas preparadas para isso... mostra às vezes caminhos que você mesma não está enxergando para sua carreira... e até em outra Secretaria... porque você não conhece, você não vê, você não sabe que existe uma oportunidade lá em que você tem o perfil para lá. Então, eu acho que deveria ter esta avaliação permanente das nossas possibilidades, entendeu? E das nossas deficiências, porque às vezes também não percebe, mas você estudou, melhorou aquele lado, mas o outro você foi deixando ali, porque as avaliações periódicas são feitas pela sua chefia imediata, que também tenha preparo para te falar o que você precisa fazer, mas talvez não tenha o preparo para te enxergar como uma pessoa de Recursos Humanos consegue, entendeu? Ou estudou, ou tem habilidade para isso... então, eu acho que a gente deveria ter assim, uma avaliação periódica em que a gente pudesse receber um relatório sobre o que a gente precisa trabalhar mais, o que a gente já

chegou a um nível que, e do que a gente também pode, do que a gente também pode chegar...

Entrevistado 18 - Líder Carioca

Outra questão com relação à avaliação de desempenho se refere à renovação da permanência no Programa:

E eu acho que essa banca devia ser revista... não devia ter tanto o poder na mão de um só... acho que deveria ver o seu histórico enquanto Líder, participação em cursos, participação em GTT, não posso nem dizer das metas porque eu não traço as minhas metas... então se usar as metas não é tão justo para quem traçou as metas, como para quem não traçou, mas eu acho que fica na mão do secretário para canetar se seu Líder fica ou não, é complicado.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

Para esclarecer melhor, um administrador da Fundação João Goulart cita como é realizada avaliação do Líder:

Na verdade, no início, o Líder é avaliado pelo chefe imediato, e aí a validação dessa avaliação é feita pelo secretário... então há uma reunião... o líder faz sua avaliação com a chefia, e tem uma reunião de gente em que o secretário faz a validação dessas notas, desses conceitos.

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

E complementa:

Até agora, quando a gente foi fazer a banca, a gente tomou um cuidado de fazer um dossiê para cada um... então, a gente tem lá o histórico daquele cara, ou seja: ele se desenvolveu? Ele atingiu as suas metas? Como é que está a performance dele? Ele está indo aos eventos da Fundação? Ele participa? Ele participou de algum GTT? Então com base nessas informações que de alguma forma não são tão objetivas a gente tem mais ou menos traçado um perfil de cada um, então a gente nota que existem, digamos assim, 80% desse quadro se desenvolveu ao longo desse período, agora, objetivamente a gente não tem isso, a gente vai ter esse retorno provavelmente na avaliação de desempenho quando tiver a 360 graus, e assim mesmo a gente não vai ter a referência, a gente só vai ter como é que esse cara está enquanto Líder hoje, mas já é uma ideia pra gente entender se o que a gente está passando para esse cara está chegando lá em baixo, está chegando nos seus subordinados de alguma maneira geral.

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

Há um destaque para o *feedback* praticado pelo novo presidente no momento de divulgação da continuidade ou não no Programa:

Teve a entrevista para a definição de quem ficaria após a banca, para definição de que continuaria ou não, para renovação, e o simples fato do presidente da FJG se propor a fazer um *feedback* individual com 70 Líderes para dizer se o cara ficou ou não ficou. Eu achei isso de um respeito com os Líderes, assim, tremendo!

Entrevistado 12 - Líder Carioca

Demonstra evolução... *“preciso que vocês produzam, eu preciso que vocês apareçam também, eu preciso que vocês interajam, que vocês mostrem seu valor!”*, quer dizer, depois do GTT, eu acho que o GTT foi uma coisa que também me projetou também... o GTT me fez aparecer, porque eu estou produzindo uma coisa fora da caixa, não que eu não fizesse meu trabalho bem, não que eu não aparecesse esporadicamente... mas o GTT fez eu ter agido com outras Secretarias, fornecendo, e eu tive uma particularidade, o meu GTT foi pra minha Secretaria.

Entrevistado 14 - Líder Carioca

Adicionalmente, são colocadas mais algumas informações sobre o uso da avaliação de desempenho que é feito atualmente:

O que a gente faz agora é basicamente de retorno da avaliação de desempenho... basicamente a capacitação... então a gente pega essas informações da avaliação de desempenho para definir como serão as capacitações da Fundação João Goulart... então com base nos *gaps* que a gente identifica nas avaliações a gente faz o desenvolvimento das capacitações, isso é a única coisa que a gente hoje consegue retirar da avaliação de desempenho.

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

Um outro ponto é no que se refere ao número reduzido de funcionários na Fundação João Goulart e à falta de um sistema informatizado, que limitam as possibilidades:

Talvez seja o maior problema... como a gente tem o número muito reduzido de pessoas na Fundação, a gente fica muito tomado pelo operacional, porque a gente também, aqui é tudo muito papel... a gente não tem um sistema integrado que a gente consiga fazer esse tipo de avaliação, a gente até conversou [...], e a ideia da gente é que isso seja desenvolvido... hoje a gente ainda não tem... então por exemplo, a gente agora está passando por um processo de metas, é muito desgastante, porque você, além das metas dos Líderes a gente tem que acompanhar também a dos cargos estratégicos.

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

Uma questão que foi destacada pelo Entrevistado 1, Administrador do Programa, é que a avaliação de desempenho indica a matriz sucessória:

A gente já indica teu sucessório... é um exercício particular de cada órgão e olhando para os cargos estratégicos da sua pasta, já fazia uma matriz sucessória, e quem ocupa hoje, isso aí os seus três próximos? Quem são os seus três próximos? [...] Precisa de capacitação? Sim ou não? Isso já é uma preocupação que o próprio Programa Líderes Cariocas já roda na avaliação de desempenho.

Entrevistado 1- Administrador do Programa

A demora para a publicação das metas também foi relatada como um problema a ser corrigido:

Por exemplo, ainda não publicamos as metas de 2016 [...] quais são as metas para 2017? Tinha que começar em novembro... o pessoal começa a trazer, o agente vai ter um planejamento estratégico novo, começa a enxergar a partir daqui o que você pretende... dá um olhar diferente comigo... não acha que solta bastante, fica muito avulso, assim cada um pensa no seu, e aí você começa a ver umas metas que, sinceramente, não sei do quê que agrega aquilo, não consigo entender.

Entrevistado 15 - Líder Carioca

E fez uma sugestão:

Talvez criar meta conjunta por Secretaria, ao invés de ser individual, meta do órgão, [...] porque às vezes você participou daquela meta do órgão, o Acordo de Resultados, com 1% de trabalho caiu ali, mas não dá para... você não enxerga aonde aquilo agregou... então eu acho que poderia ter uma coisa mais assim...os Líderes do órgão estão muito focados na meta do Acordo de Resultados do seu órgão... porque acaba não batendo a meta sem tirar nota 8... Vamos dizer assim, para você ganhar o seu valor maior porque tinha lido e trabalhado para um monte de lugar, menos para aquele ali que é diretamente relacionado ao resultado do órgão para você chegar lá, um resultado bom. Então eu acho que falta um pouco do foco nisso, um pouco de foco... o foco está muito... cada um na sua caixinha. E está desintegrado.

Entrevistado 15 - Líder Carioca

### **5.2.10 Peculiaridades do serviço público.**

Embora diversas ideias aproveitadas no Programa sejam advindas da iniciativa privada, o setor público apresenta peculiaridades que precisam ser levadas em consideração, conforme Quadro 16:

**Quadro 16 - Peculiaridades do serviço público**

Fonte: Elaboração própria

Os Líderes Cariocas se depararam com uma série de dificuldades e oportunidades, e muitas delas estão integradas na burocracia e na cultura do setor público. Lidar com esses aspectos requer um conhecimento maior, sistêmico e voltado preventivamente à resolução de problemas. Afinal, conforme abordado por Paludo (2010), é preciso conhecer as características peculiares desse setor, que diferem da iniciativa privada e também enfatizar a importância do fator humano nessa dinâmica, que pode trazer benefícios ou até mesmo entraves.

Serviço público é diferente da iniciativa privada... o cara plenamente pode deixar você numa geladeira... [...] se você está na iniciativa privada, o teu chefe é obrigado a fazer você produzir... é diferente, ele é obrigado... acho que não são todos os chefes que fazem isso, tá? Mas alguns zombam com o hierárquico [...].

Entrevistado 14 - Líder Carioca

Talvez em uma empresa privada isso seja um pouco mais fácil... essas colocações pela meritocracia... talvez no serviço público seja um pouco diferente porque tem o viés político.

Entrevistado 18 - Líder Carioca

Um problema apontado foi com relação à sobrecarga e ao trabalho técnico-operacional que muitos líderes e gestores no setor público realizam:

Hoje eu saio do operacional. Estou conseguindo diversidade, mas numa situação que é operacional. Eu ganhei muito nesses três meses com essa mudança que teve, e aí eu estou tendo oportunidade de fazer isso... então eu saí do que eu estava em 50% e hoje estou 80% já para gestão.

Entrevistado 6 - Líder Carioca

Consegui avançar bastante. Não consegui ainda 100% porque é um outro problema que a gente vive na Prefeitura, de que nem sempre o corpo de profissionais que você tem, ele tem a qualificação que você gostaria que tivesse... nos últimos três meses consegui uma mudança na minha equipe que foi pra melhor... estou conseguindo agora me desvincular de algumas ações operacionais, porque eu já tive a quem delegar, e com isso eu estou oportunizando que as pessoas também tenham essa questão de que "*Poxa, eu estou conseguindo produzir também*"... porque eu peguei pessoas que estavam em atividades em que elas tinham muito mais capacidade para desenvolver do que aquilo que elas estavam desenvolvendo. Como elas puderam demonstrar o seu trabalho, e a área que a gente está é sempre vitrine para fora, então a minha área perdeu muita gente para chefias externas... então eu sempre digo o seguinte: "*Olha, aqui é a tua grande oportunidade de você mostrar aquilo que você sabe, desenvolver bem*". Porque nós viramos celeiros de profissionais bons para outras... eu perdi 5 pessoas para chefias.

Entrevistado 6 - Líder Carioca

A gente está até tentando superar... isso é uma característica que a [setor] tem... a gente precisava urgente de uma reestruturação... essa reestruturação veio, porém não nos moldes que a gente efetivamente precisava... mas a gente ainda luta para que a coisa se alinhe... então as coisas agora estão sendo moldadas, dando uma nova forma. A gente está seguindo porque não era um problema só na liga da coordenação, mas também os gerentes, os assistentes, então é todo um trabalho de conscientização, de treinamento, de estar distribuindo as tarefas, revisando tudo isso para que melhore esse aspecto.

Entrevistado 5 - Líder Carioca

O Entrevistado 2 levantou uma questão no que se refere à dificuldade de ser cobrado e cumprir prazos no setor público:

O servidor público não tem, pelo menos é o que me pareceu... que aparentava para mim no início... não tem o hábito de ser cobrado... então toda vez que eu buscava uma informação, se as entregas estavam acontecendo ou o prazo está vencido, simplesmente as desculpas...

Entrevistado 2 - Administrador do Programa

Um outro problema significativo relatado que pode prejudicar o desenvolvimento das pessoas é no que se refere ao uso da avaliação de desempenho de forma isenta, como foi relatado anteriormente e é uma peculiaridade em que a própria dinâmica do setor público pode comprometer seu uso como ferramenta:

Uma das respostas veladas é a seguinte: mas se eu for muito drástico aqui, eu sou chefe hoje, amanhã eu vou ser subordinado, e aí o cara vai me avaliar mais forte também. Então, para tentar quebrar esse feitiço, a gente criou e introduziu uma novidade esse ano, que é uma coluna de autoavaliação.

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

Outra situação frequente foi a pouca visão sistêmica da Prefeitura, sendo que muitos servidores ficam restritos aos seus órgãos, dificultando o entendimento de todo o contexto. O Programa Líderes Cariocas propiciou uma mudança:

É um pouco da Matrix. Você vê a Matrix! Antigamente eu não via a Matrix... eu vivia o mundo, e hoje você vê a Matrix... quando você vê alguma coisa acontecendo, você fala assim: "*isso está acontecendo por causa disso*"... porque você liga as coisas.

Entrevistado 7- Líder Carioca

Uma dinâmica maior entre os funcionários, entre as Secretarias... eu acho que talvez, na minha experiência, tenha sido até um ponto bastante positivo esse contato. Porque normalmente você fica muito focado no seu serviço, e acaba conhecendo um pouco do serviço da sua Secretaria e daquelas pessoas que trabalham ali, que estão mais envolvidas. Precisa ter um contato mais direto... acaba não tendo uma visão muito geral do que a Prefeitura faz como um todo, até da instituição, qual é o papel dela.

Entrevistado 16 - Ex-Líder Carioca

Ele deu uma abertura de visão muito grande... porque quando você está em um espaço, eu já tinha percorrido três secretarias dentro da Prefeitura, você tem uma visão daquele local... quando a gente vai participar de grupos desses você passa a ter um olhar mais macro, eu não fico mais voltada apenas para umbigo do local onde eu estou, eu tenho que pensar no corpo Prefeitura. Então eu deixei de pensar apenas no impacto que eu faço no processo de trabalho hoje como o impacto apenas para dentro da minha Secretaria. Eu visualizo o impacto que tem para dentro da Prefeitura. Isso faz com que eu discuta outras ações.

Entrevistado 6 - Líder Carioca

O entrevistado 6 adicionou uma preocupação com a possibilidade de mudança de gestão:

Tenho muito receio da permanência do programa com a mudança de gestão porque, infelizmente em política, nem sempre aquilo que nasce em um programa de governo permanece como política de Estado, mas sim como política daquele governo.

Entrevistado 6 - Líder Carioca

Porém, embora existam as peculiaridades do setor público, Líderes sugerem aproveitar ideias advindas do setor privado, aumentando assim a eficiência dos serviços:

Falta a questão da avaliação. Porque é como “Mercado Livre”: você compra do cara que tem reputação. O cara que não tem reputação você não compra. Mesma coisa tem que acontecer com o servidor público, se possível. Por exemplo, na minha área: pelo menos na minha Secretaria acho que a gente podia avançar mais nesse sentido em que o consumidor está avaliando... a gente falando do que você falou que é o mercado, a gente aprendendo com o mercado e trazendo para cá. E o consumidor qualificando, avaliando o atendimento, o trabalho que o servidor forneceu.

Entrevistado 17- Líder Carioca

Um outro ponto de influência do ambiente político é no que se refere às possibilidades de ascensão. Segundo um dos administradores do Programa, é importante levar isso em consideração para não frustrar expectativas:

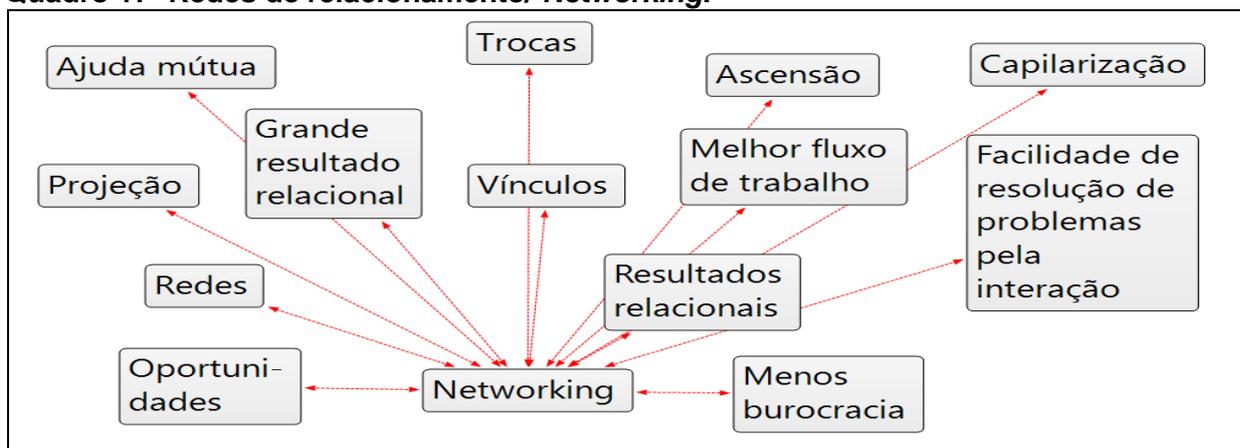
Porque é um ambiente político. A gente tem conseguido ao longo do tempo promover Líderes Cariocas, tornar essas pessoas visíveis... a gente já teve muitos casos de Líderes Carioca que mudaram de Secretaria, que foram aproveitados por outras pessoas... a gente tem isso, só que ainda tem essa dificuldade, porque há uma estrutura de avaliação muito boa, de metas muito boa... mas a gente está em um ambiente político... a gente não pode esquecer isso... então acho que esse é a grande dificuldade do programa hoje: você se adequar entre a política e a especialização, entre a política e essa administração moderna.

Entrevistado 1 - Líder Carioca

Percebe-se assim que o Programa representa uma grande oportunidade de abrir os horizontes dos Líderes Cariocas para uma visão mais sistêmica do funcionamento da Prefeitura, o que pode trazer ganhos para toda a organização.

### **5.2.11 Redes de relacionamentos/Networking.**

As redes de relacionamento/*networking* foram um fator surpreendentemente positivo que se manifestou com o Programa Líderes Cariocas, conforme Quadro 17:

**Quadro 17- Redes de relacionamento/ Networking.**

Fonte: Elaboração própria

O desenvolvimento de lideranças e muitos resultados efetivos, segundo os Líderes, se dão em grande parte em decorrência das redes que são formadas a partir de uma convivência que ocorre nas atividades de capacitação. Evidencia-se um ganho que aparentemente seria secundário, mas que no setor público se mostra de extremo valor, fazendo a diferença.

O Programa Líderes Cariocas talvez tenha começado como uma coisa: um viés mais técnico, de desenvolvimento, e ele está conseguindo grande resultado relacional, que é o maior problema... E a Prefeitura precisava disso... precisa muito mais... o Líderes são uma pontinha do iceberg... então tem que ter as duas coisas... eu trabalharia mais na capilaridade do Programa Líderes para a base do iceberg... nem todo mundo é Líder, você tem que chegar mais, você tem que capilarizar mais ainda, e na questão do critério tanto de seleção quanto de manutenção, eu acho que os Líderes têm uma oportunidade aí também.

Entrevistado 17- Líder Carioca

Normalmente você segue a hierarquia... porque o serviço público é construído dessa forma. Você tem uma hierarquia, você não vai falar diretamente com o secretário... não vou fazer um ofício daqui e passar a resposta para o secretário. Passa para o presidente da FJG e o presidente encaminha a resposta para o secretário. Essa rede permite que eu obtenha a informação de forma mais rápida, ao passo que se você comparar com a forma antiga iria demorar muito. Então ainda que você faça dessa forma, pelo menos você sabe a quem vai recorrer, porque muitas vezes, você tem uma dúvida... quer mandar para alguém, mas não sabe para onde. Então, essa rede te permite isso. Se tiver que seguir o fluxo, digamos assim, normal, vai seguir de uma forma que não vai desviar.

Entrevistado 9 - Líder Carioca

Algumas ações que eu levaria mais tempo para desenvolver hoje eu pego o telefone, ligo e digo assim: "Fulano, olha só, você precisa resolver esse problema... podemos sentar para discutir? Posso te mandar um e-mail? O que talvez eu levasse 30 dias, hoje eu levo dois dias no máximo!

Entrevistado 6 - Líder Carioca

O Programa Líderes Cariocas cria uma facilidade de acesso que simplifica a resolução de problemas, principalmente quando esses envolvem outras secretarias ou órgãos.

Exatamente, você vai mandar para a pessoa certa. É como, por exemplo, você ter uma dúvida no pagamento, eu mandar a coisa para o Secretário de Administração, quando eu poderia mandar diretamente para a Coordenadoria de Pagamento. Porque, como a gente está aqui dentro, claro que de fora a pessoa não sabe... não sabe quais os departamentos que têm aqui dentro, apesar de ter alguma coisa na internet, o pessoal não sabe especificamente para quem mandar. Então, normalmente, vem via primeiro escalão, secretário, subsecretário, vai lá e manda. Agora, para a gente que já está dentro, e como a gente às vezes quer facilitar a vida para o servidor, para o cidadão, a gente tem essa forma de acesso, porque você sabe com quem falar. "Quem é que cuida da parte de [setor] no [órgão]?" E você vai falar com ele.

Entrevistado 9 - Líder Carioca

Sinto uma facilidade maior em determinados órgãos de fazer contato por algum problema, alguma coisa com aquela pessoa... até então assim, até então você não era conhecido daquele órgão, mas agora tem pelo menos uma, duas pessoas que te conhecem e facilitam a tua vida... e assim é uma troca.

Entrevistado 5 - Líder Carioca

É um grupo de pessoas que se ajudam e acaba com muito com essa burocracia da Prefeitura [...].

Entrevistado 7 - Líder Carioca

A troca e a facilidade no dia a dia em decorrência da rede de contatos formada são predominantes, conforme os Líderes a seguir:

Acabei gostando muito da troca entre os Líderes... você acaba lidando com Líderes de outras Secretarias, montando as redes de relacionamentos que são muito legais...você conhecer a Prefeitura como um todo... por exemplo, eu fico lá na [setor]... eu tinha muita noção da minha realidade... hoje em dia eu conheço mais a

Prefeitura... essa expectativa, quando eu entrei, eu não tinha... de que a gente iria ter tanta troca entre os outros Líderes.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

Às vezes a gente tem um problema... precisa de um dado da Secretaria [órgão]... eu posso falar direto com o subsecretário... facilita, porque você tem mais contatos... tantos contatos que podem te promover em algum momento, quanto o seu próprio trabalho... de facilitar o seu trabalho no dia-a-dia... e você ter uma resposta mais rápida, porque um dos problemas da Prefeitura é a falta de comunicação entre as Secretarias... E ainda é, apesar de hoje em dia a gente ter redes, a gente ter um monte de coisas, a comunicação entre as Secretarias ainda é muito difícil. Às vezes você vê que tem a mesma Secretaria fazendo o mesmo trabalho... você vai, e vê que o setor está dentro da Secretaria, e às vezes tem dois setores fazendo o mesmo trabalho. Você diz: *“mas vocês duas estão fazendo a mesma coisa! Porque vocês não conversam?”* Então, o fato de você ter diálogo com outra Secretaria melhora muito o trabalho.

Entrevistado 11- Líder Carioca

Eu tenho um processo, um ofício que estava parado na [órgão] há dois anos... aí eu fui lá e falei com a chefe da [setor] que faz curso comigo... ele é um gestor que fez um curso estratégico, então eu já fui até ele, e ele já me ajudou... por meio deste programa também eu tive contato com outras pessoas que me dão ganho até para coisas que eu faço, que eu desenvolvo fora da Prefeitura, entendeu? Agrega conhecimento.

Entrevistado 13 - Líder Carioca

Inclusive, a possibilidade de resolver problemas a partir do *networking* é destacada na fala do Entrevistado 4, administrador do Programa:

Hoje eu acho que as pessoas são vistas como Líderes que tem um potencial e que podem ajudar em alguma coisa... até os colegas, os próprios colegas entram em contato com a gente para ver: *“Ah, tem algum líder amigo seu lá na Secretaria tal? Vê se você consegue isso”*. Então já está sendo visto de uma maneira diferente.

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

O Entrevistado 12 resume as falas anteriores:

Se alguém me perguntar o que foi mais importante nos Líderes Cariocas na minha vida hoje: foi conhecer as pessoas. E para coisas simples, e coisas mais complexas, o mais complexas [...]

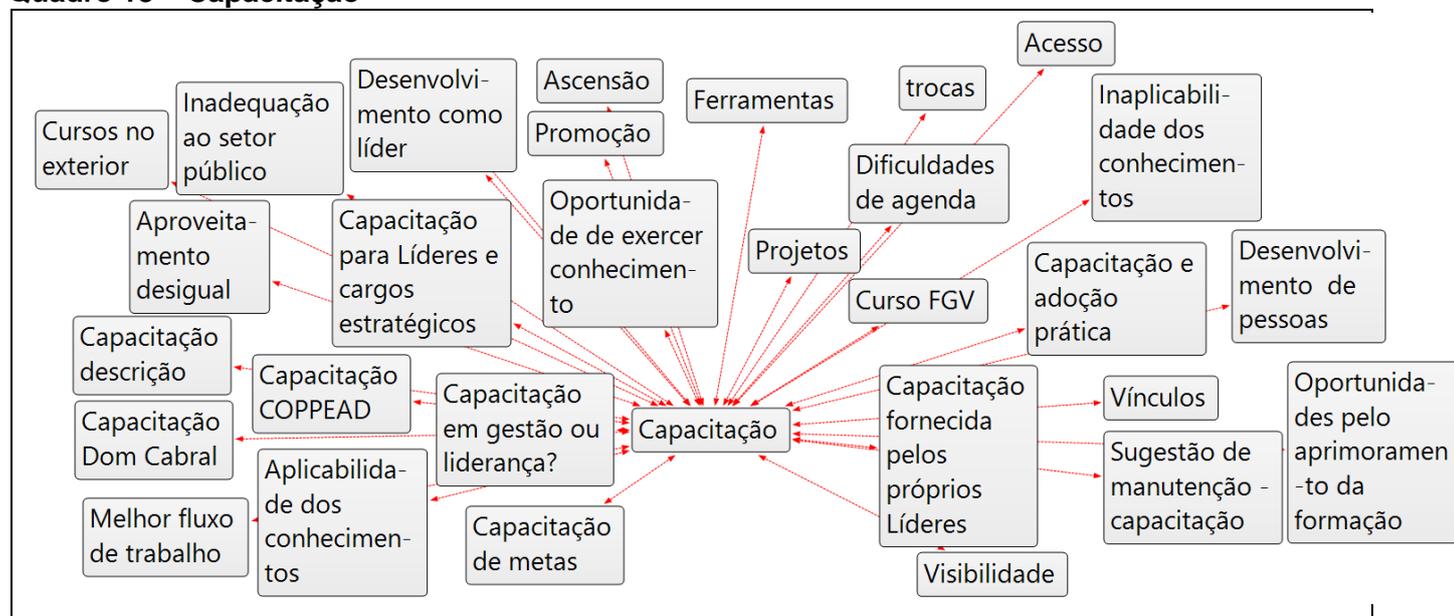
Entrevistado 12- Líder Carioca

A possibilidade de redes de relacionamento entre os Líderes representa um grande ganho, simplificando processos, reduzindo a burocracia e otimizando os resultados.

## 5.2.12 Capacitação

A capacitação é algo que se revela como bastante diversificado em termos de opiniões, de acordo com o Quadro 18:

**Quadro 18 – Capacitação**



Fonte: Elaboração própria

As ações de capacitação têm sido bem diversificadas, tanto nacionais quanto internacionais, possibilitando um preparo maior dos Líderes Cariocas, com enfoque coerente ao de Carvalho (2014) de reforçar pontos fortes e suprir carências:

Eu fui fazer um curso em Paris também, para a Escola Nacional de Administração no ano passado... fiz 15 dias lá um curso de governo local, foi bem bacana... o (programa) Líderes não financiou nada, mas a oportunidade surgiu via Líderes... aproveitei... esse ano agora eu estou indo em agosto, estou indo para [país] também, que foi curso que eles levantaram aí, eu me candidatei, também fui selecionado, estou indo, espero que seja bem bacana... Fiz também agora outro curso que apareceu via Líderes, foi o da FGV, de Gerência política, governabilidade e gestão pública... todo sábado, é esse que eu estou fazendo agora... são cursos que aparecem, que não necessariamente são da Fundação João Goulart... não é a Fundação que oferece, mas também são oriundos... eu não saberia desses cursos sem estar no Líderes.

Entrevistado 12 - Líder Carioca

Tem uma semana que as pessoas vão para *Harvard*, Fundação Dom Cabral... a [instituição], pelo menos, é totalmente voltada para serviço público. Então, assim, são instituições reconhecidas. Nesse ponto, acho interessante. Agora vai muito do tema também porque, como o grupo é heterogêneo, tem tema que é convergente, como gestão.

## Entrevistado 9 - Líder Carioca

Eles desenharam um programa voltado para o setor público. Com mais investimento a gente consegue mais coisas também. A gente consegue trocar mais ideias. Essa da *Columbia*, por exemplo, superinteressante, mas tem um custo a gente conhecer como eles operam serviço público lá. Muito interessante, naquela semana que a gente passou lá, tinham aulas pela manhã e à tarde... eram visitas programadas nos órgãos. Então a gente foi no Departamento de Polícia... lá a polícia e os bombeiros são juntos.

Entrevistado 9 - Líder Carioca

Adicionalmente, houve o aspecto do aproveitamento da capacitação com dedicação pelo servidor, o que nem sempre é feito por todos:

Eu gostei muito da capacitação, me sinto sim uma melhor líder. Principalmente numa parte de treinamento de liderança mesmo... tive uma disciplina que gostei muito... levei muito a sério o treinamento, porque entendi que era uma oportunidade... levei isso muito a sério porque é meu perfil também... porque a Prefeitura estava pagando, porque eu tinha o compromisso de não faltar, então eu tinha que estar com os textos lidos, eu tinha que me esforçar ao máximo para fazer todos os trabalhos, e eu tinha esse entendimento que a nota não poderia ser menor do que 8, porque é o que é proposto... é o que está escrito e tudo mais. Mas nem todo mundo teve esse perfil, nem todo mundo teve essa responsabilidade... mas eu agi assim, porque eu queria ser melhor aluna possível.

Entrevistado 14- Líder Carioca

Pelas entrevistas, os cursos têm colaborado para a formação dos Líderes Cariocas, embora nem todos atendam às expectativas, faltando realizar ajustes e alinhamentos às especificidades do setor público, criando programas que atendam realmente às necessidades da organização, o que se mostra de acordo com o defendido por Eboli (2004):

Eu fiz o [curso] e foi ótimo, superou as minhas expectativas... fiz alguns da [instituição], Liderança com pessoas, muito bom... pela professora foi muito bom... fizemos curso de metas da [instituição], que eu acho que não foi bom... falando bem francamente, principalmente o segundo que a gente fez esse ano, achei que foi perda de tempo, foi uma repetição do ano passado.

Entrevistado 12- Líder Carioca

Para mim esta situação da capacitação valeu a pena, eu tenho uma dificuldade muito grande com o lance de gestão de pessoas. Quando eu tive equipes, tinha uma dificuldade com isso... eu pedia a primeira vez, a pessoa não fazia, eu pedia a segunda vez, a pessoa não fazia, na terceira vez eu não podia, eu ia lá e fazia, e isso está errado. Então, isto foi uma coisa que até eu coloquei quando eu fiz a

entrevista, que era uma coisa que eu tinha vontade de melhorar, e eu tenho tido a oportunidade de melhorar.

Entrevistado 13 - Líder Carioca

Especificamente, o Curso de Formação foi bem classificado pelos Líderes, mas aconteceram críticas sobre o forte enfoque na iniciativa privada e sobre a aplicabilidade dos conhecimentos, reforçando o dito anteriormente sobre Eboli (2004):

A capacitação é boa, te apresenta um ferramental interessante, e tudo mais... mas sendo bem honesto... eu não acho que nada substitui a prática, o exercício mesmo... eu posso estar super errado... eu posso ter um bocado de acadêmicos que você conhece que vão discordar de mim, e tudo mais... mas eu penso que assim: no final das contas, quando eu fui fazer o curso... eu vi que as minhas práticas empíricas eram todas corroboradas pelo que eu estava aprendendo... a troca eu acho que é muito grande, então você troca experiência.

Entrevistado 7- Líder Carioca

Tem alguns que eu ainda não consegui aplicar, porque a [órgão], por exemplo não usa muito aquela questão do quadro de planejamento, daquele fluxograma todo, mas é legal porque você não sabe o seu futuro, se amanhã você vai mudar de Secretaria...

Entrevistado 10 - Líder Carioca

O curso na [instituição] também foi muito bom... muito embora a gente não tenha feito somente com os Líderes, abriu espaço para os cargos estratégicos também estarem conosco, mas no final das contas a gente entendeu até que foi positivo porque aí foi feito também uma integração entre os Líderes e alguns cargos estratégicos... eu achei positivo.

Entrevistado 5 - Líder Carioca

O entrevistado 8 também cita a incompatibilidade dos conteúdos ministrados com o setor público, mas as opiniões variam bastante:

Tem a ver com a questão dos ensinamentos do [curso] não ter nada a ver com a Prefeitura. Então, você tinha um currículo pró empresarial, passando para pessoas da área pública... era uma coisa completamente descasada... as primeiras turmas passaram por isso... dizem os colegas Líderes Cariocas que as últimas turmas o [curso] se esforçou em tentar fazer um ajustamento de currículo pra atender o viés público, mas que mesmo assim não foi muito lá essas coisas... então nessa parte foi muito ruim. Agora, na parte de liderança, eu acho que sim, eu acho que eles deram uma visão de líder do século XXI.

Entrevistado 8 - Ex-Líder Carioca

São muito aplicados por iniciativa privada, mas eles desenharam um programa de treinamento com aplicação de setor público e a gente faz esse programa de capacitação.

Entrevistado 9 - Líder Carioca

O curso inicial foi essencial, porque foi o que deu a base para a gente de administração pública.

Entrevista 10 - Líder Carioca

Por ser mais voltada para o setor privado, não era uma escola, pelo menos a ideia que eu tive é que não era uma escola até então que estava ali com um mercado de uma oferta grande de cursos para administração pública, a ideia que passou foi de ser uma aplicação mais de setor privado, mas com certeza válida também...

Entrevistado 16 - Ex-Líder Carioca

O entrevistado 9 também faz uma crítica sobre o foco da capacitação, destacando mais uma vez que o setor público é bem diferente do setor privado:

Foi um curso muito mais de gestão do que de liderança. Talvez porque as pessoas tenham passado por um processo seletivo em que foram identificados como líderes, então não há o que se trabalhar em construção neste sentido, só aperfeiçoamento, talvez isto. Então hoje eu te digo que talvez mais do viés de gestão do que liderança, e eu acho que tem que ser, porque nós somos gestores públicos, que é uma gestão completamente diferente da gestão da iniciativa privada... a gente tem outras legislações que nos amarram... a gente tem outro tipo de público... o nosso público é diverso demais... uma empresa privada tem um público-alvo X, o nosso é morador, visitante, passante, enfim, que está aqui no Rio.

Entrevistado 9 - Líder Carioca

Um outro problema citado foi com relação ao curso de metas, que segundo alguns também sofre com a questão da aplicabilidade:

Foi dado o curso de metas, que o que foi aplicado lá, quando a gente foi considerar meta a [órgão] não aceitou.

Entrevistado 13 - Líder Carioca

No que se refere outras capacitações, as opiniões divergiram:

Qualquer Líder usa esse curso... eu acho que é o curso de Gestão de Pessoas... seja qual for a Secretaria, você está lidando com pessoas... mesmo que você não seja gestor, mas seja o líder, você está lidando com pessoas... esse curso foi para mim o melhor.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

Chamam um cara da ONU para fazer abertura do curso de liderança... um cara que trabalha no departamento da ONU, alguma coisa assim... e aí o cara vem com discurso de liderança sem líderes,

gente! Mas eu achei isso tão... que o futuro é você liderar sem líderes, que as pessoas têm que saber exatamente o que devem fazer sem precisar serem solicitadas!

Entrevistado 8 - Ex- Líder Carioca

Muito bom na [instituição], ou seja, eu acho que o programa deles ele vem avançando também nesse sentido: na qualidade das metas que são propostas, da exigência que sejam metas realmente finalísticas, desafiadoras. Acho que esses pontos que me vêm agora à mente seriam os principais.

Entrevistado 17- Líder Carioca

Um outro problema de falta de aplicabilidade além dos citados anteriormente foi com relação aos projetos gerados no fim do curso:

A ideia era a elaboração do projeto. Passo a passo da elaboração do projeto, traçar o objetivo, fazer *brainstorm*, você vivenciar mesmo... passo a passo para criar um projeto. A obrigação de implantar não existiu... o meu quase foi, mas não aconteceu a implementação não. Tiveram projetos bem legais que depois se transformaram em GTT, para dar continuidade.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

Poderia ter uma atividade mais intensa da Fundação nesse sentido, tanto de registrar, cadastrar, e divulgar... quanto de venda do projeto para fazer com que ele aconteça.

Entrevistado 12 - Líder Carioca

Como forma de dar maior aplicabilidade aos conhecimentos, vinculada ao dia a dia dos Líderes, foram ministradas pelos próprios Líderes algumas palestras, que tiveram boa receptividade:

Palestras dadas por líderes de outros segmentos... tivemos cursos de gestão de pessoas com a [curso], que é outro curso top de linha... e depois, quando o presidente da FJG entrou, começou a aproveitar muito os próprios Líderes para dar cursos para os Líderes... por exemplo, em plano de gestão, um líder que entende disso foi lá deu um curso para a gente... então a gente conheceu até Líderes de outras turmas por isso, porque eles deram curso para a gente.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

Outra situação sugerida foi com relação ao cronograma dos eventos de capacitação, em decorrência das dificuldades de conciliar com a agenda de trabalho:

Não digo nem qualificações, mas cronograma equilibrado de encontros... encontros forçados, mas que não sejam mensais também, porque ninguém trabalha... porque teve uma época que a gente teve bombardeado de coisas assim... tipo 4 meses que a gente

se encontrou 10 vezes. Não dá, não tem como a gente parar... fazia a conta, ficava olhando assim: bom, são tantas pessoas, são 100 pessoas aqui nesse evento, cada um deve ter um salário médio de tanto, vamos ver quantas horas...

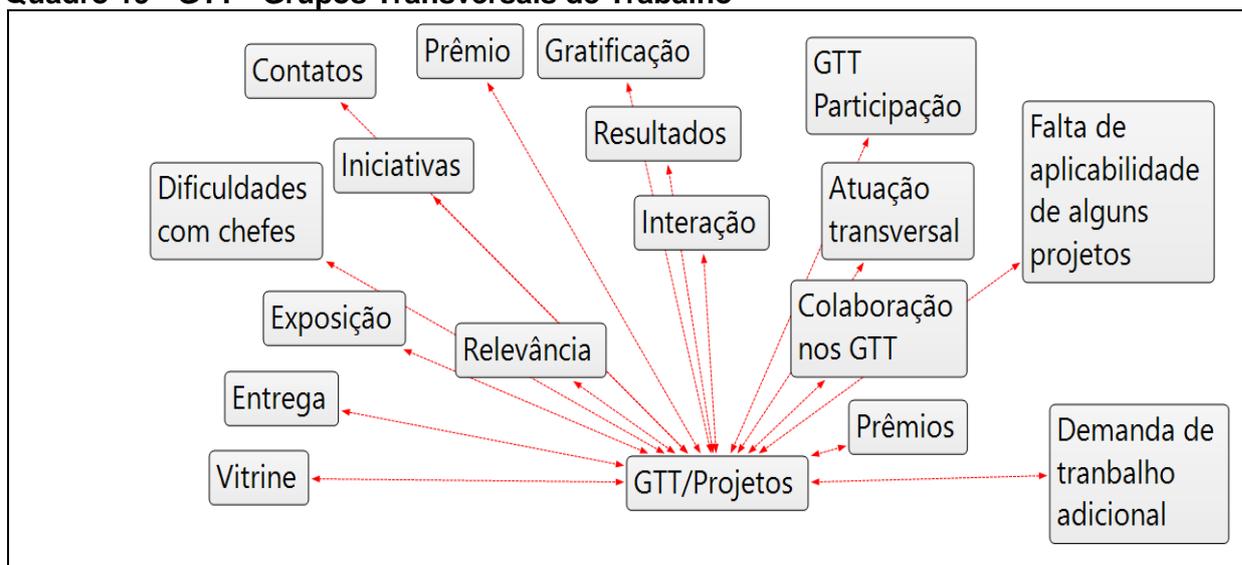
Entrevistado 12 - Líder Carioca

Em síntese, a capacitação é um ponto que merece destaque, pois suas atividades não podem estar diferentes do que será efetivamente cobrado, como um entrevistado comentou sobre as metas, nem que para isso sejam feitos ajustes na organização, criando novas metodologias de trabalho e efetuando mudanças, conforme preceitua Souza (2002). E também é preciso que haja alinhamento com o setor público, aproveitando da iniciativa privada o que pode ser útil.

Afinal, os custos de tempo e dinheiro são demasiadamente altos para a Prefeitura e os resultados podem ser prejudicados, correndo o risco de se perder o investimento em gestão e liderança, segundo alertou Jayawickrama (2011).

### **5.2.13 GTT - Grupos Transversais de Trabalho**

Para dar conta dos desafios que se colocam para a Administração Pública é preciso contar com o papel transformador das lideranças, conforme defendido por Guimarães (2000). A transformação se mostra necessária e deve contar com trabalhos interdisciplinares, principalmente em decorrência da tendência de se ter uma visão fragmentada dos órgãos ou até mesmo dos setores, sendo essa uma oportunidade de melhoria bem clara. O Programa, por meio dos GTT, consegue propiciar uma visão mais sistêmica com a interação e a exposição aos outros órgãos e isso deve ser valorizado, conforme Quadro 19:

**Quadro 19 - GTT - Grupos Transversais de Trabalho**

Fonte: Elaboração própria

Os GTT tiveram um grande impacto na atuação e na produção de resultados dos Líderes Cariocas, oportunizando o trabalho em equipe e a coesão, conforme Hughes, Ginnet e Curphy (2005).

Os GTT foram uma grande sacada... deram uma cara para o líder, uma função para o líder: *“vem cá, você tem que fazer alguma coisa relevante!”*.

Entrevistado 14- Líder Carioca

Os GTT são uma oportunidade para você trazer ideias que dependem de atuação transversal entre setores, ou seja, o programa já previa integração... os Líderes que conseguem enxergar nisso uma oportunidade estão trazendo ideias.

Entrevistado 17- Líder Carioca

Segundo os Líderes, os GTT são um meio de saírem de seus órgãos e aumentarem seus contatos de trabalho, colocando em prática ações mais coletivas, com muitas trocas. Esse novo trabalho traz mudanças na forma tradicional em que os servidores atuavam, enfatizando aspectos relacionados à motivação dos servidores, satisfação no trabalho e desenvolvimento pessoal e profissional, conforme preconizado por Pinto e Silva (2015).

Os GTT são uma oportunidade de você se fazer conhecer [...] o secretário da pasta que você trabalhou acaba te conhecendo... mas eu que não trabalho no CASS... eu acho que essa visibilidade é menor, porque eu não consigo ir lá com tanta frequência.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

Com os GTT foi mais intensificado ainda, porque você tem que trabalhar com três Secretarias diferente da sua, e é muito diferente a visão que você tem de um mesmo órgão da PCRJ... cada um tem uma visão cada um tem uma realidade, foi uma expectativa nova que eu não tinha, e é uma coisa muito legal que o programa traz que mesmo que o programa acabe, essa troca essa rede de conhecimento continua, porque você já fez os contatos, os contatos estão feitos, então isso não se perde mais.

Entrevistado 11- Líder Carioca

Porém, os GTT geram uma demanda de trabalho adicional, o que pode trazer certas dificuldades, principalmente com relação a uma falta de compreensão dos superiores que não são Líderes Cariocas e adotam formas tradicionais de gestão:

Muita gente acha que por você ter que trabalhar em um GTT para poder receber gratificação está demandando tempo demais, não consegue conciliar... tem gente que não consegue conciliar as capacitações... às vezes uma palestra, um curso de 8 horas, as pessoas se sentem pressionadas nas suas Secretarias por estar saindo... porque tem várias Secretarias que não entendem que o programa de Líderes é um benefício... então a pessoa se sente constrangida de ter que sair por causa de uma palestra, de um curso.

Entrevistado 2- Líder Carioca

Com as dificuldades geradas em conciliar agenda da rotina de trabalho com os GTT, um dos problemas apontados foi a participação desigual nos trabalhos, gerando a sobrecarga para alguns:

Teve um envolvimento muito maior de um líder do que do restante... porque eu não sei se ele entrou de férias ou não... então ele teve um tempo de pesquisa muito maior do que o restante do grupo... então houve mais investimento até de um do que do outro... o primeiro que eu participei não, foi um GTT bem legal porque a gente estava em um momento que todos, os que participavam do GTT formado por 3 pessoas, nós tínhamos ali um tempo que a gente dedicou por semana, coincidiram todas as agendas e a gente pactuou isso, fez uma pactuação.

Entrevistado 6 - Líder Carioca

Possivelmente você tem algumas peças ali que não são líderes, você vai ter que carregar nas costas esses caras ou você não vai entregar o trabalho... ou você vai lá na [órgão] e vai entregar o cara... mas aí depois você vai se aposentar com ele... e esse cara está numa Secretaria que tudo isso que o programa Líderes trouxe de benefício vai ser jogado por água abaixo... que esse cara vai ficar com um problema pessoal com você... e essa facilitação que a gente conseguiu, veja bem... olha só, a coisa é menos técnica, é mais relacional.

Entrevistado 17- Líder Carioca

Eu pensaria nesse sentido, porque é desgastante [...] tem Líderes que são realmente gênios, são grandes idealistas... o cara está no campo das ideias, ele não está no campo do trabalho.

Entrevistado 17- Líder Carioca

No que se refere ao acompanhamento das participações, a Fundação João Goulart destaca problemas, planos e a dificuldade gerada pela falta de um sistema informatizado:

Mas se eu estiver neste grupo de pessoas que cobre isso do seu coleguinha que está encostado... primeiro, porque se eu imaginar que está encostado, já é complicado... mas imaginar que tem alguém que não está contribuindo e que tem um grupo apoiando isso... aí tem alguma coisa errada no programa... como é que a gente pega isso? A gente pega isso por amostragem... então os GTT têm uma previsão de reunião... a gente pode convocar a qualquer momento ou dependendo do cronograma ele tem uma reunião em x momentos, e aí a gente começa.

Entrevistado 1 - Administrador do Programa

A gente já está criando mecanismos para identificar dentro desse grupo quem são aquelas pessoas que estão de fato contribuindo ou não... então a gente já está criando legislações para afinar um pouco isso... então agora a gente vai lançar, se não me falha a memória daqui um mês mais ou menos, uma nova Portaria em relação a questão dos GTT... então cada GTT vai ter que ter um líder, e as pessoas dentro desse GTT vão ser avaliadas. Exatamente para isso, para que a gente possa ter cada vez mais informações sobre a postura desse cara, informações que eu digo não subjetivas, só que assim, a gente tem tido dificuldade para isso, porque a gente não tem um sistema.

Entrevistado 4 - Administrador do Programa

Em contrapartida, ainda no tema da participação nos GTT, segundo o Entrevistado 1, também administrador do Programa cita as responsabilidades dos Líderes:

Qual é uma das características de um líder? Administrar conflitos! Se ele não conseguiu lidar com isso, e isto já sinaliza... pode até ser um problema com a chefia, não só do líder, mas a maneira como ele se portou em relação a isso... e ele fez o que? Ele se fez de vítima? E o comportamento dele antes desse fato? Ele não conseguiu contornar... ele não conseguiu resolver... e o comportamento dele também... isso já é um reforço em algumas competências que a gente olha, em algumas atividades que a gente observa, entendeu? Então se ele chorou muito...

Entrevistado 1 - Administrador do Programa

Sobre os problemas de conciliar agendas dos Líderes, o entrevistado 10 sugere:

Se pudessem ser os GTT com os líderes da mesma Secretaria... às vezes os objetivos são mais parecidos... Se não precisasse ser com Secretarias diferentes... de repente, a oportunidade de você se encontrar com as pessoas da sua Secretaria diminui a dificuldade que você tem de se encontrar com os Líderes das outras Secretarias... porque aí você tem um calendário muito parecido. Por que o que dificulta muito a você encontrar com os outros Líderes para fazer os GTT são os calendários... porque eu tenho reunião no dia, o Líder da outra Secretaria tem reunião em outro, daí ninguém tem nenhum dia, já que todo mundo está ocupado... então eu acho que alguns GTT poderiam [...] ser da própria secretaria.

Entrevistado 10 - Líder Carioca

A Fundação João Goulart, recentemente criou a possibilidade de um maior reconhecimento dos Líderes, por meio de prêmios aos melhores GTT:

A gente criou um prêmio GTT: três prêmios GTT no ano passado... foi um grande sucesso. Então a gente está tentando reconhecer, por meio dos nossos boletins tentar reconhecer sucessos dos Líderes Cariocas pelo menos... mas nessa linha de reconhecimento que é, pra mim é um poder não utilizado, é uma fonte de melhoria de produtividade ainda pouco utilizada pela Prefeitura do Rio de Janeiro, que é criar programas de reconhecimento.

Entrevistado 3 - Administrador do Programa

## VI. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1. CONCLUSÕES

A pesquisa evidenciou aspectos facilitadores e dificultadores da implementação do Programa Líderes Cariocas. A análise desse programa inovador no setor público traz uma série de desafios que se manifestam ao colocar em prática qualquer proposta, e por vezes aparecem ganhos e perdas inesperados.

Nas entrevistas realizadas com os Líderes Cariocas e administradores do Programa não houve diferenças significativas, evidenciando que muitos pontos fortes e a melhorar são presentes nas percepções de ambos.

O Modelo de Competências da PCRJ tem traduzido a expectativa com relação às competências dos Líderes Cariocas de forma bem abrangente, sendo que o cluster Relações é o que mais se tornou presente na fala dos entrevistados. Percebe-se que o *cluster* Indivíduo apresentou algumas dificuldades relacionadas, pois o desenvolvimento dessas competências pode esbarrar no fator político e hierárquico, impedindo a concretização de mudanças. O cluster Órgão foi bem explorado, principalmente em termos de um entendimento mais amplo dos processos da PCRJ, propiciado pelas interações frequentes entre membros de vários órgãos.

Entre os aspectos que podem ser considerados como facilitadores e que devem ser mantidos está a seleção, mas somente da forma criteriosa que vem sendo feita, o que tem gerado satisfação por boa parte dos entrevistados. O formato atual, com avaliações presenciais, dificultando iniciativas de burlar o Programa, e proporcionando maior credibilidade, é um ponto bastante positivo.

Entre os aspectos polêmicos estão alguns relatos de dificuldade de ascensão profissional, que é algo que ainda gera frustrações, embora se saiba que a Fundação João Goulart não possui autonomia para fazer nomeações. Em contrapartida, esta pesquisa evidenciou que dos 14 Líderes Cariocas, sete tiveram movimentação ascendente e o mesmo quantitativo atribui diretamente ao Programa a mudança na carreira, o que evidencia que houve realmente ascensão profissional para a metade dos entrevistados, em grande parte decorrente do *networking* e da visibilidade proporcionadas.

Outra limitação apontada e que precisa ser reexaminada foi com relação à estrutura da FJG: por ter apenas 4 pessoas e administrar capacitações e ações de desenvolvimento, não apenas para os Líderes Cariocas, mas também para os cargos estratégicos da PCRJ, se torna muito difícil a obtenção de resultados pormenorizados, ainda mais por não existirem sistemas específicos para gerir as informações desse grande contingente, pois o controle basicamente é feito em planilhas do *Excel*, o que impede que sejam efetivamente colocadas em prática as técnicas de gestão de recursos humanos que dependem de uma informação mais rápida e eficaz.

Em termos de boa gestão de recursos humanos, é necessário destacar a importância da qualidade do *feedback*, no que se refere à permanência ou não no Programa, apontado como um ponto forte e que precisa ser mantido, o que significa respeito a cada profissional envolvido.

As capacitações são um outro ponto relevante: embora grande parte esteja dentro das necessidades requeridas, o olhar deve ser sempre apurado no aspecto da aplicabilidade ao setor público.

Um ponto que emergiu das entrevistas e merece destaque foi o impacto das redes de relacionamento/*networking*, consideradas como um grande ganho, abrindo portas, simplificando trabalhos e combatendo a burocracia, muitas vezes excessiva e causadora de morosidade. Essas redes advêm não apenas do compartilhamento de um mesmo status de Líderes Cariocas, mas também por causa das capacitações conjuntas, atividades em grupo, e, principalmente dos GTT, que geraram um vínculo coeso entre os Líderes da mesma turma.

Os GTT são uma iniciativa bastante proveitosa para a PCRJ, com a interação entre servidores de vários órgãos, o que propicia muitas trocas e favorece a visão sistêmica da Prefeitura, bem como os prêmios que propiciam o reconhecimento.

O risco de descontinuidade dos projetos e do próprio Programa Líderes Cariocas é algo que limita a iniciativa, desperta receios e pode colocar a perder trabalhos de grande expressão para a sociedade. Esse risco se apresenta na substituição de gestores de posições relevantes, e em especial, nas mudanças de governo. É algo que o servidor público vivencia, embora não seja possível dizer que esteja “acostumado”. É preciso estar alerta para que uma iniciativa desse porte não

desapareça por questões políticas, mas haja um crescimento e valorização desse trabalho.

Assim, os objetivos do Programa têm sido cumpridos, embora existam campos para melhorias, o que é compatível com a postura de inovação predominante. Por outro lado, aspectos facilitadores precisam ser valorizados e constantemente revistos para que sejam realinhados conforme as demandas.

## 6.2. RECOMENDAÇÕES PARA OUTROS ESTUDOS ACADÊMICOS

Em decorrência dos objetivos deste trabalho, a descrição dos fatores facilitadores e dificultadores do Programa Líderes Cariocas se limitou aos administradores e participantes, sejam ativos ou desligados. Sugere-se que novas pesquisas sejam feitas a fim de analisar as percepções dos servidores que não se interessaram em participar do Programa, bem como dos que foram reprovados no processo seletivo.

Outra sugestão é com relação a um melhor entendimento sobre como são formadas as redes de relacionamento/*networking* entre os Líderes Cariocas, a interação entre os integrantes e como efetivamente eles fazem para reduzir de forma significativa a burocracia, dentro dos moldes legais, com vistas a otimizar os resultados dos trabalhos. Uma pesquisa desse tipo pode trazer reflexões e novos caminhos para o setor público, beneficiando toda a sociedade.

## 6.3. RECOMENDAÇÕES PARA A PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO

Um dos pontos que merece atenção permanente é a seleção, sendo que a busca dos perfis deve manter o foco no Modelo de Competências da PCRJ para que os Líderes Cariocas selecionados possuam as competências básicas necessárias, a fim de fazer com que o investimento no Programa seja melhor aproveitado.

Um outro ponto de sugestão é no que se refere às possibilidades de crescimento para aqueles que não tiveram oportunidades de melhores cargos: a criação de um quantitativo de cargos direcionados exclusivamente aos Líderes Cariocas, que não concorram com os cargos estratégicos já ocupados, pode ser um

caminho. Para o preenchimento das vagas, uma seleção interna, levando em conta a evolução individual de cada Líder. Ou como alternativa, instituir um percentual dentro do total de cargos em comissão da PCRJ para nomeação dos Líderes Cariocas. Dessa forma, se reduziriam as influências políticas e o Programa se tornaria mais meritocrático.

Deve ser dada atenção ao selecionar cursos e refletir sempre sobre a aplicabilidade ao setor público. Um aspecto bastante positivo são os *workshops* ministrados pelos próprios Líderes Cariocas, proporcionando maior valorização, bem como oportunidade de visibilidade e troca de conhecimentos e experiência. Outra sugestão seria realizar cursos com servidores da PCRJ que não são Líderes Cariocas, mas são especialistas em determinadas áreas, favorecendo a visão aplicada dos conhecimentos.

No que se refere à visibilidade, embora ela ocorra de forma abrangente, poderia ser melhorada com a criação de apresentações para toda a Prefeitura dos trabalhos dos Líderes Cariocas, em especial dos GTT, aproveitando a oportunidade para divulgar e aumentar a exposição dos Líderes. O site do Programa também poderia ser melhor explorado nesse aspecto, com atualizações frequentes e inserção de currículos atualizados dos Líderes, criando um ambiente que favoreça a interação de todo o grupo e as possibilidades de ascensão na carreira.

Os GTT são uma grande oportunidade para a realização de trabalhos e a troca de experiências, porém a questão das participações desiguais deve ser reexaminada pelo Programa, levando-se em consideração a cultura do setor público, principalmente quando envolvem líderes sem cargo ou com cargos baixos e pessoas de alto escalão, o que pode limitar a iniciativa pelo desequilíbrio hierárquico.

Percebe-se a necessidade de criar mais atividades integrativas, fazendo com que não apenas os Líderes da mesma turma criem vínculos, e não somente aqueles participantes em comum dos GTT, mas todo o grupo de Líderes Cariocas se beneficie, aproveitando as vantagens potenciais e já manifestas da rede de relacionamentos. Esse modelo deve ser estimulado, e se possível estendido para outras categorias de servidores.

No que se refere ao acompanhamento da evolução dos Líderes Cariocas, com as competências e trajetórias envolvidas, percebe-se que a estrutura da FJG

precisa de maior investimento, assim como é importante que haja continuidade de seus trabalhos, independentemente de mudanças governamentais.

A avaliação de desempenho realizada pela chefia merece ser revista, com um maior estímulo à capacitação dos chefes desses Líderes, para que também sejam instrumentalizados para avaliar. Esse trabalho já é oferecido, mas é preciso um aumento na adesão. E para um melhor e mais planejado desempenho, as metas do Programa também poderiam ser publicadas com maior antecedência, melhorando assim a informação.

Um aspecto que precisa ser bem cumprido futuramente é com relação ao recebimento de conceito A por mais de 18 meses, sendo uma grande oportunidade de, por méritos próprios, crescer na carreira. Isso melhorará muito a coerência interna do Programa, a fim de que sejam possibilitadas oportunidades, evitando frustrações e trazendo maior transparência. Porém, é fato que as questões políticas para efetuar nomeações podem ser um entrave.

Atividades de sensibilização dos gestores que não são Líderes Cariocas devem ser feitas para que percebam a nova fase que a administração pública vivencia e predomine um olhar de valorização dos servidores e de controle das entregas efetivas de resultados, e não simplesmente de controle hierárquico das pessoas.

O Programa Líderes Cariocas tem trazido resultados benéficos, e por ser iniciativa inovadora, ele é sujeito a críticas, sendo que estão sendo feitos ajustes com o tempo e ainda há outros a se fazer, como as sugestões presentes neste estudo de caso, contribuindo para que a Prefeitura do Município do Rio de Janeiro seja um melhor lugar para se morar e trabalhar.

## REFERÊNCIAS

ADRIANO B.M.; GODOI C.K. Análise crítico-comparativa das abordagens de Liderança: uma proposta de um quadro sintético-comparativo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:< [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_GPR2280.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR2280.pdf)> . Acesso em: 3 out. 2015.

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review of Psychology**, v.60, n.1, p.451-474, 2009.

ALBUQUERQUE, E.M. **Avaliação da técnica de amostragem “Respondent-driven Sampling” na estimação de prevalências de Doenças Transmissíveis em populações organizadas em redes complexas**. 2009, Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP, Ministério da Saúde – Fiocruz, Rio de Janeiro: 2009.

AMARAL, D. J; NASSIF, V.; GODOY A. S.; TORRES, C. V.; CESAR, A. M. R. V. C., ILVA, D. **Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX: uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado**. São Paulo, 2007. Disponível em: < [http://tede.mackenzie.com.br/tde\\_arquivos/1/TDE-2007-10-12T160201Z-263/Publico/Derly%20Jardim%20do%20Amaral.pdf](http://tede.mackenzie.com.br/tde_arquivos/1/TDE-2007-10-12T160201Z-263/Publico/Derly%20Jardim%20do%20Amaral.pdf)> Acesso em: 11 mar. 2016

AVEY, J. B.; REICHARD, R. J.; LUTHANS, F.; MHATRE, K. H. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employees attitudes, behaviors, and performance. **Human Resource Development Quarterly**. v. 22, n. 2, p. 127-152, 2011.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**. v. 50, n. 4, p. 83-94,1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2011.

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems, **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p.369-386,1987

BENDASSOLLI, P. F; MAGALHAES, M. O. ; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. In: ZANELLI, J.E.; BORGES-ANDRADE, A.V. BITTENCOURT BASTOS. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BERGAMINI, C. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOYATZIS, R. **The competent management**: a model for effective performance. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J.; FREITAS, I. ; VIEIRA, F. Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Competências Gerenciais. ENCONTRO DA ANPAD, 32. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A19.pdf>> Acesso em: 10 set. 2015

BRASIL. Decreto nº5.707 de 23 de fevereiro de 2006. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano de reestruturação e melhoria da gestão do MARE** / Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília: MARE, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: MARE, **Cadernos MARE**, n. 1, p. 1-26, 1997.

CARVALHO, L. R. Educação corporativa e desempenho estratégico. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 3,p. 66-85, 2014.

CAVALCANTE R; CHAVES V. Líderes transacionais e transformacionais em uma organização pública: um estudo com gerações Boomers, X e Y. CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6. **Anais...** Brasília, 2013.

CIULLA, J. Leadership ethics: mapping the territory. **Business Ethics Quarterly**, v.5, n.1, p. 5-28,1995.

COPPEAD-UFRJ. **Parceria entre COPPEAD e Prefeitura do Rio é tema de matéria da Você S/A**. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em:<[http://www.coppead.ufrj.br/pt-br/na-midia/1090/.](http://www.coppead.ufrj.br/pt-br/na-midia/1090/)> acesso em: 6 de agosto de 2016

DAY, D. V. Leadership development: a review in context. **Leadership Quarterly**, v.11, n.4, p.581-613, 2000.

\_\_\_\_\_, ANTONAKIS J. Transformational and charismatic leadership. In DAY; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership** .2. ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2012.

DENHARDT, R. **Teorias da administração pública**. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENTI, L; HEMLIN, S. Leadership and innovation in organizations: a systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. **International Journal of Innovation Management**, v.16, n.3, p.1-20, 2012.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

ERICKSON, A.; SHAW, J.; AGABE, Z. An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. **Journal of Leadership Studies**, v.1, n.3, p.26-43, 2007.

FERNANDES, H.; SILVA, R. **Capacitação de gestores públicos: relato de experiência do MBA gestão escolar da UNIVIMA/IBMEC**. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/site/pt/>>. Acesso em: 10 de março de 2014.

FEVORINI, F. SILVA, R. CREPALDI, A.. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Recapê – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, p. 128-142, 2014.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FISCHER, A. L.; MORAES, F. C. C.; AMORIM, W. A. C. (org.). **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. v.5, n. especial, p.183-196, 2001.

GARDNER, J. Leaders and followers. **Liberal Education**, v. 73 n.2, p.6-8, 1987.

GREENLEAF, R. K. **The servant as leader**. Indianopolis: The Greenleaf Center for Servant Leadership, 1970.

GROHMANN, M.; CUNHA L.; SILINSKE, J. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um hospital público. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, 2013, Brasília, **Anais...** 2013. p. 1-16.

GUIMARÃES, T. A. A nova Administração Pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. v.34, n.3, p. 125-140, 2000.

HALLIGAN, J. Liderança e o serviço sênior sob uma perspectiva comparada. In PETERS, B.G. PIERRE, B.J. (org). **Administração pública**. Coletânea, UNESP, p. 125-143, 2010.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HUGHES, R.L.; GINNETT, R.; CURPHY, G. **Leadership and change**. New York: McGraw-Hill, 2005.

JAYAWICKRAMA, S. Developing Managers and Leaders: Experiences and Lessons from International NGOs. Cambridge: MA: **Harvard Humanitarian Initiative**, p.2-25, 2011

KELLEY, R.E. Followership. In: BURNS, J.M.; GOETHALS, G.R.; SORENSON, G.J.(org): **Encyclopedia of Leadership**. Oxford: Sage, p. 497-513, 2004.

LIU, D., LIAO, H.; LOI, R. The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 5, p. 1187–1212, 2012.

LUTHANS, F. Positive psychological capital: beyond human and social capital. **Business Horizons**, v. 47, n.1, p. 45-50, 2004.

MARCHIORI, M; VILAÇA, W.; SIMÕES F.;PINTO, R.;FONSECA R. A Liderança Transformacional e Discursiva Revelada ou Desvelada? Um Estudo Empírico no Campo da Indústria Gráfica. XXXIV ENCONTRO ENANPAD, 34. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo; Atlas, 2009.

McCAULEY, C. D.; VAN VELSOR, E; RUDERMAN, M. **Handbook of leadership development**. Leadership. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

McCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, January, 1973. Disponível em: <<http://www.servicelearning.msu.edu/upload/2.8.pdf>>. Acesso em 28 de maio de 2015.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual por meio das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científicas em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento** – pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1993.

MORSE, R.; BUSS, T. **Innovations in public leadership development**. New York: National Academy of Public Administration, 2008

MOSCARDINI, T.N.; KLEIN, Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 84-106, 2015

MOSS, S.A.; NGU, S. The relationship between personality and leadership preferences. **Current Research in Social Psychology**, v. 11, n. 6, p. 70-91, 2006.

MOTTA, P.R. A modernização da Administração Pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 41, n. especial, p. 87-96, 2007.

MOURÃO, L.; SILVA, N. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. v. 15, n.1, p. 260-283, 2015.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2013.

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. Análise da aplicação do método estudo de caso na área de sistemas de informação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2006.

OLIVEIRA, F.; SANTANA, A.; VAZ S. Liderança no contexto da nova Administração Pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 44, n.6, p.1453-1475, 2010.

PALUDO, A.V. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PINTO, M.; SILVA, F. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do TCE-RS**, v. 1, n.2, 2015. Disponível em <<http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce>> Acesso em: 30 dez. 2015.

PIRES, A.K., PRATA, C. F.; BRANDÃO, H.P.; MORAES, H.; CARVALHO, I.M.; MONTEIRO, J. C.; DIAS, J.C.; FILHO, J. V.; OLIVEIRA, M. M.S.; MARQUES, M.I.C.; AMARAL, P.A.; ARAÚJO, P.B.; HASHIMOTO, R.; MACHADO, S.; DANTAS, V.C. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PORTO ALEGRE (Município). **Matriz de desenvolvimento de lideranças.**

Porto Alegre, 2012. Disponível em: \_\_\_\_\_, [http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/guia10.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/guia10.pdf). Acesso em: 10 mar. 2016.

RIO DE JANEIRO (Município). **Programa Líderes Cariocas.** Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/fjg/liderescariocas>>. Acesso em: 01 abr. 2016a.

\_\_\_\_\_. (Município) **Decreto nº 26.210 de 7 de fevereiro de 2006.** Disponível em:<[http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis\\_consulta/21389Dec%2026210\\_2006.pdf](http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis_consulta/21389Dec%2026210_2006.pdf)>. Acesso em: 8 Mar. 2016b.

\_\_\_\_\_. (Município) **Decreto nº 35.177 de 2 de março de 2012.** Disponível em:<[http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis\\_consulta/41153Dec%2035177\\_2012.pdf](http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis_consulta/41153Dec%2035177_2012.pdf)>. Acesso em: 8 Mar. 2016c.

\_\_\_\_\_. (Município) **Decreto nº 35.178 de 2 de março de 2012.** Disponível em:<<http://smaonline.rio.rj.gov.br/sistemas/ConLegis/ato.asp?41154>>. Acesso em: 8 Mar. 2016d.

\_\_\_\_\_. (Município) **Decreto nº 36.842 de 1º de março de 2013.** Disponível em:<[http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis\\_consulta/43919Dec%2036842\\_2013.pdf](http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis_consulta/43919Dec%2036842_2013.pdf)>. Acesso em: 8 Mar. 2016e.

\_\_\_\_\_. (Município). **Decreto nº 37.583 de 21 de agosto de 2013.** Disponível :<<https://leismunicipais.com.br/a/rj/r/rio-de-janeiro/decreto/2013/3759/37583/decreto-n-37583-2013-divulga-o-numero-de-vagas-para-o-processo-seletivo-do-grupo-de-lideres-cariocas-para-o-ano-de-2013>>. Acesso em: 8 Mar. 2016f.

\_\_\_\_\_. (Município). **Decreto nº 40.706 de 2 de outubro de 2015.** Disponível :<[http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis\\_consulta/50404Dec%2040706\\_2015.pdf](http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis_consulta/50404Dec%2040706_2015.pdf)>. Acesso em: 8 Mar. 2016g.

\_\_\_\_\_. (Município). **Portaria FJG nº 36 de 17 de março de 2015.** Disponível :<[http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis\\_consulta/48760Port%20FJG%2036\\_2015.pdf](http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis_consulta/48760Port%20FJG%2036_2015.pdf)>. Acesso em: 8 Mar. 2016h.

\_\_\_\_\_. (Município). **Resolução Conjunta CVL/FJG nº 17 de 21 de agosto de 2013.** Disponível em :<[http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis\\_consulta/44890Res%20Conj%20CVL\\_FJG%2017\\_2013.pdf](http://smaonline.rio.rj.gov.br/legis_consulta/44890Res%20Conj%20CVL_FJG%2017_2013.pdf)>. Acesso em: 8 Mar. 2016i.

ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROQUETTE, N.; MURICI, M. **Projeto Estruturador**: ampliação da profissionalização dos gestores públicos. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão Superintendência Central de Política de Recursos Humanos, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: < [http://www.uemg.br/downloads/cartilha\\_perfil\\_gestores.pdf](http://www.uemg.br/downloads/cartilha_perfil_gestores.pdf)>. Acesso em 10 mar. 2015.

ROST, J. **Leadership for the twenty-first century**. New York: Praeger, 1991.

SCHYNS, B.; SCHILLING, J. How bad are the effects of bad leaders? A metaanalysis of destructive leadership and its outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n.1, p. 138-158, 2013.

SHAW, J. B., ERICKSON, A.; HARVEY, M. A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n.4, p. 575-590, 2011.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 3 ed., São Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SILVA, W. **O impacto das ações de capacitação gerencial**: um estudo de caso no setor público. 2008, Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SILVEIRA, D. MAGALHÃES E.; LIMA, A.; MARTINS, G.; CARVALHO, R. Modelo de Competências Gerenciais e sua Aplicação para Função de Gestor Ambiental em uma Organização do Setor Público. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. **Anais...** São Paulo, p. 1-16, 2006.

SOUZA, D. J. **Educação à distância e cultura organizacional no Banco do Brasil**: Um estudo de caso. 2002, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WARRICK, D.D. The urgent need for skilled transformational leaders: integrating transformational leadership and organization development. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, v. 8, n. 5, p. 11-26, 2011.

WOOD JR, T.; CALDAS, M. **Comportamento organizacional**: uma perspectiva brasileira. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 4. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

ZANELLI, J.;BORGES-ANDRADE, J; BASTOS, A. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

## **APÊNDICE A – MODELO DE ENTREVISTA**

### **1. Dados gerais para Líderes Cariocas ativos e desligados**

- Qual é o seu grau de escolaridade máxima?
- Você é estatutário?
- Possui cargo em comissão/função gratificada?
- Está no setor público há quanto tempo?
- Há quanto tempo possui cargo em comissão/função gratificada?
- Possui subordinados?
- Quando entrou para o Programa Líderes Cariocas?
- Antes de participar do Programa, possuía cargo em comissão/função gratificada?
- Teve alguma movimentação na sua carreira após ser um Líder Carioca?

### **2. Perguntas da entrevista**

OBS: As perguntas foram elaboradas a partir do referencial teórico, e algumas podem não ter sido utilizadas, enquanto outras foram criadas no momento da entrevista.

#### **2.1. Para administradores do Programa:**

1. Pode descrever o Programa Líderes Cariocas, em linhas gerais?
2. Como foi/ tem sido a sua participação no Programa?
3. Um dos objetivos do Programa foi de “melhorar a atratividade e a retenção de profissionais de alto potencial e resultado nos quadros da Prefeitura”. Como buscou atender esse objetivo? Na sua opinião, esse objetivo foi atingido?
4. Outro objetivo foi de “dar visibilidade e dinamismo ao desenvolvimento profissional dos líderes do Município”. Como o Programa buscou atender esse objetivo? Na sua opinião, foi atingido?
5. Para você qual é a diferença entre chefe ou líder?

6. No Programa Líderes Cariocas, o desenvolvimento é mais de chefe ou de líder? Por que razão?
7. Que benefícios e obrigações um Líder Carioca possui, na sua opinião?
8. Quantos Líderes Cariocas tiveram movimentação de carreira favorável a partir do Programa? Essa movimentação está claramente relacionada ao programa? Algum teve movimentação desfavorável?
9. O que contribuiu para a implementação do Programa, na sua opinião? Ou seja, quais fatores foram facilitadores?
10. Quais foram os obstáculos com que a implementação do programa se deparou, na sua opinião? Ou seja, quais fatores foram dificultadores?

## **2.2. Para Líderes Cariocas ativos:**

1. Pode descrever o Programa Líderes Cariocas, em linhas gerais?
2. Quais são os objetivos do programa?
3. Quando você entrou para o Programa, quais eram suas expectativas? Elas continuam as mesmas? Houve alguma mudança?
4. Para você, qual a diferença de chefe e líder?
5. Você considera que o Programa é de desenvolvimento de chefes ou de líderes? Por que razão?
6. Como foi ou tem sido a sua capacitação?
7. Houve alguma evolução no Programa com o passar do tempo?
8. Quais seriam as oportunidades que um Líder Carioca possui, relacionadas com a visibilidade e dinamismo do seu desenvolvimento profissional?
9. Quais seriam as oportunidades que um Líder Carioca possui, relacionadas ao aprimoramento de sua formação?
10. Em que o Programa colaborou para seu desenvolvimento como líder? Você se sente mais preparado? De que forma? Pode dar um exemplo?
11. O que você mudaria no Programa para que promovesse um maior desenvolvimento de líderes?
12. Você teve alguma movimentação na sua carreira após entrar para o Programa? Como foi? Essa movimentação está claramente relacionada ao Programa?

13. O que contribuiu para a implementação do Programa, na sua opinião? Ou seja, quais fatores foram facilitadores?
14. Quais foram os obstáculos com que a implementação do programa se deparou, na sua opinião? Ou seja, quais fatores foram dificultadores?
15. Esses obstáculos foram superados? Como?
16. Há algo mais que você queira falar?

### **2.3. Para Ex-Líderes Cariocas:**

1. Pode descrever o Programa Líderes Cariocas, em linhas gerais?
2. Quais são os objetivos do programa?
3. Quando você entrou para o Programa, quais eram suas expectativas? E ao sair do Programa? Houve alguma mudança?
4. Por que você saiu do Programa?
5. Para você, qual a diferença de chefe e líder?
6. Você considera que o Programa é de desenvolvimento de chefes ou de líderes? Por que razão?
7. Como foi sua capacitação?
8. Houve alguma evolução no Programa com o passar do tempo?
9. Quais seriam as oportunidades que um Líder Carioca possui, relacionadas com a visibilidade e dinamismo do seu desenvolvimento profissional?
10. Quais seriam as oportunidades que um Líder Carioca possui, relacionadas ao aprimoramento de sua formação?
11. Em que o Programa colaborou para seu desenvolvimento como líder? Você se sente mais preparado? De que forma? Pode dar um exemplo?
12. O que você mudaria no Programa para que promovesse um maior desenvolvimento de líderes?
13. Você teve alguma movimentação na sua carreira após entrar para o Programa? Como foi? Essa movimentação está claramente relacionada ao Programa?
14. O que contribuiu para a implementação do Programa, na sua opinião? Ou seja, quais fatores foram facilitadores?
15. Quais foram os obstáculos com que a implementação do programa se deparou, na sua opinião? Ou seja, quais fatores foram dificultadores?
16. Há algo mais que você queira falar?