

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

EMANUELLA KOERICH ZAPPELINI

**PROPOSTA DE *FRAMEWORK* COM DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA
CATARINA**

FLORIANÓPOLIS

2022

EMANUELLA KOERICH ZAPPELINI

**PROPOSTA DE *FRAMEWORK* COM DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA
CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Danyela da Cunha Lemos

FLORIANÓPOLIS

2022

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Koerich Zappelini, Emanuella

Proposta de framework com diretrizes para o desenvolvimento de competências gerenciais para o Ministério Público de Santa Catarina / Emanuella Koerich Zappelini. -- 2022.

107 p.

Orientadora: Dannyela da Cunha Lemos

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2022.

1. Competências gerenciais. 2. Serviço público. 3. Desenvolvimento de competências gerenciais. 4. Ministério Público. I. da Cunha Lemos, Dannyela. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

EMANUELLA KOERICH ZAPPELINI

**PROPOSTA DE *FRAMEWORK* COM DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA
CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em gestão Estratégica.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos – Orientadora
UDESC/ESAG/PPGA

Membros:

Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos
UDESC/ESAG/PPGA

Prof. Dr. Nerio Amboni
UDESC/ESAG/PPGA

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau
UFSC/CSE/PPGA

Florianópolis, 28 de julho de 2022.

Dedico este trabalho às gestoras e aos gestores que buscam o aprimoramento do serviço público brasileiro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram de alguma forma com a realização deste trabalho.

A Deus, por ter me dado o dom da vida e a família que possuo.

A minha filha Lauren, minha alegria diária, juntamente com teu pai e meu esposo, Paulo, que foram o combustível diário para este estudo acontecer. Sei que não haverá forma de compensar minhas ausências, mas a compreensão amável de vocês fez que eu honrasse ainda mais o tempo livre compartilhado. Paulo, amor, preciso agradecer-lo por cada abraço, sorriso e lágrima enxugada, fosses (e és) a minha inspiração de mestre e profissional. Trilhar o caminho ao teu lado deixa minha vida mais leve.

A meus pais, Ivone e Francisco, pela educação que me deram, por apoiarem minhas escolhas e acreditarem sempre em mim e nos meus sonhos.

A minha irmã, Julia, e meu cunhado Pedro, por estarem conosco em todos os momentos e cuidarem da Lauren, em alguns finais de semana e feriados, para que esta mamãe pudesse estudar.

A minha orientadora Prof. Dra. Dannyela da Cunha Lemos, por ter acreditado em mim e neste trabalho, pela orientação proporcionada, pelo interesse e dedicação, pelas muitas dúvidas esclarecidas, pela delicadeza com que me fazia refletir sobre os desafios que se apresentavam e pelos ensinamentos recebidos. Posso dizer que um dos grandes ganhos do Mestrado foi ter te conhecido como pessoa e profissional ímpar, que motiva a todos e com certeza faz a diferença por onde passas. Não tenho palavras para lhe agradecer.

Aos Professores Doutores do Programa de Pós-Graduação em Administração da ESAG/UDESC, por todos os ensinamentos partilhados, vocês são exemplos de servidores públicos e profissionais qualificados e atuantes, que mesmo durante a pandemia do Novo Coronavírus, não desampararam seus alunos. Cito os que pude conhecer ou rever nessa nova jornada: Dannyela, Marcus, Mário César, Micheline, Nerio e Simone. Muito obrigada!

Aos membros da Banca de Defesa, professores Marcus Marcos Baptista Lopez Dalmau e Nerio Amboni, suas contribuições foram essenciais para que esta pesquisa pudesse alcançar seu objetivo. Agradeço-os por terem lido cada linha deste trabalho e por terem compartilhado comigo um pouco do conhecimento acumulado em anos de estudos sobre o tema de estudo.

Aos colegas do Mestrado Profissional em Administração 2020/2022, que estiveram ao meu lado no curso, pelos trabalhos realizados, pelas alegrias partilhadas e pela amizade construída. À ESAG, minha escola de graduação, sou grata por poder, mais uma vez, estar em uma universidade pública, gratuita e de qualidade.

Ao Ministério Público de Santa Catarina, organização em que sou servidora pública, nas pessoas dos Promotores de Justiça Samuel Dal-Farra Napolini, Fernando da Silva Comin, Amélia Regina da Silva, Marcionei Mendes e do Coordenador de Recursos Humanos, Andreas Jumes, que autorizaram o meu afastamento parcial do trabalho para cursar as disciplinas do Programa. Aos Procuradores de Justiça, Cid Luiz Ribeiro Schmitz e Fábio Strecker Schmitt, pelo incentivo aos meus estudos em gestão de pessoas e gestão por competências.

Aos meus colegas da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas, Fernanda, Juliana Cid, Mariana, Marina, Rafael e Renata, agradeço-lhes por terem suprido minhas faltas e por todo o conhecimento compartilhado ao longo desses anos.

Aos amigos e profissionais que estiveram comigo nesta caminhada, Fernanda, Jane, Thiagus, Vera e Yara, vocês foram meu amparo em mais um estudo.

A todos os gerentes entrevistados que, com suas práticas e ideais, viabilizaram a coleta de dados e ilustraram com clareza seus desafios e suas necessidades de desenvolvimento.

A liderança não se define pelo exercício do poder, mas pela capacidade de aumentar o sentimento de poder entre os liderados. O trabalho mais essencial do líder é criar mais líderes. (FOLLET, 1924, p. 3).

RESUMO

As organizações públicas possuem grandes desafios e dentre eles está o desenvolvimento de competências para os atuais e futuros ocupantes dos cargos de gestão. O presente trabalho tem por objetivo desenvolver um *framework* diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais para o Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). Para tanto, considerando a realidade da instituição em estudo, que possui implantada a Gestão por Competências e as estratégias de desenvolvimento de competências gerenciais já existentes na área pública, desenvolveu-se um estudo qualitativo, exploratório e interpretativo. A coleta de dados ocorreu por meio da consulta a documentos da organização estudada, de entrevistas com cinco gestores e da realização de um grupo focal. A partir da análise dos dados coletados nas entrevistas, identificaram-se os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores no início da gestão e atualmente e as práticas já realizadas ou sugeridas para enfrentá-los. A pesquisa também evidenciou as necessidades de preparação para ocupar o cargo de gestor; de suporte durante o período de adaptação, após o ingresso no cargo; acompanhamento durante o exercício da gestão; e auxílio nos processos de transição e encerramento da gestão. Na sequência, elaborou-se proposta de *framework* com diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais, os quais foram validados por especialistas da organização no grupo focal realizado. O *framework* evidencia as etapas necessárias para que os atuais e futuros gestores alcancem as competências gerenciais requeridas pelo MPSC e priorizem, em todas as etapas, a promoção da saúde integral. Finalmente, as diretrizes contemplam o caminho necessário ao desenvolvimento das competências gerenciais nos atuais e futuros gestores e visa auxiliar a administração do órgão na tomada de decisão e priorização de recursos.

Palavras-chave: Competências gerenciais; Serviço público; Desenvolvimento de competências gerenciais; Ministério Público.

ABSTRACT

Public organizations have great challenges and among them is the development of skills for current and future occupants of management positions. The present work aims to develop a framework guideline for the development of managerial competences for the Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). Therefore, considering the reality of the institution under study, which has implemented management competencies and strategies for the development of managers competences that already exist in the public area, a qualitative, exploratory and interpretive study was developed. Data collection took place by consulting documents from the studied organization, interviews with five managers and holding a focus group. From the analysis of the data collected in the interviews, the challenges and difficulties faced by the managers at the beginning of the management and currently and the practices already carried out or suggested to face them were identified. The survey also highlighted the need to prepare to occupy the position of manager; support during the adaptation period, after entering the position; monitoring during the management exercise; and assistance in the transition and termination processes of management. Subsequently, a framework proposal was elaborated with guidelines for the development of managerial competences, which were validated by the organization's specialists in the focus group carried out. The framework highlights the necessary steps for current and future managers to achieve the managerial skills required by the MPSC and prioritize, at all stages, the promotion of comprehensive health. Finally, the guidelines contemplate the necessary path for the development of managerial competences in current and future managers and aim to assist the administration of MPSC in decision-making and prioritization of resources.

Keywords: Managers skills; Public service; Development of managerial skills; Public ministry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Processo de gestão de desempenho baseada nas competências	28
Figura 2: Identificação do gap de competências.	29
Figura 3: Modelo Geral de Treinamento e Desenvolvimento de Liderança	32
Figura 4: As etapas sucessivas da gestão da administração pública e da formação de lideranças na França.	37
Figura 5: Recortes das competências.....	52
Figura 6: Linha do tempo do Projeto Gestão por Competências no MPSC.	55
Figura 7: PE MPSC 2022-2029 e OKRs da Gestão Ciclo 2022.2-2023.1	56
Figura 8: Framework para o desenvolvimento das competências gerenciais.....	73
Figura 9: Etapas de seleção de referências para revisão.....	91
Figura 10: Países que mais tem estudado o assunto.	99
Figura 11: Palavras-chave mais citadas.....	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proporção de artigos encontrados na revisão sistemática, por base de dados.....	95
Gráfico 2: Periódicos mais representativos, a partir do número de artigos selecionados.	96
Gráfico 3: Frequência de publicações por país.....	97
Gráfico 4: Frequência de artigos por ano.	98
Gráfico 5: Quantidade de autores por trabalho.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais conceitos sobre Competência.	24
Quadro 2: Competências da gestão	27
Quadro 3: Resumo de técnicas e métodos de desenvolvimento de lideranças e competências gerenciais e justificativas para sua utilização	35
Quadro 4 : Modelo de análise.....	44
Quadro 5: Número de pessoas no MPSC	50
Quadro 6: Dificuldades e desafios elencados pelos gerentes.	59
Quadro 7: Estratégias utilizadas pelos gerentes para promover o engajamento da equipe	64
Quadro 8: Desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores no início da gestão e atualmente.	71
Quadro 9: Práticas já realizadas ou sugeridas para enfrentar os desafios e dificuldades	72
Quadro 10: Pesquisa realizada por base de dados.	90
Quadro 11: Obras utilizadas na Revisão Sistemática, contendo autores, título, ano e o tipo de documento.	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: População de pesquisa.....	44
Tabela 2: Tempo no cargo, sexo e tamanho da equipe dos(as) entrevistados(as).....	46
Tabela 3: Detalhamento da coleta de dados da pesquisa.....	46
Tabela 4: Periódico, ISSN, Publisher, País e Qualis dos periódicos com mais artigos selecionados.....	96
Tabela 5: Quantidade de autores por universidade.....	99

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E OPORTUNIDADE.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Geral (entregável).....	19
1.2.2 Específicos.....	19
1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....	22
2.1 A LÓGICA DA COMPETÊNCIA.....	22
2.2.1 Classificação das competências – competências organizacionais e individuais	25
2.2.2 Competências gerenciais	26
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	28
2.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	40
3.2 MODELO DE ANÁLISE	41
3.3 CONTEXTO DA PESQUISA	44
3.4 ANÁLISE DE DADOS E INFORMAÇÕES COLETADAS.....	47
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	47
4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA	49
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO/CONTEXTO ESTUDADO	49
4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	57
4.3 ELABORAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> E DAS DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO MPSC	69
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO	70
5.1 <i>FRAMEWORK</i> PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	72
5.1.1 Fase de preparação.....	74
5.1.2 Fase de ingresso.....	75
5.1.3 Fase de acompanhamento.....	76
5.1.4 Fase de transição e encerramento	76

5.2 DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O MPSC	77
6 CONCLUSÕES.....	81
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA	90
APÊNDICE B – BIBLIOMETRIA	95
APÊNDICE C – CONVITE ENVIADO AO(À) GESTOR(A) PARA PARTICIPAÇÃO NA ENTREVISTA	101
APÊNDICE D – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS APLICADAS A UMA AMOSTRA DE GERENTES DO MPSC	102
ANEXO A – ORGANOGRAMA DO MPSC	103
ANEXO B – DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	104

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são descritas a situação problema e a oportunidade de melhoria no desenvolvimento de competências gerenciais no Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). Em seguida são explicados o objetivo geral e os específicos e relatada a contribuição desta dissertação.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E OPORTUNIDADE

As organizações públicas existem para atender as necessidades das pessoas, sendo que cada uma delas busca alcançar um propósito específico para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É inegável que as instituições públicas brasileiras se encontram inseridas em um cenário complexo, marcado por instabilidades políticas e econômicas, novas tecnologias e mudanças constantes. Elas atuam como sistemas que precisam da interação entre diretrizes políticas, processos, projetos, técnicas, estruturas, tecnologia, recursos materiais e pessoas. Todos esses fatores precisam ser adequadamente geridos, de modo a concretizarem o objetivo dos órgãos públicos de servir bem servir aos cidadãos e prestar-lhes contas permanentemente, em razão do poder que lhes é delegado pela sociedade (ROCHA, 2009).

No tocante ao serviço público brasileiro, verifica-se uma tentativa, ao longo do tempo, de acompanhar as mudanças dos modelos de gestão. O primeiro modelo de gestão retratado no país é o patrimonialismo, fortemente vigente no Brasil até o início do século XX, marcado pela corrupção, pelo clientelismo e pelo famoso “jeitinho brasileiro”. O cidadão era visto como beneficiário de assistências e caridades do governo e não como sujeito de direitos (CARMO; ASSIS; SANCHES JUNIOR, 2014).

Em 1930, durante a Era Vargas, a Administração Pública brasileira introduz o modelo burocrático de Weber (1978), marcado pela ênfase na impessoalidade das relações e no formalismo, em contraponto ao patrimonialismo. Havia pouca ou nenhuma participação da sociedade civil na esfera pública com poucos mecanismos de controle social (ênfase no segredo burocrático) e os gestores públicos eram vistos como funcionários (GAETANI, 1999; CARMO; ASSIS; SANCHES JUNIOR, 2014).

Desde as reformas ocorridas em diversos países no século XIX e início do século XX, o conceito de profissionalização no setor público foi entendido como a estruturação de carreiras, o ingresso por concurso público e a promoção por mérito. A partir da crise do Estado dos anos 1980, países com sólidas burocracias começaram a perceber que aquela noção de

profissionalização era uma condição necessária, porém não suficiente para melhorar os resultados produzidos pelas organizações públicas – que abrangem aspectos relativos a competências, compromisso com resultados e desempenho, colocando em cena novos perfis profissionais requeridos (LOUREIRO; ABRUCIO; PACHECO, 2010).

Uma proposta de tornar a administração pública mais suscetível à participação popular, a partir de movimentos vividos no Brasil e no mundo, foi a administração pública societal. Na elaboração da Constituinte, aquele tema alcançou seu ápice e a reforma do Estado passou a ser um projeto político e não só uma questão administrativa e gerencial. Nos anos 1990 foram contemplados projetos para um novo modelo de desenvolvimento para o Brasil, objetivando reorganizar o estado e ter uma visão de gestão pública que se opusesse ao gerencialismo (PAES DE PAULA, 2005).

Num ensaio de tratar o estado a partir dos princípios que regem a iniciativa privada, em 1994, o Brasil implementa a Nova Administração Pública ou a administração pública gerencial, com a criação do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) (BRESSER PEREIRA, 2022). Em 1998, foi promulgada a emenda constitucional da reforma administrativa, que efetivou as alterações necessárias para a legitimação da reforma gerencial e teve três dimensões: a institucional, a cultural e a gestão.

Os princípios da administração pública gerencial são: aprimorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; garantir autonomia e capacidade gerencial para o administrador público; garantir a propriedade e o contrato para um bom funcionamento do mercado; e com auxílio do cidadão, como cliente, assegurar a democracia por meio da prestação de serviços públicos. Para que isto ocorresse, o novo modelo gerencial deveria ter uma administração profissional e organizada em carreiras, descentralização administrativa, competição entre as unidades administrativas, disciplina na utilização dos recursos, transparência, controle de resultados e foco em desempenho (BRESSER PEREIRA, 1996).

Por sua vez, o Novo Serviço Público, numa tentativa de envolver o cidadão na coprodução do bem público e no exercício da *accountability* (CAMPOS, 1990; PINHO e SACRAMENTO, 2009; DENHARDT, 2012), propõe-se como uma alternativa à burocracia e ao gerencialismo. Nesse sentido, Denhardt (2012) critica a visão da administração pública como uma empresa, orientada pela lógica do mercado, e defende que os cidadãos não são clientes. O trabalho desempenhado pelo servidor público é uma extensão de sua cidadania e que deve ser coproduzido com o cidadão. Argumenta ainda, que o administrador público deve compartilhar o poder e liderar com paixão, compromisso e integridade, de maneira a respeitar e conferir

poder à cidadania e que o serviço público deve ser prestado com qualidade, dando valor às pessoas e não somente à produtividade. A função da administração é servir ao cidadão.

Reconhecida a complexidade desse cenário em que todos esses modelos convivem (COSTA, 2008), o desafio de desenvolver gestores eficazes nas organizações públicas surge como um fator crucial que influencia a capacidade dos governos de sustentar o progresso nos processos de modernização do setor público, que foram avançados de acordo com os princípios da Nova Administração Pública em muitos países nos últimos quase 20 anos. Isso fica evidente quando se consideram os temas e ideias comuns que caracterizaram praticamente todos esses movimentos de reforma (BRESSER PEREIRA, 1996; PAES DE PAULA, 2005; DENHARDT, 2012).

No Brasil, contemporaneamente, registram-se novas agendas orientadas à modernização do estado, centradas em modelos de gestão pública que enfatizam a noção de resultado e a adoção de instrumentos gerenciais típicos da Administração Pública gerencial. Novos temas emergem e demandam ser mais bem compreendidos (OLIVEIRA, SANTANA, VAZ, 2010). Dentre eles, surge a Gestão por Competências no Governo Federal, a partir da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional¹.

No MPSC, órgão público estadual, a Gestão por Competências começou a ser implantada no ano de 2013, a partir do Planejamento Estratégico, onde foram mapeadas as competências específicas, comuns e gerenciais. Além das competências, foram identificados os principais desafios da gestão de pessoas do MPSC: desenvolver as pessoas de acordo com as necessidades da organização; preparar os gestores e membros para atuarem como gestores de pessoas; e padronizar os processos para ter continuidade e eficiência nos trabalhos (FIA, 2014).

Além disso, últimas pesquisas de clima organizacional, realizadas nos anos de 2014 a 2017, apontaram a ausência de ações sistemáticas realizadas pelo MPSC para o desenvolvimento de competências gerenciais e a preparação dos gerentes para atuarem como gestores de pessoas (GREAT PLACE TO WORK, 2013; VOCÊ SA, 2014-2017).

As competências gerenciais são aqui entendidas como os comportamentos, habilidades e atitudes que devem ser entregues por aqueles que ocupam de cargos de gestão. Diferem-se

¹ Posteriormente revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019, o qual dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

das competências individuais comuns a todos os integrantes da organização, pois necessitam respeitar a natureza das atribuições e responsabilidades das pessoas (BOYATZIS, 1982; RUAS, 2005; DUTRA, 2012).

Considerando que o gerente é o responsável por liderar pessoas, gerenciar processos, alocar recursos e tomar decisões estratégicas, a falta de investimento no desenvolvimento do profissional poderá afetar o alcance dos objetivos da organização. Desse fato, surge uma oportunidade de pesquisa no MPSC, de elaborar um modelo e estratégias para desenvolvimento de competências dos gestores, cuja função é fundamental para o cumprimento da missão da organização pública.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral (entregável)

Desenvolver um *framework* com diretrizes para o desenvolvimento de competências gerenciais para o Ministério Público de Santa Catarina.

1.2.2 Específicos

1. Descrever estratégias de desenvolvimento de competências gerenciais na área pública;
2. Verificar, junto aos gestores, elementos que devam compor as diretrizes para o desenvolvimento de competências gerenciais;
3. Analisar os elementos coletados e elaborar proposta de *framework* e diretrizes;
4. Validar, com um grupo de especialistas, os elementos para compor o *framework* e as diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais no MPSC.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A relevância da pesquisa abrange vários aspectos, primeiramente, em relação ao estágio atual do setor público brasileiro, pautado na tônica pela eficiência e resultados; pelos desafios da transição para uma nova administração pública; pela incorporação de políticas e práticas de gestão inspiradas no setor privado, dentre elas a Gestão por Competências; e pelas especificidades da liderança na esfera pública. Considerando-se tais mudanças, o novo perfil da gestão e as competências requeridas às lideranças do setor, traz à tona a relevância de ações

de desenvolvimento de lideranças aptas a lidar, de forma mais crítica, com os desafios, dicotomias e diásporas que marcam e hão de caracterizar os contextos atual e futuro da gestão pública brasileira (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Em segundo lugar, a pesquisa provê contribuição social, visto que a profissionalização da gestão se apresenta como um dos grandes desafios da administração pública e o desenvolvimento gerencial, a partir de métodos e técnicas adequadas, pautado nos objetivos estratégicos da organização é fator-chave para o alcance dos resultados esperados. Os gestores públicos possuem elevado nível de responsabilidades e as aptidões de liderança, para além das competências de gestão, são fundamentais para os servidores que irão ocupar cargos de chefia. Faz-se necessário, assim, para os gestores e as organizações públicas, uma estratégia abrangente e integrada, que leva em consideração os desafios da formação para lideranças e as necessidades de adaptação permanente à evolução do ambiente administrativo (LARAT, 2016).

De modo geral, poucos novos líderes foram desenvolvidos na organização a última formação específica na temática ocorreu em 2015, por intermédio da realização de uma especialização para gestores e novos líderes, em parceria com a Escola de Governo – ENA. Durante e após a conclusão da referida especialização, foram realizadas as pesquisas de clima organizacional junto ao *Great Place to Work* em 2013 e à Revista *Você S/A* em 2014, 2015, 2016 e 2017, as quais revelaram a necessidade de enfoque estratégico no desenvolvimento de lideranças.

Para a academia, este estudo busca contribuir com a produção sobre o desenvolvimento de competências gerenciais para o setor público e lideranças atuais e futuras, além de estimular novas discussões e pesquisas neste sentido. Na busca nas bases de dados EBSCO, *Scopus* e *Web of Science*, com os descritores (*leadership*) AND (*competenc* OR skills*) AND (*public service OR public sector*), com base nos últimos 30 anos, foram encontrados 1.545 trabalhos, e, após a revisão sistemática, foram selecionadas 55 referências que abordaram especificamente este assunto para elaboração da fundamentação teórica dessa dissertação. Dentre os trabalhos selecionados, incluem-se dois artigos brasileiros, sendo um publicado nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e outro na Revista de Administração Pública (RAP).

Para a organização, o Ministério Público de Santa Catarina, a pesquisa é viável, haja vista a existência de recursos disponíveis para executá-la. Além disso, auxiliará em várias perspectivas, dentre elas a ocorrência de 82 aposentadorias, em razão de mudanças na legislação previdenciária. De modo geral, poucos novos líderes foram desenvolvidos, visto que, a última

formação específica na temática ocorreu em 2015, por intermédio da realização de uma especialização para gestores e líderes.

A Gerência de Desenvolvimento de Pessoas, vinculada à área de recursos humanos do MPSC, por intermédio dos profissionais que ali trabalham, sendo 1 Gerente, 2 Analistas em Psicologia, 1 Analista do Ministério Público e 3 Técnicos do Ministério Público, corriqueiramente, é procurada para auxiliar os gestores com os desafios comuns à *práxis* gerencial em suas unidades e por pessoas que possuem o desejo de buscar oportunidades de liderança na organização. Os jovens líderes e suas equipes procuram corriqueiramente o serviço de psicologia vinculado à área de desenvolvimento de pessoas, buscando suporte seja para dificuldades no relacionamento interpessoal ou pela vontade de galgar novas oportunidades na organização.

A mestranda já ocupou as funções gerenciais de Gerente de Desenvolvimento de Pessoas e Coordenadora de Recursos Humanos junto ao MPSC e atualmente trabalha na área de desenvolvimento humano, na qual é envolvida na consecução de projetos vinculados ao planejamento estratégico, conferindo originalidade a pesquisa proposta. Ocupou ainda, a função de Coordenadora do Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas do CNMP. Também, possui interesse em se aprimorar na temática, atuando como consultora no assunto (após a conclusão do mestrado e o desenvolvimento contínuo na temática) e poderá auxiliar pessoas e organizações a desenvolverem líderes para o alcance de seus objetivos estratégicos, convergindo os objetivos do indivíduo aos objetivos da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

O referencial teórico-empírico visa apresentar os estudos de referência, a partir da perspectiva dos autores seminais e dos trabalhos mais recentes. Os itens a seguir tratam da lógica da competência, da classificação das competências, organizacionais, específicas e gerenciais e da Gestão por Competências. A última seção, discorre sobre o desenvolvimento de competências gerenciais na administração pública e traz a interlocução teórico-empírica para fundamentar a proposição de um *framework* com diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais do MPSC.

2.1 A LÓGICA DA COMPETÊNCIA

Até a Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica, referindo-se à faculdade atribuída àquele capaz de julgar e decidir sobre determinada matéria (CARBONE et al, 2009). No Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio (2022), temos as seguintes duas de cinco definições para o verbete **competência**: “*faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões*” e “*qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade*”.

Apesar da definição do dicionário dos dias atuais ter avançado da conceituação ligada à linguagem jurídica, em razão do significado atribuído no segundo item, ainda não são contempladas, em sua totalidade, as definições utilizadas para a gestão de pessoas.

Dessa forma, serão apresentadas, a seguir, as três escolas que influenciaram a formação e evolução deste conceito em construção – a Americana, a Francesa e a Brasileira. (DALMAU; TOSTA, 2009).

Na década de 1970, nos Estados Unidos da América, inicia-se, na Universidade de *Harvard*, por intermédio do psicólogo norte-americano David McClelland, o estudo da competência. McClelland foi encarregado de realizar uma pesquisa para destacar as variáveis de comportamento que explicassem os motivos pelos quais determinados diplomatas do Departamento de Estado tinham sucesso em suas difíceis negociações outros não, mesmo em países onde havia forte rejeição à presença dos Estados Unidos da América. Os resultados dessa pesquisa indicaram claramente diferenças de habilidades, aptidões e atitudes entre os

embaixadores (SOARES; ANDRADE, 2005; GLORIA JUNIOR; ZOUAIN; ALMEIDA, 2012).

Com a publicação do artigo *Testing for competence rather than for intelligence*, em janeiro de 1973 pela *American Psychologist*, McClelland concluiu que as organizações deviam basear suas decisões de contratação não em resultados de testes de inteligência e aptidão, mas nas competências demonstradas em domínios relevantes, haja vista que tais testes eram insuficientes para prever o desempenho das pessoas na realização do trabalho. Para o autor, a maneira completa de realizar a análise seria medir as competências, sendo necessário verificar amostras de comportamento na prática. Outra observação, foi que devem ser consideradas não apenas competências técnicas, mas também as comportamentais (MCCLELLAND, 1973).

Por sua vez, Richard Boyatzis, com a publicação do livro *The competent manager: a model for effective performance*, em 1982, o autor estudou os cargos gerenciais da organização, elencando características (conhecimentos e comportamentos) que demonstram um desempenho superior.

Destaca-se que tanto em McClelland (1973) quanto em Boyatzis (1982) a competência pode ser descrita como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que o indivíduo possui para realizar um trabalho com desempenho superior (GLORIA JUNIOR; ZOUAIN; ALMEIDA, 2012).

Na década de 1990, a Europa apresentou também estudos sobre competência, em especial a França, sendo uma das escolas que mais influenciou os atuais conceitos sobre gestão por competências (DALMAU; TOSTA, 2009). A Escola Francesa sofreu principalmente influência de Guy Le Bortef (1994) e Philippe Zarifian (1996), autores que questionaram a conceituação de competência como estoque de conhecimentos e habilidades (DUTRA, 2012).

A noção de competência traz uma mudança do paradigma vigente, uma vez que vai além do desenho do cargo em si, sendo um conceito dinâmico, pois trata do que é necessário para o sucesso da organização. Inserida em um mundo cada vez mais plural e difuso, esses elementos para o bom desempenho são alterados com frequência. Dessa forma, ser competente significa saber assumir responsabilidades perante situações de trabalho complexas, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular (ZARAFIAN, 1996).

Para Le Bortef (2003), a competência se manifesta de forma situacional e consiste em saber mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes. Competência é “[...] colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc.” (DUTRA, 2012, p. 30).

Dentre as duas escolas apresentadas acima, a Francesa é a escola que exerce maior influência sobre a escola brasileira (DALMAU; TOSTA, 2009). Todavia, no país, muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como o CHA necessário para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Esse enfoque é pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem determinado CHA não é a garantia de que elas irão agregar valor à organização (DUTRA, 2012).

A partir dos trabalhos e pesquisas realizadas junto a empresas brasileiras e multinacionais, Dutra (2012) contribuiu para o aprimoramento do conceito de competência. Os resultados observados dessas intervenções foram transformados em instrumentos de gestão, sendo possível a discussão de aspectos importantes da gestão de pessoas, entre eles, a incorporação do conceito de entrega, definido pela capacidade da pessoa oferecer à organização, por meio de suas realizações, os resultados esperados.

Outra contribuição de Dutra (2012) é o conceito de complexidade. A valorização das pessoas na organização ocorre mediante a agregação de valor. Elas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. Essa pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar, o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias (DUTRA, 2012, p.31). Apresenta-se o Quadro 1 com as definições de competências elaboradas pelos principais autores sobre este tema de Gestão de Pessoas:

Quadro 1: Principais conceitos sobre Competência.

Autor	Conceito
Boyatzis (1982)	Aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam o retorno da organização.
Boog (1991)	Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão.
Spencer e Spencer (1993)	Características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para o seu desempenho no ambiente de trabalho.
Parry (1996)	Agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado através de T&D.
Bortef (1997)	Assumir responsabilidades frente às situações complexas de trabalho, buscando lidar com eventos inéditos, de natureza singular.

Dutra (1998)	Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento.
Zarifian (2001)	Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.
Fleury & Fleury (2001)	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Ruas (2005)	O que vai se denominar e legitimar como “competência” – ou seja, a ação competente e reconhecida na organização – será estritamente associada à variabilidade das condições e circunstâncias da situação (trabalho multifuncional e abrangente).

Fonte: Adaptado de Dalmau; Tosta (2009).

A partir dos conceitos supracitados, entende-se competência como a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes individuais para realizar entregas à organização (gerar resultados). Destaca-se, que não se trata de considerar o cargo ocupado ou as pessoas competentes, mas sim suas ações (RUAS, 2005).

2.2.1 Classificação das competências – competências organizacionais e individuais

As competências organizacionais são aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas. Já as competências individuais são relacionadas às pessoas, no nível individual (RUAS, 2005; FISHER; FLEURY; URBAN, 2008; CARBONE et al, 2009)

De forma geral, o estudo das competências organizacionais e individuais se encontra, no campo da Administração, dentro da coluna vertebral da estratégia. A referência inicial para competência organizacional é o trabalho de Prahalad e Hamel (1990). A partir da observação das experiências e desempenhos de empresas multinacionais, estes pesquisadores diagnosticaram um conjunto de habilidades e tecnologias da organização, que lhes garantem um diferencial competitivo, as chamadas *core competences* ou competências essenciais. Essas competências: potencializam o acesso a uma ampla variedade de mercados; contribuem consideravelmente para os benefícios percebidos pelos clientes; e são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Na tentativa de aplicar o conceito de forma mais abrangente, Ruas (2005) realizou um estudo em empresas brasileiras, algumas até com atuação internacional. Porém, não foi possível observar na prática os três critérios de Prahalad & Hamel (1990) de forma concomitante.

Mesmo não dispondo das capacidades excepcionais do modelo estudado, as empresas têm sobrevivido de forma consistente em mercados instáveis e, algumas, com capacidades internas gerando diferenciações significativas.

Outro resultado da pesquisa foi propor o significado de competência organizacional – menos excludente do que as *core competences*. Competências organizacionais transitam em todas as áreas da organização e contribuem significativamente para a sobrevivência e para a diferenciação dessas empresas (RUAS, 2005).

Enquanto a competência organizacional é uma construção dos anos 1990, a competência individual já vinha sendo estudada anteriormente, como vimos o seu surgimento na pesquisa de McClelland (1973). A maior parte dos estudos sobre competências é concentrado nas competências individuais. Talvez, o motivo seja porque elas são mais facilmente atreladas a atribuições, qualificações e responsabilidades que buscam caracterizar o trabalho (RUAS, 2005).

A competência individual, segundo Le Bottef (2003), traduz-se na mobilização e aplicação em uma situação específica, marcada por recursos e restrições próprias, do CHA do sujeito. As competências individuais incluem as competências gerenciais, que serão apresentadas no tópico subsequente.

2.2.2 Competências gerenciais

As organizações necessitam de pessoas com perfis diferentes para que possam alcançar os objetivos estratégicos. As competências individuais devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização e não são as mesmas para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização; as diferenças dizem respeito à natureza das atribuições e responsabilidades das pessoas. É comum haver um conjunto de competências requeridas de uma pessoa que ocupa uma posição gerencial, que coloca os projetos em ação, diferentemente do conjunto requerido da pessoa que ocupa uma posição técnica (RUAS, 2005; DUTRA, 2012).

Nesse sentido, entende-se que os gestores devem entregar um conjunto de competências próprias dos gestores – as chamadas competências gerenciais. Richard Boyatzis (1982) identificou um conjunto de características e traços dos cargos gerenciais que definem um desempenho superior.

Os gestores devem estimular a inovação e a tomada de riscos enquanto garantem a estabilidade e a continuidade da organização. Em resumo, os gestores devem adotar um conjunto de valores diversificados que muitas vezes parecem ser contraditórios. A abordagem

de valores concorrentes na gestão procura maneiras de transcender o paradoxo e redefinir o que for possível (QUINN et al, 2012).

Os gerentes intermediários desempenham um papel estratégico na rede de governo para a mudança. Eles atuam como um elo entre a alta administração e as equipes setoriais. Além de promover ideias inovadoras, são responsáveis por colocar em prática os planos estratégicos e podem agregar valor por meio de aspectos modificadores e desafiadores dessa implementação. (SUDIRMAN et al, 2019). A boa governança depende do desenvolvimento de suas competências e valores de liderança estratégica (WILKINS, 2019).

Mintzberg, em seu livro de 1973, dedicou um capítulo sobre “Os Papéis do Gerente”. Nesse capítulo ele listava os diversos papéis desempenhados pelos gerentes. Todavia, anos mais tarde, ele refutou o modelo, pois argumentou que os gerentes não vivenciavam os papéis de forma isolada, “[...] quando os gerentes gerenciam, as diferenças entre seus papéis se confundem onde eles se encontram. Em outras palavras, pode ser fácil separar os papéis conceitualmente, mas isso não significa que eles sempre possam ser diferenciados comportamentalmente” (p. 53). Dessa forma, Mintzberg (2010) propôs as seguintes competências gerenciais, conforme Quadro 2:

Quadro 2: Competências da gestão

Competências da gestão
A. Competências Pessoais
1. Gestão do eu, internamente (reflexão, pensamento estratégico)
2. Gestão de si, externamente (tempo, informações, estresse, carreira)
3. Programação (desmembramento, priorização, estabelecimento da agenda, malabarismo, tempestividade (<i>timing</i>))
B. Competências Interpessoais
1. Liderança de indivíduos (seleção, ensino/mentorado/coaching, inspiração, lidar com especialistas)
2. Liderança de grupos (desenvolvimento de equipes, resolução de conflitos/mediação, facilitação de processos, comando de reuniões)
3. Liderança da organização/unidade (construção da cultura)
4. Administração (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, definição de objetivos, avaliação de desempenho)
5. Ligação da organização/unidade (formação de redes, representação, colaboração, promoção/ <i>lobby</i> , proteção/intermediação <i>buffering</i>)
C. Competências Informacionais
1. Comunicação verbal (saber ouvir, entrevistar, falar/apresentar/informar, escrever, coletar informações, disseminar informações)
2. Comunicação não verbal (enxergar [compreensão visual], sentir [compreensão visceral])
3. Análise (processamento de dados, modelagem, mensuração, avaliação)
D. Competências para a ação
1. Concepção (planejamento, criação [<i>crafting</i>], visão)
2. Mobilização (resolução de emergências, gestão de projetos, negociação/acordos, fazendo política, gestão de mudanças)

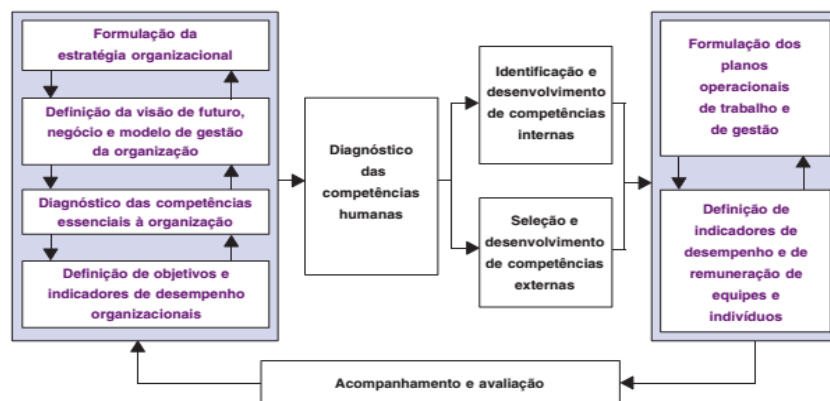
Fonte: Mintzberg (2010).

Os bons líderes são necessários em todos os níveis de governo e gestão e a liderança e gestão estão entrelaçadas na prática: *“Ninguém quer um gerente que não seja um líder, mas ninguém deve querer um líder que não seja um gerente. Essa ideia de que [...] fazer as coisas grandes e todo mundo correndo por aí fazendo o trabalho pesado é muito destrutiva. [...], precisamos construir comunidades”* (MINTZBERG, 2010, p. 6).

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Definido o conceito de competências, sua evolução e influências, passa-se agora para o entendimento de como esse modelo de gestão, definido por Carbone et al (2009, p. 77) como *“planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos”* se dá na prática. Diversas organizações têm aderido à esse modelo, objetivando direcionar seus recursos para planejar, captar, desenvolver e avaliar, as competências requeridas ao alcance de seus objetivos (CARBONE et al, 2009). A Figura 1 ilustra as principais etapas do modelo:

Figura 1: Processo de gestão de desempenho baseada nas competências

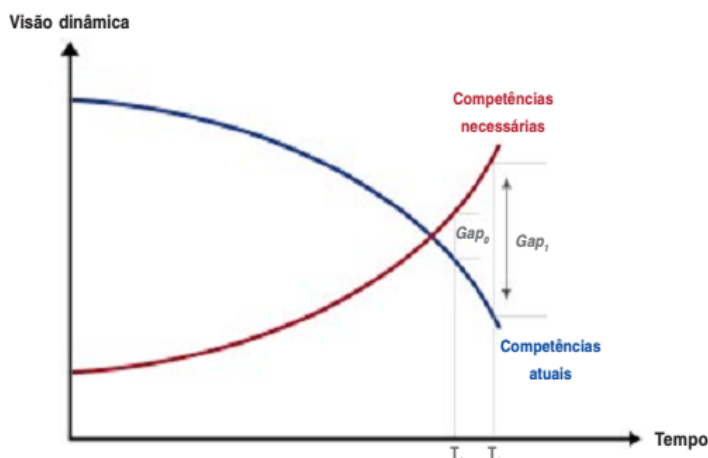


Fonte: Adaptado de Guimarães et al (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 14).

Pode-se observar que a gestão por competências possui relação direta com a estratégia organizacional, derivando desta. Dessa forma, o mapeamento de competências deverá revisitar o intento estratégico da organização.

Após o mapeamento das competências, que requer metodologia apropriada, realiza-se a análise das competências, a fim de verificar a lacuna de competências da organização, como mostra a Figura 2.

Figura 2: Identificação do *gap*² de competências.



Fonte: Adaptado de Ienaga (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

Esse processo está pautado, em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a estratégia definida pela organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências já existentes na organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Na ausência de ações de captação ou desenvolvimento por parte da organização a lacuna tende a aumentar, conforme pode ser observado na Figura 2, visto que a dinâmica e a complexidade do ambiente de inserção das organizações exigem novas competências, o que tende a elevar a curva na cor vermelha, representativa das competências necessárias para o alcance dos objetivos e metas definidos. A outra curva, a azul, por sua vez, representa as competências existentes na organização, pode tender ao declínio, caso tais competências se tornem obsoletas com o passar do tempo. É fundamental, portanto, realizar periodicamente o mapeamento e a atualização de competências, atração e o desenvolvimento de pessoas (CARBONE et al., 2009).

As próximas etapas da gestão por competências consistem no planejamento, na seleção, no desenvolvimento e na avaliação, visando minimizar a lacuna existente ou até futura, pressupondo assim, a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, dentre eles o subsistema de treinamento e desenvolvimento (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE et al., 2009).

² Lacuna. (tradução nossa).

2.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O desenvolvimento profissional é a capacidade de assumir responsabilidades em níveis crescentes de complexidade, sendo composta de diversos estágios que não retroagem. (PACHECO et al, 2009; BERGUE, 2010; DUTRA; 2012). Possui como resultado a ampliação da capacidade profissional do indivíduo e, conseqüentemente, da organização (SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

É necessário o desenvolvimento de competências por parte das organizações, visando o aumento da competitividade e a melhoria do desempenho, por meio de ações integradas e conectadas em todas as esferas (EBOLI, 2002). Ele continua a crescer à medida que a liderança se torna cada vez mais importante, devido à complexidade do local de trabalho e aos apelos persistentes por inovação e melhoria contínua (SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

Existe uma lacuna na literatura sobre liderança com enfoque no setor público. Independentemente do assunto, o setor privado geralmente fornece o pano de fundo para as pesquisas no tema. Essa negligência, ocorre também na temática de desenvolvimento de liderança na área pública (VAN WART, 2003; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

O desenvolvimento de competências gerenciais nas atuais e futuras lideranças no setor público é de interesse crescente para a Administração Pública, que busca melhorar os resultados estratégicos por meio do emprego de líderes qualificados (HADLEY, 2009; LARAT, 2016). Baseia-se na crença de que as pessoas que ingressam em cargos de gestão podem ser treinadas para manifestar melhores habilidades de liderança e desenvolver novas capacidades (ALTHAUS; WANNA; 2008).

A adequação do treinamento às necessidades da organização, dos indivíduos e da comunidade em geral faz parte do desenvolvimento de pessoas. A liderança como um processo social deve medir e melhorar os participantes individuais e as interações entre eles, além de alinhar-se a objetivos comuns (BALES; COHEN, 1979; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016). Líderes e programas de desenvolvimento de liderança exigem a promoção dessa abordagem sistêmica para que aprendam e otimizem as equipes, bem como criem redes eficazes para propósitos comuns (HIRATA-OKAMOTO et al, 2017).

Quer seja chamado de treinamento, aprimoramento de competências, desenvolvimento ou qualquer outro nome, o treinamento de líderes precisa ser realizado com uma compreensão clara do objetivo final que está buscando, bem como o impacto da cultura na liderança (HADLEY, 2009).

Existem uma série de diferenças importantes entre organizações públicas e privadas e seus ambientes externos. O setor público possui várias características que atuam como restrições à capacidade de um gestor de liderar e ser eficaz. Essas restrições podem diminuir ou até neutralizar o impacto da liderança sobre subordinados e organizações, tornando o papel da gerente da área pública mais desafiador em comparação ao setor privado (CHUN; RAINEY, 2005; RAINEY, 2014; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

As organizações públicas estão sob a influência de várias chefias com autoridade política e legal e, muitas vezes, encontram altos níveis de formalização quando se trata de gestão de pessoal, orçamento e compras (RAINEY; BOZEMAN, 2000; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016). Esses fatores limitam a autonomia dos líderes do setor público para definir prioridades e alocar recursos; desviam a atenção para gerenciar relacionamentos com atores externos; e obter informações e recursos (VAN WART, 2011; RAINEY, 2014; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

Além disso, os atores externos usam uma série de critérios de desempenho conflitantes para avaliar as ações e os resultados da burocracia governamental, tornando difícil para os líderes do setor público formular uma estratégia consistente e reduzindo as chances de que qualquer decisão satisfaça a todos ou mesmo a maioria das partes interessadas (MEIER; BOHTE, 2007; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016)

O tempo é um recurso escasso para os gerentes do setor público, que lidam com múltiplas demandas e pressões, interrupções frequentes de decisões e “exercícios de incêndio” e, muitas vezes, curtos períodos de serviço para alcançar seus objetivos (VAN WART, 2011; RAINEY 2014; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

Na maioria dos sistemas de administração pública existentes no mundo globalizado, o serviço público possui vários níveis gerenciais. A direção é responsável por liderar os processos de mudança organizacional e possui os poderes necessários. Para tanto, precisam ter visão e estratégia, fortes competências de liderança e capacidade de gestão de pessoas, além de consciência política e ambiental (BERTUCCI, 2015).

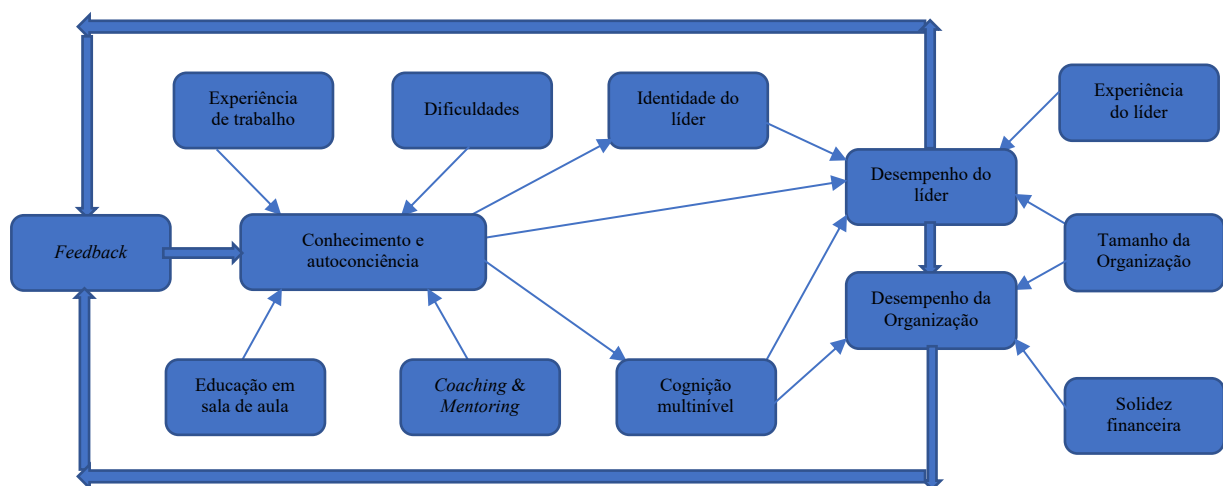
Por seu turno, os gerentes trabalham na gestão diária da organização. Dessa forma, necessitam de habilidades de gestão geral, tais como garantia da qualidade, orçamento e finanças, comunicação, construção de equipe e relacionamento. Embora não possuam poder formal para fazer mudanças estratégicas, agregam valor à organização, pois ocupam uma posição única na hierarquia e fornecem uma grande contribuição para a mudança organizacional, seja por meio de ideias inovadoras ou por colocar em prática os planos

estratégicos. Dessa forma, dependendo do nível da liderança, são necessárias diferentes competências e habilidades (BERTUCCI, 2015; LARAT, 2016; SUDIRMAN et al, 2019).

Líderes eficazes entendem que são guardiões temporários, ou *stewardships*³, dos recursos que lhes são confiados; eles sabem que acabarão passando sua liderança para um sucessor. Seu objetivo de longo prazo é garantir que a organização seja melhor e mais forte quando eles saem do que quando ingressaram no cargo. Assim, os líderes investem na capacitação com foco nas metas de longo prazo, bem como nas tarefas e objetivos de curto prazo. Por exemplo, a *stewardship* exige que os líderes invistam no desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Eles se envolvem no planejamento sucessório para garantir que a transferência da autoridade de liderança seja suave. Eles alinham a missão da organização com os recursos disponíveis para eles (HADLEY, 2014).

Seidle, Fernandes & Perry (2016), criaram um modelo generalizado de treinamento e desenvolvimento de liderança. Embora a totalidade do modelo não tenha sido testada, ele fornece uma contribuição teórica que permite uma análise empírica mais disciplinada. Observe-o na Figura 3:

Figura 3: Modelo Geral de Treinamento e Desenvolvimento de Liderança



Fonte: Seidle, Fernandes & Perry, 2016, p. 4. (tradução nossa)

Verifica-se na Figura 3, a centralidade do conhecimento e da autoconsciência no modelo. Dessa forma, é necessário que a intervenção de desenvolvimento de competências

³ *Stewardship* é o processo de responsabilização pelo interesse comum de uma sociedade, organização e indivíduos, e de deixar um legado positivo, com uma atitude de não ser dono, mas sim zelador (HADLEY, 2014; COETZER; BUSSIN; GELDENHUYS, 2017).

gerenciais considere alguns fatores para alcançar níveis mais altos de eficácia de liderança (KEARNS, 2019). A prática ou trajetória profissional dos gestores públicos é fator preponderante ao desenvolvimento de competências gerenciais. A diversidade de atividades, grupos e projetos desenvolvidos pelo indivíduo são apontados como elementos importantes ao desenvolvimento da liderança no setor (OLIVEIRA, SANT'ANNA; VAZ, 2010).

O treinamento e o desenvolvimento da liderança precisam fornecer informações que promovam a autoavaliação e melhorias na autoidentidade, levando ao aumento da motivação para fazer mudanças comportamentais (BALTES; CARSTENSEN, 1991; DAY; HARRINSON, 2007; TURNER, 2007; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016). Duval e Wicklund (1972), trabalham a autoconsciência objetiva, resultando em uma comparação do *self* (e, portanto, do comportamento) com padrões internos previamente desenvolvidos.

Líderes eficazes estão cientes de seus próprios pontos fortes e fracos e se sentem à vontade com ambos. Eles constroem sua equipe em torno de pessoas que complementam seus pontos fortes e fracos e que trazem para a tarefa uma diversidade de habilidades, valores e perspectivas. Eles acolhem o pensamento crítico dos membros de sua equipe, mesmo que isso leve a desacordos ou desafios. Eles refletem regularmente sobre seu próprio desempenho como líderes por meio de um compromisso com a aprendizagem ao longo da vida. Líderes eficazes às vezes mantêm diários para ajudá-los a acompanhar seu desenvolvimento pessoal e profissional. Mesmo líderes altamente talentosos procuram mentores, um colega de confiança ou um *coach* profissional com quem possam compartilhar ideias e desafios (HADLEY, 2014). (tradução nossa)

Acerca da técnica do diário mencionada por Hadley (2014), além de auxiliar os gestores a acompanhar seu autodesenvolvimento, possibilita integrar as teorias do indivíduo e da organização e sua forma de pensar, sentir e agir em situações administrativas. “*Baseia-se no método que sugere que a aprendizagem mais significativa sobre administração é aquela que se funda na experiência do indivíduo*” (DENHARDT, 2012, p. 303). Pautada em quatro seções e um adendo, o método consiste em I) relatar a experiência exterior; II) realizar reflexões e generalizações sobre a experiência exterior; III) descrever a experiência interior do sujeito; IV) realizar reflexões e generalizações sobre a experiência interior; e V) espaço para registrar o período particular de desenvolvimento vivenciado (DENHARDT, 2012).

Corroborando a ideia da importância da autoconsciência do líder, o *Leadership Education for Asian Pacifics* (LEAP) põe ao centro de seu *framework* de Liderança, a expansão do autoconhecimento, observe:

Os líderes autoconscientes estão, antes de tudo, *confortáveis consigo mesmos*. Estar confortável não significa ser complacente. Estar confortável significa que você gosta

de quem você é – por dentro e por fora. Significa que você se aceita por quem e o que você é, um americano asiático. Significa estar confortável em estar perto de outras pessoas como você. Mais importante, significa que você não tenta mudar a si mesmo para atender às definições de outras pessoas sobre o que você deveria ser. Ao mesmo tempo, você aceita os outros por quem eles são e não tenta mudá-los para atender à sua definição do que você acha que eles deveriam ser (AKUTAGAWA, 2013, 282). (tradução nossa)

A formação gerencial no setor público ultrapassa a aprendizagem teórica, sendo necessário desenvolver competências que estimulem a dimensão da prática e do relacionamento com a equipe, pares e superiores (OLIVEIRA, SANT' ANNA; VAZ, 2010). Líderes eficazes trabalham para ampliar suas redes pessoais e profissionais, a fim de proporcionar-lhes múltiplas e diversas perspectivas. Mesmo quando estão em níveis mais baixos da hierarquia, os líderes cultivam uma visão holística das organizações em que trabalham, continuando a aprofundar seu entendimento sobre a interdependência de cargos e processos e como o desempenho de um trabalhador pode impactar outro. Essa prática de liderança foi documentada por muitos pesquisadores (BENNIS; NANUS, 1985; HEIMOVICS & HERMAN, 1989; MUMFORD et al, 2000; VAN WART, 2003; GOLDSMITH; EGGERS, 2004; WIMPFHEIMER, 2004; GARDNER, 2006; NORTHOUSE, 2007; BOLMAN; DEAL, 2008; KEARNS et al., 2014).

A aprendizagem no contexto organizacional está ligada às estruturas, valores e comportamentos que operam no ambiente de trabalho (SMITH, 2001). Numa burocracia do tipo ideal, o ambiente de inserção do gestor é composto pela divisão do trabalho baseada na especialização funcional; hierarquia de autoridade; direitos e deveres dos ocupantes de cargos; sistema de normas e procedimentos; impessoalidade nas relações interpessoais; e meritocracia (WEBER, 1978).

Dada a diversidade de culturas administrativas, a variedade de ambientes sociais e a complexidade na qual está submergida, a liderança em cada órgão deve ter a mente aberta e olhar para todas as soluções potenciais para seus próprios problemas, ou seja, não existe a melhor maneira de desenvolver líderes que seja eficaz em todos os contextos. O elemento-chave é desenvolver um senso de direção para o serviço público que leve em conta sua história, seu ambiente e sua posição no mundo global de forma realista (INGRAHAM; GETHA-TAYLOR, 2004; DAY; HARRINSON, 2007; BERTUCCI, 2015; RUBAIL, 2016).

Especificamente, é necessário que as administrações públicas desenvolvam um sistema dinâmico, adaptativo e diferenciado de seleção e formação dos seus servidores para que possam assumir uma carreira gerencial, tanto para aqueles que já possuem as aptidões e competências exigidas, quanto para aqueles que são capazes de aprendê-las (LARAT, 2016).

Nesse sentido, a diretriz básica sobre estratégias, abordagens, técnicas e metodologias para o desenvolvimento da capacidade de liderança é que cada situação, as necessidades que ela impõe, bem como a composição e natureza do público-alvo devem ditar as abordagens, técnicas, conteúdos temáticos e métodos de formação para ser adoptadas. Na concepção, planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de programas de desenvolvimento de liderança, sejam eles imediatos ou de curto, médio ou longo prazo, deve-se adotar uma abordagem participativa envolvendo os beneficiários e grupos-alvo de tais programas (BERTUCCI, 2015).

Os programas de treinamento de liderança na área pública podem ser oferecidos de várias maneiras, incluindo contratação externa ou parceria com Escolas de Governo ou, alternativamente, fornecendo treinamento interno. Este, por sua vez, consiste em programas de desenvolvimento profissional de longa ou curta duração focados em diversos temas organizacionais relevantes, geralmente sob a orientação do departamento de recursos humanos (HADLEY; 2014).

O perfil dos facilitadores ideais deve ser (1) uma pessoa sênior que tenha o respeito do público-alvo e (2) um ou dois especialistas reconhecidos por sua expertise no assunto em questão – os dois devem trabalhar juntos e se concentrar na solução de problemas (BERTUCCI, 2015).

Seidle, Fernandez & Perry (2016) discutiram sobre os achados de sua pesquisa qualitativa, dentre eles, que uma intervenção de treinamento e desenvolvimento de liderança utilizando uma combinação de quatro técnicas e métodos de treinamento (*feedback*, educação em sala de aula, *coaching* e *mentoring*, dificuldades e experiências de trabalho) resultará em uma melhoria no desempenho do líder. No Quadro 3, verifica-se as técnicas e métodos mais utilizados para o desenvolvimento de lideranças e competências gerenciais e justificativas para o seu uso:

Quadro 3: Resumo de técnicas e métodos de desenvolvimento de lideranças e competências gerenciais e justificativas para sua utilização

Nome da técnica/método	Justificativa
<i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i>	Considerando as limitações do método anterior, o <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> tornaram-se cada vez mais utilizados. Estudos mostram que os efeitos do emprego do <i>coaching</i> são pequenos, mas os gerentes reagiram positivamente à sua aplicação (SMITHER et al; 2003). Os estudiosos assumem que ambos os métodos são úteis (ALLEN; POTEET, 1999; HALL; OTAZO; HOLLENBECK, 1999; TING; HART, 2004), mas pouco trabalho empírico foi realizado avaliar os benefícios (SMITHER et al.; 2003).
Dificuldades	As dificuldades oferecem lições para os líderes que de outra forma seriam difíceis de obter (MOXLEY; PULLEY, 2004). São alguns exemplos de dificuldades os momentos que

Nome da técnica/método	Justificativa
	definem a carreira como as demissões e as reestruturações, e muitos tipos de traumas pessoais. Elas oferecem uma oportunidade para o desenvolvimento pessoal, mas muitas dificuldades não podem ser “fabricadas” para auxiliar o desenvolvimento de líderes, levando à dificuldade na tentativa de incorporá-las ao processo de treinamento e desenvolvimento.
Educação em sala de aula	A educação em sala de aula é um método amplamente usado nos programas de desenvolvimento de liderança. É de fácil utilização e oferece economias de escala. No entanto, produziu resultados mistos na melhor das hipóteses, especialmente quando usada sozinha (BASS; VAUGHN, 1966; DOTLICH; NOEL, 1998; CONGER; BENJAMIN, 1999).
Experiência	As experiências pessoais e profissionais de um líder auxiliam muito para estabelecer quem é ele e como se comporta em diferentes circunstâncias. Muitos estudos destacam a importância das experiências de trabalho no processo de aprendizagem (OHLOTT, 2004).
<i>Feedback</i>	O <i>feedback</i> é uma pedra angular do treinamento e desenvolvimento de liderança, dada a importância do <i>feedback</i> para a mudança de comportamento. Todavia, o <i>feedback</i> multifonte (diretores, colegas de trabalho, supervisores, subordinados e outros) não possui resultados equânimes, porque não ajuda a todos os líderes. São mais beneficiados aqueles com menor autoconsciência (SMITHER; LONDON; REILLY, 2005; ATWATER; BRETT; CHARLES, 2007).
Combinação de Métodos	A combinação desses métodos parece abordar o desenvolvimento da liderança da força de trabalho da melhor maneira possível. (DAY, 2000; WALLIS & MCLOUGHLIN; 2007; JENNINGS E WARGNIER, 2010; HADLEY, 2014; LARAT; 2017; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Seidle, Fernandez & Perry (2016).

O desenvolvimento ocorre no local de trabalho, mas assume várias formas, como treinamento formal ou informal, mentoria ou *coaching* (HADLEY, 2009). Choy et al., 2008, afirmam que os alunos no local de trabalho preferem aprender com experiências holísticas relacionadas às abordagens de melhores práticas em seu setor específico e de outros experientes. Pesquisas adicionais mostraram que 70% de todo o desenvolvimento de liderança ocorre por meio de experiências no trabalho, 20% do aprendizado por meio de aprendizado relacional, como *feedback* e mentoria, e 10% por meio de treinamento em sala de aula (JENNINGS; WARGNIER, 2010; WALLIS; MCLOUGHLIN; 2007; LARAT 2016).

Embora seja difícil estabelecer empiricamente a ligação entre o desempenho do líder e o da organização, a combinação de métodos acarreta uma melhora na eficácia organizacional, pois organizações cujos líderes ingressam em programas de treinamento e desenvolvimento no setor público tem, de fato, uma *performance* melhor. Outro aspecto que afeta significante o desempenho do líder é a idade. Enquanto o aumento da idade parece levar às crenças concretizadas e a resistência às mudanças necessárias para melhorar o desempenho individual do líder, o tempo de serviço da agência é estatisticamente significativo. Isso sugere que os líderes com mais experiência trabalhando em sua organização são mais capazes de lidar com o estresse e os desafios do trabalho (SEIDLE; FERNANDES; PERRY, 2016).

É importante destacar que, quanto maior a organização, mais difícil é visualizar objetivamente a melhoria do desempenho do líder, porque as mudanças desejadas pelos líderes levam mais tempo para serem implementadas em uma grande organização (SEIDLE; FERNANDES; PERRY, 2016).

Muitos trabalhos destacaram a escassez de modelos e *frameworks* relativos ao desenvolvimento de capacidades de liderança (DAY, 2000; DAY; HALPIN, 2004; LORD; HALL, 2005; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016). Dentro dos modelos existentes, a experiência Francesa, na recém extinta *l'École nationale d'administration* (ENA), possui um que contempla todas as três dimensões de educação, treinamento e desenvolvimento profissional. Trata-se de um esquema incremental, que inclui vários programas para funcionários públicos experientes (LARAT, 2016). A Figura 4 apresenta o modelo de desenvolvimento de lideranças e gestores público da França, quanto mais escura a seta, maior a parte da liderança no conteúdo do programa de treinamento:

Figura 4: As etapas sucessivas da gestão da administração pública e da formação de lideranças na França.

	Nível 1 Recrutamento de alunos para a formação pré-serviço	Nível 2 Formação pré-serviço na ENA	Nível 3 Programa de cursos interministeriais para gestores estaduais	Nível 4 Treinamento para diretores associados e assistentes	Nível 5 Seminário de treinamento para diretores recém-nomeados + programa à carte	
Nível mais baixo de altos funcionários civis						Nível mais alto de altos funcionários civis
Seleção	Exame competitivo	Primeira nomeação após a ENA depende da classificação de acordo com os resultados do aluno	Seleção realizada pela SGG por recomendação dos ministérios e agências	Participação obrigatória para todos os diretores associados e assistentes recém-nomeados	Participação obrigatória para todos os diretores e secretários gerais recém-nomeados (seminário)	
Duração		24 meses	Oito dias em nove meses	Três ou quatro vezes por ano, dois dias	Dois seminários por ano, dois dias.	
Número de Participantes	Cerca de 1500 candidatos	80 por ano	Cerca de 60	Entre 20 e 30 participantes por seminário (100 por ano)	Cerca de 20 por seminário (40 por ano)	
Método	Definindo a seleção critérios quanto às competências e habilidades pré-requisitos	Cursos, estudos de caso, simulação + estágios (treinamento <i>in situ</i>), exames	Inventário individual de habilidades gerenciais, cursos de desempenho gerencial e de liderança	Compartilhamento de experiências com especialistas, análise de <i>feedback</i> sobre as dificuldades encontradas	Compartilhamento de experiências entre pares e com especialistas, <i>brainstorming</i> coletivo + <i>coaching</i> e inventário individual de habilidades de liderança	

Fonte: (LARAT, 2016, p. 11).

A preparação de futuros líderes é iniciada após o exame de seleção (nível 1), com a formação pré-serviço na ENA (nível 2). No curso, com duração de 24 meses, são ofertados programas executivos com foco em competências gerenciais. No começo, os conhecimentos e habilidades relacionados à gestão pública estão no centro dos programas de formação. Já as competências e aptidões relacionadas à liderança tornam-se cada vez mais importantes nos programas de formação destinados aos titulares de cargos de nível superior. Verifica-se, que a ENA adota o modelo de aprendizagem ao longo da vida⁴ e em diferentes fases do desenvolvimento da carreira (LARAT, 2016). Os programas de desenvolvimento da capacidade de liderança precisam visar os seguintes níveis diferentes de público-alvo: líderes potenciais, servidores públicos juniores, servidores públicos sêniores. Cada um dos grupos-alvo exigiria uma estratégia, uma abordagem própria e metodologias congruentes com suas necessidades (BERTUCCI, 2015).

Os professores não são fixos da escola. São recrutados pela sua *expertise* em áreas e temas relevantes para o currículo. Além disso, visando trabalhar conteúdos úteis para os futuros gestores públicos, considera-se a capacidade de transferir conhecimentos e desenvolver habilidades na hora da contratação (LARAT, 2016).

Outros métodos utilizados pela ENA são a educação fora do *campus* e a experimentação de outros ambientes e tarefas. Os alunos são enviados para estágios de trabalho em outros órgãos e até empresas privadas para vários meses, como parte do currículo. Nestas experiências, eles possuem responsabilidades de trabalho nos locais de exercício (LARAT, 2016).

Para identificar potenciais líderes, os secretários-gerais dos ministérios, juntamente com os chefes executivos, realizam um processo de escolha entre os seus funcionários (nível 3), que apresentam as habilidades e competências necessárias, a fim de permitir uma gestão de carreira mais focada e personalizada. Para a coleta de informações sobre aptidões gerenciais e de liderança, são realizadas, anualmente, as entrevistas de avaliação profissional. Além disso, a entrevista aponta as necessidades de treinamento e traçar as metas de desempenho para o próximo ciclo (LARAT, 2016). A seguir, destacam-se o objetivo do programa e o seu papel de auxiliar os servidores públicos na transição da carreira de especialista para a carreira de gestor:

O objetivo do Programa é formar cuidadosamente agentes selecionados que os ministérios esperam promover a altos níveis de responsabilidade de gestão nos próximos um ou dois anos, e oferecer-lhes ferramentas adicionais em termos de desenvolvimento pessoal, mentoria individual, reflexão aprofundada, bem como

⁴ Aprendizagem ao longo da vida é uma expressão traduzida do inglês *lifelong learning*. Trata-se de um conceito que sustenta que os estudos devem ser permanentes e não apenas durante um curto período da vida.

treinamentos coletivos. O pensamento por trás deste programa é ajudar aqueles com alto potencial a esquecer suas carreiras anteriores, onde foram reconhecidos como especialistas em sua área de conhecimento específica, e fazê-los compreender as habilidades e competências que o líder público, que espera se tornar (LARAT, 2016, p. 12). (tradução nossa)

Visando familiarizar os participantes com o que se espera deles como gestores de grandes equipes é realizado um seminário de dois dias (nível 4), cuja participação é obrigatória. No evento são abordados temas como gestão de mudanças, organização do trabalho e gestão do tempo, por meio de *benchmarking* e compartilhamento de experiências com especialistas (LARAT, 2016).

Por fim, para todos os recém-nomeados diretores-gerais de departamentos ministeriais, secretários-gerais de ministérios ou diretores de agências é realizado um seminário de dois dias (nível 5). Esse seminário ocorre longe de Paris e, conseqüentemente, para além das demandas e pressões cotidianas do trabalho. A programação está organizada de forma que os gestores possam, abertamente, partilhar as suas dúvidas e questões, trocar as suas melhores práticas, descobrir que as suas preocupações individuais são partilhadas pelos seus pares e que existem soluções para seus problemas. Além do seminário, há uma oferta à *la carte* de medidas de apoio, como *coaching* individual ou um inventário pessoal de suas habilidades de liderança (LARAT, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo inicia com as informações relacionadas à caracterização do estudo, passando-se a apresentação do modelo de análise elaborado, ao contexto da pesquisa, à análise de dados e informações coletadas e finaliza com as limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa, do tipo estudo de caso, propõe um *framework* com diretrizes para o desenvolvimento dos gestores do MPSC, por meio da investigação e descrição da realidade, a partir da visão dos atores envolvidos no fenômeno social complexo. Para Yin (2015), o estudo de caso permite que os investigadores foquem um caso específico e retenham uma perspectiva holística e do mundo real.

Considerando o objetivo de estudo, foi utilizada a abordagem qualitativa, que possibilitou à pesquisadora conhecer e compreender a realidade, segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 2015). A pesquisa qualitativa é interpretativa, a qual, por sua vez, “[...] depende muito da definição e da redefinição dos observadores sobre os significados daquilo que veem e ouvem” (STAKE, 2011, p. 46).

A pesquisa se caracteriza como exploratória e interpretativa. É exploratória quando são investigados os dados, as informações e as práticas no desenvolvimento das competências gerenciais do MPSC. É interpretativa, pelo fato de a mestranda partir do pressuposto de que, o acesso aos fenômenos organizacionais e humanos apreendidos somente é possível por meio de construções sociais. Sejam elas, a linguagem, as crenças, a percepção e significados individuais e coletivos edificados pelos entrevistados e os grupos a qual pertencem.

Quanto aos meios, considerou-se a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica forneceu instrumental para a análise dos dados e utilizou como fonte bases científicas, cujo acesso foi fornecido pela UDESC, e livros de acesso ao público em geral. Esse tipo de pesquisa deve fornecer dados relevantes e atuais e pode orientar questionamentos durante o desenvolvimento do trabalho. Como forma de suporte, utilizou-se o software *Mendeley Reference Manager*®, versão 2.74.0, com a finalidade de gerenciar arquivos eletrônicos em formato pdf.

A pesquisa, também, foi documental, pois utilizou documentos fornecidos pela Instituição, quais sejam: planos estratégicos, registros diversos sobre os assuntos pesquisados,

documentos internos da implantação do Projeto de Gestão por Competências. A pesquisa, ainda, foi de campo, no MPSC, com a realização de entrevistas e grupo focal com integrantes da organização. No grupo focal, a mestranda assumiu a posição de facilitadora do processo de discussão, conforme doutrina Gondim (2003, p. 151), “[...] e sua ênfase está nos processos psicossociais que emergem, ou seja, no jogo de interinfluências da formação de opiniões sobre um determinado tema”.

A participação da mestranda no processo de coleta de dados foi fundamental na busca do entendimento do “como” e dos “porquês” das práticas consideradas neste estudo. As fases utilizadas na realização do estudos de caso descritas por Yin (2015), serviram de referencial para o desenvolvimento da pesquisa, isto é, o protocolo, exigiu da mestranda a elaboração de documento formal com os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais que estavam sendo adotadas na condução da pesquisa: a mestranda explicou o projeto, o tema, os objetivos e os assuntos abordados, ressaltando a necessidade de utilização de documentos e de depoimentos de Gerentes do MPSC (informações descritivas e explanatórias).

Na segunda fase do estudo, foram colhidas as percepções dos especialistas do MPSC sobre a proposta de *framework* desenvolvida pela mestranda e realizado um grupo focal para validar as diretrizes elaboradas para o desenvolvimento das competências gerenciais. Assim, foram utilizadas várias fontes de evidência, visando a triangulação de dados frente aos fundamentos teóricos e empíricos que poderiam colaborar no entendimento do assunto pesquisado.

De posse das evidências colhidas, os dados e as informações foram organizados e agrupados, tendo-se em vista as proposições iniciais do estudo. A análise foi feita com base no referencial teórico e no modelo de análise elaborado neste trabalho, para verificar os padrões de relacionamento, consistência e coerência entre os dados e informações coletadas.

3.2 MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise da pesquisa foi construído a partir das fontes conceituais adotadas nesta dissertação, de acordo com as justificativas apresentadas em sequência.

Os gerentes trabalham na gestão diária da organização. Dessa forma, necessitam de habilidades de gestão geral. Embora não possuam poder formal para fazer mudanças estratégicas, agregam valor à organização, pois ocupam uma posição única na hierarquia e fornecem uma grande contribuição para a mudança organizacional, seja por meio de ideias inovadoras ou por colocar em prática os planos estratégicos. Dessa forma, dependendo do nível

da liderança, são necessárias diferentes competências e habilidades (BERTUCCI, 2015; LARAT, 2016; SUDIRMAN; SISWANTO; MONANG; AISHA, 2019). O **nível de liderança** se tratou da primeira dimensão de análise do modelo, na qual os gestores relataram sua percepção sobre o papel da liderança na organização.

O treinamento e o desenvolvimento da liderança precisam fornecer informações que promovam a autoavaliação e melhorias na autoidentidade, levando ao aumento da motivação para fazer mudanças comportamentais (BALTES; CARSTENSEN, 1991; DAY; HARRINSON, 2007; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016). Duval e Wicklund (1972), trabalham a “autoconsciência objetiva”, resultando em uma comparação do *self* (e, portanto, do comportamento) com padrões internos previamente desenvolvidos. Por essa razão, a segunda dimensão do modelo de análise tratou da **autoidentidade do líder**. Tal dimensão de análise permitiu explorar o contexto individual de carreira e trajetória profissional de cada gestor, numa perspectiva das Competências Pessoas de Gestão apontadas por Mintzberg (2010).

Por sua vez, o **relacionamento** (com a equipe, pares e superiores) foi a terceira dimensão de análise. Líderes eficazes trabalham para ampliar suas redes pessoais e profissionais, a fim de proporcionar-lhes múltiplas e diversas perspectivas. Mesmo quando estão em níveis mais baixos da hierarquia, os líderes cultivam uma visão holística das organizações em que trabalham, continuando a aprofundar seu entendimento sobre a interdependência de cargos e processos e como o desempenho de um trabalhador pode impactar outro. (BENNIS & NANUS, 1985; BOLMAN & DEAL, 2008; GARDNER, 2006; GOLDSMITH & EGGERS, 2004; HEIMOVICS & HERMAN, 1989; KEARNS et al., 2014; MUMFORD et al, 2000; NORTHOUSE, 2007; VAN WART, 2003; WIMPFHEIMER, 2004). Essa dimensão foi explorada por meio das dificuldades e desafios enfrentados.

A aprendizagem no contexto organizacional está ligada às estruturas, valores e comportamentos que operam no ambiente de trabalho (SMITH, 2001). Numa burocracia do tipo ideal, o ambiente de inserção do gestor é composto pela divisão do trabalho baseada na especialização funcional; hierarquia de autoridade; direitos e deveres dos ocupantes de cargos; sistema de normas e procedimentos; impessoalidade nas relações interpessoais; e meritocracia (WEBER, 1978).

Dada a diversidade de culturas administrativas, a variedade de ambientes sociais e a complexidade na qual está submergida, a liderança necessita desenvolver um senso de direção para o serviço público que leve em conta sua história, seu ambiente e sua posição no mundo global de forma realista (INGRAHAM & GETHA-TAYLOR, 2004; DAY; HARRINSON, 2007; BERTUCCI, 2015; RUBAIL, 2016). Considerando que os gestores estão imersos em um

contexto que possui, de plano, as características da burocracia weberiana, a quarta dimensão de análise foi o **ambiente** (burocracia, estrutura, hierarquia, clima e cultura).

Embora seja difícil estabelecer empiricamente a ligação entre o desempenho do líder e o da organização, a combinação de métodos acarreta uma melhora na eficácia organizacional, pois organizações cujos líderes ingressam em programas de treinamento e desenvolvimento no setor público tem, de fato, uma *performance* melhor. (SEIDLE; FERNANDES; PERRY, 2016). Assim, o **desempenho** do líder foi escolhido como a quinta dimensão de análise. Esta, foi explorada por meio de como o líder procura solicitar *feedback*.

Embora não tenha surgido na revisão sistemática de literatura, considerando a atualidade e relevância do tema, a mestrandia elencou como sexta dimensão a **promoção da saúde integral**. Estudos na área da saúde mental no trabalho de gestores no Brasil têm apontado para um elevado nível de estresse associado aos cargos de liderança e gestão, tanto na área pública quanto privada (MAFFIA, 2013; MORETTO; PADILHA, 2020). Tal dimensão foi investigada por meio da forma que o gestor consegue equilibrar o trabalho frente às demais demandas da sua vida.

A preocupação em relação ao estresse ocupacional dos gestores decorre dos seus efeitos sobre a saúde dos indivíduos – sintomas físicos e mentais como fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros, ansiedade, angústia, irritabilidade, entre outros – e dos impactos sobre sua produtividade, como dificuldades de concentração, lapsos de memória, grande desmotivação com o trabalho, diminuição da eficácia laboral, entre outros. Considerando a importância da função do gestor para a condução do trabalho da equipe e o alcance dos objetivos institucionais, o cuidado para a manutenção da saúde física e do bem-estar emocional das lideranças consiste em ação fundamental para o bom desempenho organizacional (MAFFIA, 2013; SANTA CATARINA, 2022a).

A sétima e última categoria de análise se refere às **estratégias de desenvolvimento** utilizadas pelos gerentes para promover o desenvolvimento das competências gerenciais do MPSC (relacionamento profissional; melhoria contínua/ inovação; tomada de decisão; atuação estratégica; gestão do conhecimento; gestão de pessoas e gestão de conflitos). Foram evidenciadas as práticas utilizadas para o engajamento da equipe, fornecer *feedback* aos liderados, gestão de conflitos, foco em resultados e promover melhorias e inovações no ambiente de trabalho. O Quadro 4 retrata o modelo de análise elaborado.

Quadro 4 : Modelo de análise

Dimensão	Conceito	Autores
Nível de liderança	Refere-se à forma como o papel de liderança exercido é percebido pelo(a) gestor(a).	Mintzberg (2010) Seidle; Fernandez; Perry (2016)
Autoidentidade do líder	Relaciona-se identidade do(a) líder(a) e como ele(ela) tem consciência de si mesmo.	Baltes; Harrinson (1991) Day; Harrinson (2007) Turner (2007) Mintzberg (2010) Seidle; Fernandez; Perry (2016)
Relacionamento	Caracteriza-se pelas nuances das interações do(a) gestores(as) com a equipe, os pares e os superiores, e a importância dessas interações para o alcance dos objetivos.	Day; Harrinson (2007) Archer; Cameron (2009) Seidle; Fernandez; Perry (2016)
Ambiente organizacional	Trata-se do meio no qual o(a) gestor(a) está imerso, composto pela burocracia, estrutura, hierarquia e clima e cultura.	Weber (1987) Day; Harrinson (2007) Archer; Cameron (2009) Bertucci (2015) Seidle; Fernandez; Perry (2016)
Desempenho	Forma pela qual o(a) gestor(a) define e alinha expectativas para o trabalho, acompanha a <i>performance</i> avalia e comunica os resultados.	Seidle; Fernandez; Perry (2016)
Promoção da saúde integral	Busca pela saúde e bem-estar do ser humano.	Brasil (2017) Santa Catarina (2022a)
Estratégias de desenvolvimento	São as táticas utilizadas pelo(a) gestor(a) para desenvolver as competências gerenciais requeridas pela Organização.	Archer; Cameron (2009) Seidle; Fernandez; Perry (2016) Santa Catarina (2022a)

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

3.3 CONTEXTO DA PESQUISA

A estudo foi realizado no Ministério Público de Santa Catarina, especificamente, na Procuradoria-Geral de Justiça. A população alvo foi composta pelos(as) servidores(as) efetivos(as) ocupantes do cargo comissionado de Gerente, de provimento de livre nomeação e exoneração, conforme Tabela 1:

Tabela 1: População de pesquisa.

Nome do cargo	Quantidade
Gerente de Acompanhamento dos Fundos Especiais	1
Gerente de Acompanhamento Funcional	1
Gerente de Almoxarifado	1
Gerente de Análise Contábil	1
Gerente de Análise Multidisciplinar	1
Gerente de Arquivo e Documentação	1
Gerente de Atenção à Saúde	1

Nome do cargo	Quantidade
Gerente de Atendimento ao Usuário	1
Gerente de Biblioteca	1
Gerente de Cadastro e Informações Funcionais	1
Gerente de Capacitação e Aperfeiçoamento	1
Gerente de Ciência de Dados	1
Gerente de Compras	1
Gerente de Contabilidade	1
Gerente de Contratos	1
Gerente de Desenvolvimento de Pessoas	1
Gerente de Engenharia Civil	1
Gerente de Finanças	1
Gerente de Governança e Qualidade em TI	1
Gerente de Informações e Projetos	1
Gerente de Infraestrutura Tecnológica	1
Gerente de Patrimônio	1
Gerente de Pesquisa, Extensão e Revisão	1
Gerente de Remuneração Funcional	1
Gerente de Segurança da Informação e Gestão de Riscos	1
Gerente de Serviços Administrativos e Controle Disciplinar	1
Gerente de Sistemas de Informação	1
Gerente de Transportes	1
Total	28

Fonte: Portal Transparência do MPSC (2022).

Primeiramente, foi solicitada a autorização da Secretaria-Geral do Ministério Público para envolver os gestores no trabalho e divulgar o nome da organização na dissertação. Foram selecionados seis gerentes, de um total de 28 (vinte e oito), e optou-se por atender as seguintes características para trazer um público o mais diverso possível: tempo no cargo de gestor, sexo e tamanho da equipe. Por se tratar de informação pessoal mais relevante à pesquisa, apresenta-se na Tabela 2 o tempo de experiência dos entrevistados no cargo comissionado de Gerente. Este quadro não adotou a codificação presente no restante do trabalho para manter preservada a identidade dos respondentes. Ressalta-se que a análise dos dados não fez distinção ou estabeleceu relações quanto ao tempo no cargo do respondente e às categorias analisadas, uma vez que todos os respondentes têm no mínimo um ano de experiência na função, o que os coloca em uma perspectiva de experiência similar entre si.

Tabela 2: Tempo no cargo, sexo e tamanho da equipe dos(as) entrevistados(as)

Tempo no cargo	Sexo	Tamanho da equipe (em nº de pessoas)
Entre 1 e 3 anos	Masculino	Entre 5 e 8
Entre 1 e 3 anos	Masculino	Entre 9 e 12
Entre 1 e 3 anos	Masculino	Entre 9 e 12
Entre 4 e 6 anos	Feminino	Entre 5 e 8
Entre 4 e 6 anos	Feminino	Entre 5 e 8
Entre 10 e 12 anos	Masculino	Entre 13 e 16

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Todos foram identificados como “Entrevistado [número da entrevista na ordem de realização]”. Optou-se por manter o gênero dos participantes no masculino, visando preservar a identidades dos envolvidos. O convite para participação na entrevista se deu por uma mensagem eletrônica, cujo teor pode ser verificado no APÊNDICE C – CONVITE ENVIADO AO(À) GESTOR(A) PARA PARTICIPAÇÃO NA ENTREVISTA. Optou-se por convidar seis gestores, diante de algum possível imprevisto. Todos aceitaram participar, porém um não respondeu à sugestão de data, e, assim, não participou da coleta de dados. O roteiro de entrevista está disponível no APÊNDICE D – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS APLICADAS A UMA AMOSTRA DE GERENTES DO MPSC. O detalhamento das entrevistas realizadas pode ser verificado na

Tabela 3.

Tabela 3: Detalhamento da coleta de dados da pesquisa.

Entrevistado	Data	Duração (min)	Transcrição (páginas)
Entrevistado 1	01-jun-2022	47	12
Entrevistado 2	01-jun-2022	23	6
Entrevistado 3	02-jun-2022	53	13
Entrevistado 4	03-jun-2022	30	6
Entrevistado 5	06-jun-2022	22	6
TOTAL		175	43
		2 horas e 55 minutos	

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando a adaptação dos gestores do MPSC à Plataforma *MS Teams*® e sua disponibilização aos alunos da UDESC, todas as entrevistas foram gravadas naquela ferramenta, incluindo a autorização dos entrevistados para o uso dos dados.

Por sua vez, o grupo focal foi realizado no dia 8 de junho de 2022, às 16h30min no Gabinete da Coordenadoria de Recursos Humanos do MPSC, localizada na Rua Pedro Ivo, 231,

sala 701A, Ed. Campos Salles, Centro, Florianópolis/SC. Participaram do grupo focal o total de quatro pessoas, contendo homem e mulheres, sendo a própria mestrande, o Coordenador de Recursos Humanos, a Gerente de Desenvolvimento de Pessoas e a Analista em Psicologia vinculada à Gerência de Desenvolvimento de Pessoas.

3.4 ANÁLISE DE DADOS E INFORMAÇÕES COLETADAS

A vinculação da teoria com as observações empíricas ocorreu na fase em que foi aplicada a análise de conteúdo sobre as fontes de dados obtidas na transcrição das entrevistas realizadas com os gerentes e nas informações oriundas do grupo focal de especialistas, as quais evidenciaram os problemas, as necessidades, as boas práticas vivenciadas no órgão, que podem sustentar o *framework* com diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais do MPSC.

Optou-se pela análise descritiva por categoria ou categorial, por ser um método que utiliza a codificação como forma para a definição sobre o que se trata os dados em análise. Nesse método, a identificação e o registro de um ou mais trechos de texto, como parte do quadro geral que, em algum sentido, ilustram a mesma ideia teórica e descritiva (GIBBS; 2009).

A aplicação da análise categorial envolve a identificação de várias passagens do texto, que são relacionadas a um código. Esta codificação é um meio de indexar o texto para estabelecer uma estrutura e ideias temáticas em relação a ele. Após a realização das entrevistas e transcrição, utilizou-se a ferramenta *Microsoft®Excel* para a indexação dos dados brutos e a definição de dimensões de análise, que permitam uma descrição organizada do conteúdo.

Como a pesquisa demandou a utilização sequencial de três diferentes fontes de dados, a codificação e a exploração do material foram repetidas, o que permitiu adequações sucessivas das categorias de análise inicialmente desenhadas. Em posse do resultado dessas duas etapas, procedeu-se ao tratamento e análise dos resultados e propositura de interpretações visando os objetivos previstos.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Duas limitações foram observadas nesta pesquisa. A primeira pode ser associada ao envolvimento da pesquisadora, que é servidora efetiva da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas da Coordenadoria de Recursos Humanos, a qual inclusive ocupou os cargos comissionados de Gerente e Coordenadora, respectivamente, por um período total de seis anos,

pode contribuir para eventuais vieses de percepção da análise dos dados e, assim, se mostrar como uma limitação de pesquisa. Como forma de dirimir este aspecto, procurou-se estabelecer o modelo de análise da pesquisa à luz das concepções e referenciais teóricos, além de preservar o rigor metodológico na análise dos dados.

Apesar do estudo de caso ter abordado a realidade de uma amostra de cinco ocupantes do cargo de gerente do MPSC, a investigação qualitativa, segunda limitação notada, permitiu uma análise minuciosa do objeto de estudo, resultando em uma compreensão mais profunda do fenômeno. Dessa forma, é possível que o estudo contribua para a compreensão do desenvolvimento de competências gerenciais dos demais 23 (vinte e três) gestores da Instituição pública, limitando-se exclusivamente ao MPSC e ao marco temporal de realização da pesquisa.

4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Este capítulo apresenta a caracterização da Instituição Pública estudada e os resultados obtidos na fase de coleta de dados de acordo com os objetivos específicos e com o objetivo geral da pesquisa. Tendo como base o referencial teórico utilizado no segundo capítulo deste trabalho, foram analisadas as entrevistas com os(as) gerentes e ainda os documentos institucionais, tais como relatórios de implantação do Projeto de Gestão por Competências, diretrizes estratégicas nacionais e estadual, disponíveis no Portal Ministério Público de Santa Catarina (MPSC) e no Portal do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).

Este tópico objetiva analisar os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, tomando por base as categorias de análise. O produto desta análise irá compor o capítulo seguinte, tratando da elaboração de um *framework* com diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais do MPSC, conforme previsto nos objetivos geral e específicos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO/CONTEXTO ESTUDADO

O Ministério Público no Brasil se divide entre o Ministério Público da União (MPU) e o Ministério Público dos Estados (MPE). É uma instituição que atua na defesa dos interesses sociais e indisponíveis, como o direito à vida, à saúde, à moradia, à liberdade, à educação, ao trabalho, à cidadania, dentre outros (MPSC, 2020).

O Ministério Público de Santa Catarina é uma Instituição Pública, pertencente a Administração Direta do Estado. Não depende do Poder Legislativo, do Poder Executivo e do Poder Judiciário. Atua como fiscal das leis, na defesa da ordem jurídica e do regime democrático. Também defende o patrimônio cultural, o meio ambiente, os direitos e interesses da coletividade, tais como das crianças, adolescentes e idosos.

Presente em 111 (cento e onze) Comarcas no Estado de Santa Catarina, o MPSC atua em defesa dos direitos de todos os Municípios catarinenses e dos cidadãos que neles habitam. Para tanto, em 23 de junho de 2022 contava com o seguinte quadro funcional, de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5: Número de pessoas no MPSC

Nome do cargo	Número de ocupantes
Procurador(a) de Justiça	64
Promotor(a) de Justiça	431
Servidor(a) efetivo(a)	478
Servidor(a) comissionado(a)	1.038
Estagiário(a)	1.200
Contratado(a)	570
Aprendiz	4
Voluntário(a)	18
Servidor(a) à disposição	313
Total de pessoas	4.116

Fonte: Portal Transparência do MPSC (2022).

A Procuradoria-Geral de Justiça (PGJ) é Órgão da Administração Superior do Ministério Público. É chefiada pelo Procurador-Geral de Justiça, gestor máximo da Organização. Além das funções de natureza administrativa, o PGJ pode propor ação penal em relação a crimes praticados por autoridades com direito a foro privilegiado.

A Secretaria-Geral do Ministério Público (SGMP), subordinada ao Procurador-Geral de Justiça, tem a responsabilidade da supervisão e direção dos órgãos de apoio técnico e administrativo do Ministério Público. Conforme Organograma do MPSC, disponível no Anexo A, verifica-se que a maior parte dos gerentes está vinculado às Coordenadorias que, por sua vez, são supervisionadas pela SGMP.

4.1.1 A Gestão por Competências no MPSC

Por meio do Planejamento Estratégico 2012-2022 (PE MPSC 2012-2022), o Órgão estabeleceu os objetivos e as ações estratégicas que orientaram a mobilização dos recursos humanos e materiais da Instituição, assumindo o desafio de acelerar a transformação da organização em seus vários aspectos: estrutura, valores, liderança, estratégia, desenvolvimento de pessoas e de sistemas de informação e controle.

Dentre os vinte objetivos estratégicos definidos pelo órgão público, tem-se o número 19, “*Ter pessoal qualificado e em número suficiente*”, cujo objetivo foi “*adequar o quantitativo e promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros e servidores, visando melhorar o clima organizacional e aumentar a efetividade dos resultados*”

e ações do Ministério Público” (SANTA CATARINA, 2012). A fim de alcançá-lo, foram elencadas quatro iniciativas estratégicas:

1. Programa para o aperfeiçoamento do sistema de capacitação de membros e servidores;
2. Programa para a motivação e a humanização do ambiente de trabalho;
3. Programa de melhoria na Gestão de Pessoas; e
4. Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. (SANTA CATARINA, 2012).

As quatro iniciativas estratégicas são elencadas em forma de programas, os quais possuem projetos específicos que são elaborados pelo Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) e pela Coordenadoria de Recursos Humanos (CORH) e suas gerências.

Na seara do Programa de melhoria na Gestão de Pessoas, a Gerência de Desenvolvimento de Pessoas (GEDEP) da CORH, vem trabalhando na implantação da Gestão por Competências. Como primeira etapa desta tarefa, elaborou-se o Projeto de Definição do Modelo de Gestão por Competências no Ministério Público de Santa Catarina, que teve como objetivo geral: “*identificar as competências existentes e as requeridas pelo MPSC, a fim de promover o alcance das metas e o cumprimento dos objetivos institucionais.*” (SANTA CATARINA, 2013, p. 10). A Gestão por Competências vem sendo trabalhada desde 1º de novembro de 2013 até os dias atuais. No período de 1º de novembro de 2013 a 30 de novembro de 2014 o MPSC contou com a consultoria da Fundação Instituto de Administração – FIA.

A metodologia adotada no projeto executado junto à Consultoria previu a transferência de *know-how* para a equipe de RH. Assim, contou com a participação ativa dos servidores da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas na construção e no desenvolvimento do Projeto, os quais poderão atuar como multiplicadores internos, possibilitando a manutenção do modelo construído para Projeto. Alguns grupos com papéis definidos foram estabelecidos para executá-lo, foram eles:

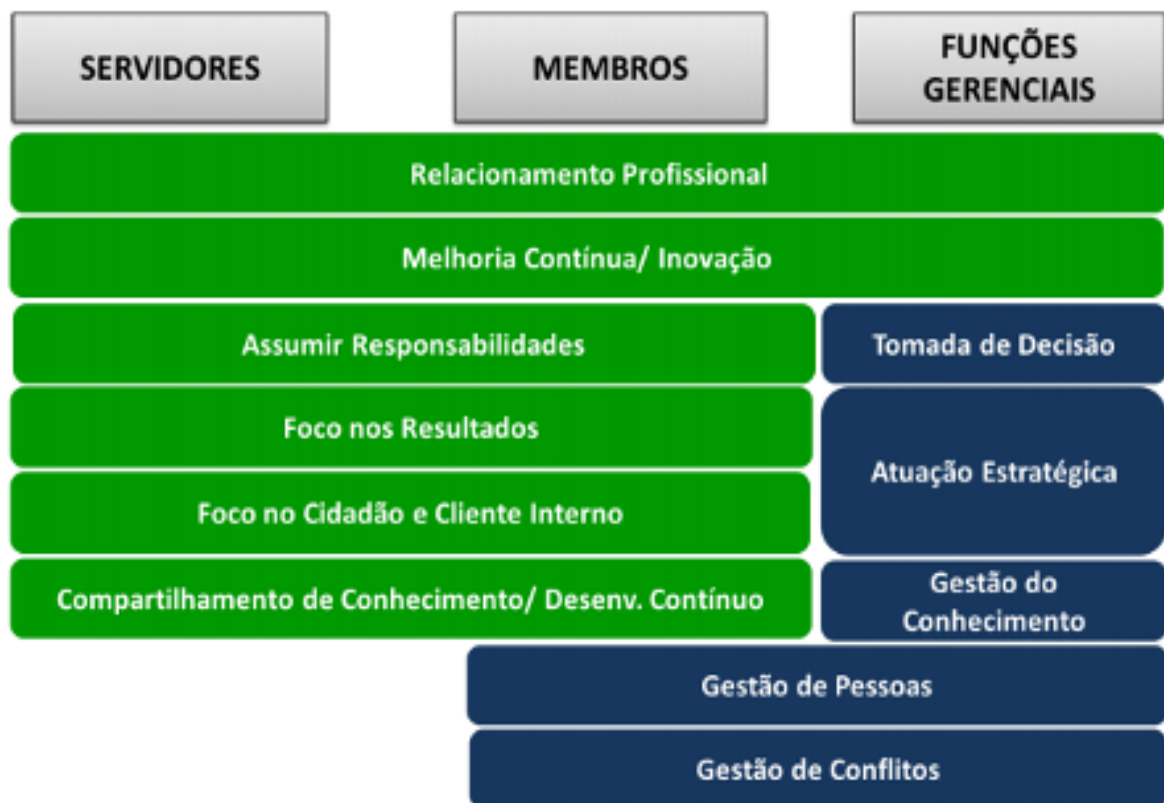
- **Grupo de Coordenação:** composto pela equipe da área de recursos humanos e pela consultoria. Sua função foi aportar o referencial teórico conceitual e metodológico, fornecer suporte e potencializar a produção dos demais grupos;
- **Corpo Diretivo:** composto por cinco integrantes da Administração do Ministério Público, cujo papel era fornecer as expectativas em relação ao projeto e realizar a validação das etapas;
- **Grupo de Modelagem:** composto por vinte gestores formadores de opinião na Instituição. Sua responsabilidade esteve ligada ao estabelecimento de parâmetros básicos para o projeto e o desenvolvimento critérios e sugestão da estratégia de implantação do projeto. (SANTA CATARINA, 2013).

O Projeto de Implantação do Modelo de Competências do MPSC teve três grandes etapas, a saber: Planejamento e Diagnóstico; Modelagem e Implantação. Na etapa 1, foram entrevistados pelo Grupo de Coordenação, o Grupo Diretivo e o Grupo de Modelagem e realizada a análise documental, que resultou na definição dos principais desafios da gestão de pessoas do MPSC:

1. Desenvolver as pessoas de acordo com as necessidades da organização;
2. Preparar os gestores e membros para atuarem como gestores de pessoas; e
3. Padronizar os processos para ter continuidade e eficiência nos trabalhos. (SANTA CATARINA, 2012).

Conforme Figura 5, enfatiza-se, que o desafio 2 foi apontado como uma competência requerida, a partir da identificação das competências.

Figura 5: Recortes das competências.



Fonte: Elaborada pela FIA e pelo MPSC (2014, p. 9).

Além das competências definidas para as carreiras de Servidores e Membros (competências comuns) e Gestores (competências gerenciais)⁵, foram mapeadas e implantadas as competências específicas de cada cargo em cada área.

Destacam-se como principais resultados do trabalho realizado pela FIA em conjunto com o MPSC:

- Inventário das competências comuns a Membros e Servidores;
- Inventário das competências gerenciais, comuns a todos gestores da Instituição (exceto Membros);
- Inventário das competências específicas;
- *Gaps*/lacunas de competências resultantes dos ciclos de mapeamento 2014-2015 e 2015-2016 (prorrogado até 2017) realizados na Procuradoria-Geral de Justiça do MPSC;
- Utilização das competências para a capacitação dos membros e servidores por intermédio do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional;
- Em 2016, início do Projeto de Unificação, em um único instrumento, das avaliações do MPSC, quais sejam: Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório para aquisição de Estabilidade (realizada, geralmente, a cada 3 meses, durante 3 anos), Avaliação de Desempenho (de realização semestral) e do Mapeamento das Competências Individuais (de periodicidade anual). Este projeto, encontra-se em fase de implantação, visto que necessita de um sistema informatizado, cuja construção está na fila de prioridades de trabalho do Comitê de Tecnologia da Informação do órgão, pois está vinculado à implantação de um novo sistema de recursos humanos, que abrange outras funcionalidades. Em resumo, apresenta-se na

⁵ O detalhamento das competências gerenciais se encontra no Anexo B.

Figura 6 a linha do tempo do projeto.

Figura 6: Linha do tempo do Projeto Gestão por Competências no MPSC.



Fonte: Elaborada pela FIA e pelo MPSC (2014, p. 9).

No âmbito nacional, o Ministério Público é fiscalizado pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Instituição que possui como função legal, dentre outras atribuições, fomentar o desenvolvimento dos ramos do Ministério Público da União, e dos Ministérios Públicos estaduais e do Distrito Federal e Territórios.

Por meio da Comissão de Planejamento Estratégico, o CNMP, atua na estruturação da gestão estratégica da Instituição e na condução democrática do processo de planejamento, de médio e longo prazo, das diretrizes de ação do Ministério Público brasileiro como um todo.

O papel de acompanhamento do CNMP, no tocante à Gestão por Competências, vem sendo realizado desde o Planejamento Estratégico Nacional 2011-2019 (PEN 2011-2019), cujo mapa estratégico descreve o seguinte objetivo: “*Intensificar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes*”.

Considerando os esforços empreendidos pelo MPSC para a implantação da Gestão por Competências, o CNMP realizou, em novembro de 2014, na sede do daquele órgão em Florianópolis, a Ação Nacional Estruturante – Gestão por Competências, diante do pioneirismo nacional na temática. Tal evento, contou com a participação de representantes das unidades do

MP brasileiro e culminou na celebração do Acordo de Resultados para implantação da Gestão por Competências, cujas todas as etapas já foram cumpridas pela organização.

O atual Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público (PEN 2020-2029) define como novo objetivo estratégico “*Promover a gestão por competências e a qualidade de vida no trabalho*” e pontua como necessidades a serem atendidas o desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades de liderança para membros e servidores gestores, capacitando-os para lidar com conflitos e gerenciamento de pessoas.

De acordo com a nova diretriz nacional estabelecida no plano vigente, que prioriza o desenvolvimento das habilidades de liderança dos gestores, e os resultados já alcançados com o Projeto Gestão por Competências no MPSC, além da atual fase de unificação das avaliações – em aguardo da priorização da solução tecnológica – verifica-se a necessidade do desenvolvimento das competências gerenciais, já mapeadas, conforme Figura 7.

O MPSC, por sua vez, na elaboração do Planejamento Estratégico 2022-2029 (PE MPSC 2022-2029) aderiu ao Planejamento Estratégico Nacional do Conselho Nacional do Ministério Público e definiu, a partir dos objetivos estratégicos contidos naquele documento, os seus *objectives and key results*⁶ (OKRs) para o período de 2022-2023. A

Figura 7 ilustra o mapa estratégico e os OKRs do MPSC.

Figura 7: PE MPSC 2022-2029 e OKRs da Gestão Ciclo 2022.2-2023.1



⁶ Objetivos e resultados-chave (tradução nossa).

Fonte: MPSC, 2022.

Considerando a necessidade de oferta de ações de desenvolvimento de liderança para aos colaboradores que assumem funções gerenciais e a inexistência de programa de desenvolvimento gerencial, para identificação e aprimoramento de liderança, o presente trabalho contribuirá com a elaboração de *framework* com diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais do MPSC. Dessa forma, viabiliza-se o cumprimento da estratégia organizacional de promover a gestão por competências e a qualidade de vida no trabalho e do OKR 09: ter pessoal qualificado e em número suficiente, em um bom ambiente de trabalho, conforme

Figura 7.

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Tendo como norte o modelo de análise construído no Capítulo 3, tornou-se necessário entrevistar os gerentes do MPSC, por meio de perguntas elaboradas dentro das sete categorias de análise: nível de liderança; autoidentidade do líder; relacionamento com seguidores, pares e superiores; ambiente organizacional (estrutura, clima e cultura, hierarquia, burocracia); desempenho; promoção da saúde integral e estratégias de desenvolvimento.

Acerca da categoria de análise **nível de liderança**, os entrevistados 1, 4 e 5 informaram que é um papel de responsabilidade, que envolve o alcance de objetivos estratégicos, corroborando o que foi verificado em Bertucci (2015); Larat (2016) e Sudirman, Siswanto, Monang, Aisha (2019), pois, os gerentes trabalham na gestão diária da organização e ocupam uma posição única na hierarquia e fornecem uma grande contribuição para a mudança organizacional, seja por meio de ideias inovadoras ou por colocar em prática os planos estratégicos.

Diante da importância destaca do gerente, para os autores acima mencionados e o trecho da fala do Entrevistado 5, conclui-se que o setor reflete características do gerente e a forma pela qual este percebe o papel exercido:

Papel da liderança, eu acho que é de extrema importância, porque a gente vê que os setores, hoje, eles têm a cara do gestor. Então, eu acho que é muito importante a figura do, como a gente tem, às vezes, uma administração superior, muito longe da gente. Esse gestor que está aqui perto da gente é que molda o setor ou a gerência ou a coordenação. [...] eu nunca tinha pensado nisso, mas realmente é muito importante o papel. A gente tem os setores, a gente olha os setores, a gerência, a gente vê que ela é um reflexo do gestor (Entrevistado 5).

Outros aspectos abordados, foram a mudança no perfil do gestor, anteriormente mais orientado à tarefa e hoje e menos voltado às pessoas (Entrevistado 2) e do papel do líder como agente de desenvolvimento de pessoas, apontado por Hadley (2014), já que os gestores eficazes entendem que são guardiões temporários e necessitam investir no desenvolvimento profissional de seus funcionários:

A ideia do líder é tentar extrair o melhor de cada pessoa, contribuir para o desenvolvimento delas. Nessa busca de tentar extrair o melhor, muitas vezes eu percebo que as pessoas não se enxergam. Não conseguem perceber o que tem de melhor. Então, o líder consegue, ao estimular, tentando extrair esse melhor, mostrar para elas, o que elas têm ali. Tem esse papel de extrema importância para as pessoas, para a equipe e para a Instituição como um todo, por ser um ponto de referência, um ponto de contato. (Entrevistado 3)

Verifica-se que o Entrevistado 3 percebe o papel do líder como aquele descrito por Hadley (2014), de agente de desenvolvimento de pessoas e em aspectos que nem são percebidos pelos liderados. De outro lado, destaca ainda, o papel do líder em conectar a equipe e o restante da Instituição.

Questionou-se os gestores sobre a forma que função de gestor (ou o papel de liderança) faz parte de sua carreira e trajetória profissional, visando identificar a **autoidentidade do líder** e o seu senso de propósito. A autoidentidade do líder se refere a como ele se distingue dos demais enquanto ser humano e possui consciência de si mesmo. Em que pese nenhum deles relatou ter participado de um processo seletivo estruturado ou ter sido diretamente preparado para assumir a função, destacaram-se suas motivações pessoais que os levaram a ter mudanças comportamentais (BALTES; CARSTENSEN, 1991; DAY; HARRINSON, 2007; SEIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016):

Eu penso que ela agregou muito. Ao longo dos anos, em termos de evolução pessoal mesmo. [...] E a função de chefia, de liderança, acabou me levando a desenvolver outras competências, para poder interagir com as pessoas, para poder resolver problemas que iriam muito além daquelas competências esperadas para minha função normal. [...] Então, eu penso que a função de liderança, sendo formal ou não, tende a agregar muito na carreira em termos de desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa (Entrevistado 1).

Na verdade, eu sempre tive, um papel mais de referência, aquela pessoa que tiravam dúvidas, que pediam auxílio em alguma situação e, digamos assim, um pouco de mediadora também, para resolução de problemas e tal. Não muito nesse papel de gerir pessoas, porque quando você gere pessoas, você lida com outras coisas que são totalmente diferentes de você ser um suporte. Você precisa lidar com expectativas, com sentimentos, com situações totalmente particulares. Então, a experiência de gestão de pessoas, eu fui realmente ter no Ministério Público mais recente agora [...] na gerência de [...], eu tive que realmente assumir esse papel e buscar as ferramentas

para isso. Tanto para entender as prioridades, as urgências e me colocar nesse papel realmente de facilitadora da equipe e de compreensão do ser humano que está atuando ali [...] (Entrevistado 2).

Eu tenho formação em psicologia. Então, facilita bastante, porque a gente tem vários estudos durante a faculdade e eu fiz estágios também. [...] Aconteceram várias coisas e eu acabei depois ficando no cargo de gestão. Então, não era algo que eu buscasse, não era algo que eu tinha intenção de ter, que fosse um objetivo de carreira, mas, sempre rondou, desde a minha formação de alguma forma. (Entrevistado 3).

Um pouco de experiência eu tive como chefe de setor durante uns anos. Apesar de que é uma atividade bem diferente do nível de gerência ou daí para cima. Era muito mais operacional, eu percebo uma diferença bem clara (Entrevistado 4).

Eu vim ser gestor a pouquíssimo tempo. Então, faz 3 anos que eu estou nesse cargo e eu nunca tinha pensado, minha carreira nunca foi direcionada para isso. Nunca fiz curso de liderança, nunca tive nada assim. A minha carreira aqui [...] foi meio assim o Doutor [nome do promotor], a gente tinha contato com ele. Me selecionou, eu vim para cá. Eu fui chefe de setor, mas por uma questão de rodízio lá, na época do [nome do setor]. Então, eu nunca tive um histórico de liderança ou de gestão. Foi meio no susto, né? (Entrevistado 5).

Os entrevistados 1 e 2 apontaram a necessidade desenvolvimento para gerir pessoas, enquanto o entrevistado 3 informou ter formação superior específica para desempenhar o papel de gestor. Já os entrevistados 4 e 5 informaram não ter experiência na função gerencial. Observa-se que os entrevistados entendem como necessário o conhecimento ou a experiência para a formação da identidade do líder.

Acerca das principais dificuldades e desafios no exercício da liderança, todos entrevistados quando questionados apontaram aspectos relacionados à gestão de pessoas. Essa pergunta poderia trazer elementos que se enquadram em diversas categorias de análise. Destacou-se a categoria **relacionamento**, em especial, relacionamento com a equipe e com pares, e **ambiente** organizacional, no que tange à burocracia para contratação e desligamento de pessoal no serviço público. Considerando que, a próxima pergunta tratou sobre as maiores dificuldades no início do trabalho de gestão de pessoas e quais são suas dúvidas mais frequentes, optou-se por elaborar o Quadro 6, que discorre sobre as dificuldades e desafios elencados pelos gerentes e o trecho que ilustra o motivo da indicação, aglutinando as respostas de ambas as questões:

Quadro 6: Dificuldades e desafios elencados pelos gerentes.

Dificuldade e/ou desafio	Motivo
Avaliação de desempenho	<i>Você coloca uma nota com um ponto a menos na avaliação de desempenho a pessoa já se sente injustiçada? Porque ninguém faz isso, ninguém avalia de verdade. Que é diferente, na maioria das vezes, pelo menos nas pessoas e locais que eu conheço e em instituições privadas. Então, eu acho que essas características muito amarradas, para mim, são ainda mais desafiadores. (Entrevistado 3)</i>

Dificuldade e/ou desafio	Motivo
	<i>Lidar com pessoas que não querem, que não estão felizes ou estão levando uma equipe pra baixo, eu não sei o que fazer não. Dica aquela questão, tu vais avaliar a mal? Mas, isso não vai refletir em nada no trabalho dele. (Entrevistado 5)</i>
Contratação e Demissão	<i>Eu consigo visualizar uma de uma dificuldade principal mais associada ao serviço público, né? [...] Tu tens tanta dificuldade para contratar quando precisa, quanto para destratar quando a pessoa não se encaixa, não se enquadra. (Entrevistado 1)</i>
	<i>De ser uma instituição pública, com todas as suas regras de concurso disso, daquilo. (Entrevistado 3)</i>
	<i>É que a gente, às vezes, chega num ponto que você já fez tudo que você podia e a pessoa não consegue e você não consegue trocá-la de lugar simplesmente, não consegue demitir ela simplesmente. (Entrevistado 4)</i>
Desenvolvimento para o exercício do cargo	<i>Você tem que correr atrás, não tem um curso. Vamos te preparar para ser um bom gestor. Geralmente, é uma pessoa que tecnicamente é boa, que eu acredito que deve ter sido meu caso, então já entendia daquela daquele tipo de atividade, estava preparada tecnicamente para fazer atividade, mas não era, eu imagino, é que não era por ser por ter um perfil de gestão, de gestão de pessoas e tudo mais. Eu acho que isso realmente foi um desenvolvimento próprio. Não é um algo que eu já tinha, talvez já tinham (sic) mapeado em mim. (Entrevistado 2)</i>
	<i>Não é só o fato de ter que, como eu gosto de falar, de levar aquele servidor pela mão, não é para que ele faça as coisas para que ele, enfim, assuma sua condição de servidor público e de um cargo que tem. É com clima organizacional, com as outras pessoas que estão ali, que estão vendo também. Então isso é bem desafiador. E ao mesmo tempo, tem que manter uma certa ética. De entender que não pode ficar fazendo críticas abertas. Não, não se trata disso. Então, é uma coisa que tu vais aprendendo dia a dia, porque isso não é ensinado. (Entrevistado 4)</i>
Deveres do gestor	<i>[...] diante de cada situação nova, saber até onde eu poderia ir? Até onde eu teria liberalidade para decidir? Aonde que a minha decisão, ela era limitada? Talvez por alguma regra legal? Então, ter que ir atrás dessas informações. [...] eu acho que a vivência às novas situações que vão surgindo e a gente tem que realmente ir atrás da informação, porque você não recebe uma cartilha. (Entrevistado 2)</i>
	<i>Às vezes, até em coisas muito triviais do dia a dia. Uma licença, um afastamento ou mesmo das próprias obrigações do servidor, de cumprimento de tarefas, enfim. Apesar de que eu já li a cartilha. Mas, saiu uma recentemente, eu dei uma lida lá sobre a estratégia de quando se abre procedimento administrativo, sindicância. Eu fui dar uma lida para entender um pouquinho, ajuda um pouco. Mas, de fato, era uma coisa que eu sabia alguma coisa por ser servidor, mas, não tinha isso muito claro. Não tinha muito claro. O suporte veio dessa forma. Veio quando foi divulgado para a gente por e-mail e sempre chega alguma coisa também, geralmente por e-mail, chega, tanto da GESAU, que também às vezes ajuda, quanto da GEDEP ou mesmo da CORH. (Entrevistado 4)</i>
Gestão da mudança e transição	<i>Então, no início, a minha maior dificuldade foi bem de ordem prática, porque como eu não tive uma transição do cargo, eu tive que assumir. Eu estava numa área próxima [...], mas não estava dentro da [...]. E eu tive que assumir sem ter nenhum tipo de repasse de informação. Então, eu já conhecia boa parte do processo, eu acho que me ajudou muito. Se fosse uma pessoa totalmente de fora, seria bem difícil. Eu sabia, boa parte dos caminhos e tal, mas ainda tem muitas nuances que acaba que ficam na mão do gestor, que se a pessoa não tem isso esquematizado em algum lugar, escrito em algum lugar, se você não tem onde consultar. Atividades que chegam, às vezes, do nada e aí dizem: não, mas a outra pessoa já fazia. (Entrevistado 3)</i>
	<i>Pessoalmente, quando eu entrei, por ter entrado numa situação bem, é difícil. Quando tu não sabes o serviço, uma coisa tu já saber o serviço. E, simplesmente, sair de uma condição vai para outra. Né, assim, sabendo serviço. Eu entrei sem saber nada, não sabia nem mexer no sistema. (Entrevistado 4)</i>
	<i>[...] minha primeira coisa foi ser aceito pela equipe. Eu fui implantado de um outro lugar para cá. Então, bem no início, foi um pouco complicado. Não teve uma questão de mudança do gestor. P que é uma coisa assim, morreu um dia, no outro dia já tem a pessoa. Parece que nada aconteceu. Não tem gestão de mudança nesse sentido. (Entrevistado 5)</i>
Gestão de Pessoas em si	<i>Aprender que existem vários perfis, que cada um deles se enquadra em algum tipo de atividade específico e que tu precisas integrar isso tudo de alguma maneira. E mais ajudar</i>

Dificuldade e/ou desafio	Motivo
	<p><i>do que atrapalhar, porque, às vezes, tem muita gente que tem a cabeça mais na frente do que a gente é preciso perceber isso, também, na posição de liderança, para poder ajustar as peças e ajudar em vez de atrapalhar. [...] Tem uma coisa que eu sempre vi muita dificuldade, também nos colegas, conversando com outros colegas. A gente sentiu muito isso naquela pós-graduação, que a gente fez e tinha vários gestores. Era um tema assim bem recorrente, a dificuldade de lidar com as pessoas. Mas, eu acho que o tema não é muito novidade dentro desse aspecto do desenvolvimento de lideranças. É a questão de interagir com as pessoas. É a questão de gestão de competências, né? [...] Mas essa gestão de pessoas, gestão de competências, eu acho que é uma coisa que faculdade nenhuma prepara a gente. A gente vai aprender isso na prática, lidando com as pessoas, trabalhando com gente. Uma coisa que, talvez, seja muito difícil de colocar num programa de treinamento. (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>É, eu acho que é a grande dificuldade é você lidar com pessoas totalmente diferentes, que estão passando momentos totalmente diferentes na sua vida e, mesmo assim, conseguir encaminhar as atividades mantendo, um padrão, mantendo o que se espera de produtividade da área, né? (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>Eu acho que o lidar, o conduzir as pessoas no dia a dia. É uma dificuldade porque cada um tem as suas dificuldades pessoais, que vão aparecendo desde coisas objetivas, sei lá, eu tenho um filho doente, eu tenho que acompanhar alguém num tratamento médico que está me envolvendo emocionalmente está difícil. (Entrevistado 3)</i></p> <p><i>Eu acho que decorre de uma coisa que me parece um pouco o acaso, que é o perfil das pessoas que estão naquele lugar que tu vais trabalhar. Tem pessoas colaborativas, empenhadas. Teu papel, ele se torna, um pouco facilitado, óbvio, né, por quê? A gestão de pessoas, é hum... coisa mais complicada que muitas vezes, cuidar apenas do trabalho em si, da parte técnica. Lidar com as pessoas com propósitos, as percepções, os ânimos. Isso é um pouco mais complicado. (Entrevistado 4)</i></p>
Mobilidade de pessoal	<p><i>Para mexer as peças no Tabuleiro, então a gente fica muito reservado a colocar pessoas naquele de determinado perfil, prazo, atividades que são aparentemente mais adequadas para aquele perfil, mas é muito difícil quanto tens pouca gente pra fazer essas trocas, né? Então, tem sempre alguns tipos de trabalho, que tu acabas tendo dificuldade pra arrumar a pessoa certa para colocar pra fazer aquilo. Mas eu acho que a maior dificuldade é lidar com esse problema de poder mexer as pessoas. (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>As suas questões profissionais mesmo, de objetivos de carreira. Estou no lugar certo? Não estou? (Entrevistado 3)</i></p>
Motivação e engajamento	<p><i>Manter os servidores motivados. A gente não tem instrumentos para motivá-los. Então, tem que se virar nos 30 para inventar alguma coisa e tal. [...] eu acredito, dentro da instituição, motivar os servidores, como não tem uma política muito clara de motivação, isso não fica muito claro na instituição, então essa é a maior dificuldade que eu tenho hoje, motivar e engajar. (Entrevistado 5)</i></p>
Flexibilidade	<p><i>Eu acho que tem os desafios comuns a todos os líderes, têm os desafios de ser líder numa instituição pública, com suas regras, e a sua pouca flexibilidade. (Entrevistado 3)</i></p>
Remuneração	<p><i>Você tem menos recursos do tipo se entregar tal coisa tu podes ter uma bonificação, pode ir para tal lugar. Eu sei que empresa privada tem muito desses recursos, que, é claro, não são únicos e não motivam a todos. Mas, muitas vezes, são elementos que acabariam ajudando. Poderia ser aquele pontinho que falta para algumas pessoas se moverem. Acho que fica bem amarrado, quanto a qualquer tipo de bônus e de realmente reconhecer o mérito de cada um. Eu sinto muito, é muito injusto. De uma forma geral, a remuneração no serviço público como um todo. (Entrevistado 3)</i></p>
Rotatividade	<p><i>Eu tenho dificuldade numa questão de treinamento de estagiários. Por quê? Porque eles são temporários, transitórios, [...] então, eu fico na dúvida de qual é o melhor caminho? Como treinar? Como ensinar essas pessoas que, por característica do cargo, vão passar tão rapidamente por ali?</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas com os gestores do MPSC, 2022.

Foi destacado pelo Entrevistado 3, ter recebido suporte da Gerência responsável no momento que vivenciou dificuldades no exercício da função gerencial, vejamos: “[...] eu

procurei auxílio na época. Eu fiz, algum tempo, acompanhamentos pontuais com a psicóloga, com [nome do profissional], e [...] dava umas dicas boas para seguir.” (Entrevistado 3). Tal afirmação reflete o disposto em Hadley (2014), no qual, mesmo líderes altamente talentosos, procuram mentores com quem possam compartilhar ideias e desafios.

Sobre o equilíbrio entre o trabalho, liderança e às demais demandas da vida, identificou-se elementos atrelados à categoria de análise **promoção da saúde integral**. Três dos cinco entrevistados relataram ter, no início da gestão, dificuldades no equilíbrio entre vida e trabalho:

De olhar também para si, eu falei da terapia, mas eu realmente acho que fez muita diferença na minha vida. É, se eu não tivesse em terapia, muitos momentos, coisas no começo do trabalho de gestão iam ser muito mais complicadas. Porque, senão, a gente vai no automático (Entrevistado 3).

Eu entrei sem saber nada, não sabia nem mexer no sistema. Então, isso trouxe um momento de preocupação. Tu ficas, um pouco mais, aumenta os níveis de ansiedade. Mas, foi até bem. Menor do que eu imaginava que ia acontecer, pensei que ia dar mais problema. Eu achei, ó meu Deus do Céu agora mesmo que eu não durmo mais, eu pensei. Mas, não. Aí, com muita colaboração e tal, eu consegui ir superando. Mas, o que acontece, né? [...] O que tem de diferente de uma coisa para outra? Sair da [nome da área] e vim para cá [...]? Eu não ficava pensando no serviço aos finais de semana ou quando, era bem, aquela coisa: - Fechou a porta do escritório, não penso mais no serviço. Isso não acontece mais. Não chega a causar um desequilíbrio. Mas, é uma coisa que consome bastante os pensamentos (Entrevistado 4).

No começo eu não equilibrava, daí eu tive vários problemas, tipo de pressão alta e bem louco no começo, porque era muita novidade e tu ser responsável toda aquela galera. Eu nunca tive isso. E, hoje, está mais equilibrado, eu consigo delegar um pouco mais. Antes, eu queria tudo para mim. Então, hoje eu delego. A gente tem uma administração da gerência bem horizontal. Cada um é responsável pelos seus trabalhos e tal [...] (Entrevistado 5).

Outro gestor, por sua vez, informou que não teve tantas dificuldades no começo. Sua estratégia para equilibrar vida e trabalho era: *“[...] eu sempre separei muitas coisas assim, quando eu estou aqui, estou aqui 100%. Quando estou fora, não estou.”* (Entrevistado 1). Porém, com o advento da Pandemia do Novo Coronavírus, destacou instabilidade para separar vida e trabalho:

Eu acho que a pandemia deu uma misturada nisso tudo. [...] Porque a gente trabalhou dois anos de casa. Então, essa experiência de trabalhar em casa acabou misturando muitas as coisas. A gente está voltando aos pouquinhos para o ambiente presencial. Eu estou desde novembro [de 2021], já voltei para o presencial, [...] agora, com o *home office*, isso tudo está muito instável ainda para mim. É a minha opinião a respeito de como separar as coisas. Não, mas eu tento achar que eu ainda consigo dividir bem as coisas, pelo menos na minha cabeça. No mínimo, para gestão de estresse. Para que isso não me atrapalhe na minha vida pessoal. (Entrevistado 1)

O Entrevistado 3 informou buscar gerenciar o que está precisando de atenção mais urgente, se é a vida ou o trabalho:

Eu sempre falo que uma vez eu ouvi falar que equilíbrio não é uma linha reta. Equilibrar é um constante, vai aqui e depois cai, vai aqui. Então é meio que isso. [...] agora eu preciso dar um gás aqui e vamos deixar um pouco de lado tal coisa. Não, agora não está dando tempo. Então, é muito avaliando tanto a minha vida pessoal quanto o trabalho, o que está precisando, talvez, de mais energia ou mais foco naquele momento. (Entrevistado 3)

O Entrevistado 5 revela uma mudança de postura em relação ao trabalho, após um período de estafa, vejamos:

Hoje eu consigo, [...], antes eu não conseguia, eu ligava, já o computador, aí eu ficava super estressado, ligava 8 horas da manhã e já deixava o celular e o computador. Daí como eu sou praticamente um gerente de pandemia. Porque eu entre, logo depois, já veio a pandemia. Então, a minha vida é toda *online* aqui. Eu ficava naquela, cara, eu tenho que estar disponível todo o tempo, já acordava às 8h e ligava, [...] hoje eu consigo respeitar um pouco mais esse horário de trabalho, das 9h30min até às, eu faço um horário de intervalo bem legal. O horário de uma e meia eu consigo realmente almoçar, descansar um pouco, né? Hoje, eu consigo isso, de um ano para cá, eu acho. Mas antes era bem complicado, era bem estafante.

Outro gestor, relatou que ao retornar de uma licença prolongada, além de sua própria “pressão interna” e algumas situações vivenciadas, teve a percepção que era necessário reafirmar a sua capacidade, embora já tivesse um histórico positivo no cargo. (Entrevistado 2) Destacou, ainda, que o fato de ter um relacionamento estruturado, com o suporte do cônjuge para as tarefas diárias e para a reorganização das rotinas familiares, se necessário, e poder contar com uma rede de apoio, são elementos essenciais para lidar com tarefas imprevistas, visto que, às vezes, pode ser preciso trabalhar mais horas para manter a produtividade.

Na categoria de análise **desempenho**, questionou-se os entrevistados sobre a forma que procuram solicitar *feedback*. Os entrevistados discorreram tanto sobre o *feedback* recebido de sua chefia imediata, quanto aquele que solicitam de suas equipes. Sobre este, todos os entrevistados informaram que já buscaram ou buscam solicitá-lo.

Considerando a centralidade do *feedback* no desenvolvimento de liderança, dada sua importância para a mudança de comportamento (SMITHER; LONDON; REILLY, 2005; ATWATER; BRETT; CHARLES, 2007), um gestor informou que seu superior hierárquico não fornece e outro destacou dificuldades nesse processo: “Com a minha chefia, eu também tento pedir, sabe? Mas, [...], como as minhas chefias atualmente sempre foram Promotores, eles têm um pouquinho mais de dificuldade com o feedback, eles não costumam falar muita coisa.” (Entrevistado 3).

Os demais gestores enfatizaram receber *feedback*, seja por meio da avaliação de desempenho ou conversas informais: “*Hoje eu estou mais limitado à questão das avaliações mesmo de promoção por merecimento, tanto no momento que eu converso com meus colegas, quanto eu converso com a chefia.*” (Entrevistado 1); “[...] *nós temos as avaliações periódicas. Mas, em regra, a gente também tem um canal de comunicação muito livre, então, a minha chefia imediata, [...] a gente conversa, não tem dificuldade, [...] a gente criou uma relação de confiança também grande.*” (Entrevistado 2); e “*Às vezes, eu peço feedback, eu faço esse pedido. Com os meus superiores aqui, meu superior direto. [...] Nós temos reuniões semanais que a gente troca, tem essas conversas e ele tem essa possibilidade de me dar qualquer feedback, do que está acontecendo*”. (Entrevistado 5)

Acerca da categoria de análise **estratégicas de desenvolvimento**, questionou-se o modo pelo qual os entrevistados procuravam engajar suas equipes, fornecer *feedback*, gerir conflitos, focar em resultados e propor melhorias e/ou inovações no ambiente de trabalho. Tais perguntas foram realizadas de forma a considerar as competências gerenciais do MPSC, a saber: relacionamento profissional; melhoria contínua/inovação; tomada de decisão; gestão do conhecimento; gestão de pessoas e gestão de conflitos. As estratégias de engajamento utilizadas pelos gestores entrevistados, descritas no Quadro 7, são:

Quadro 7: Estratégias utilizadas pelos gerentes para promover o engajamento da equipe

Nome da prática	Estratégia adotada
Conversa	É nada muito específico, só na forma de lidar e conversar. [...] Não tem nada de inovador. Parar, escuta, compreender e solicitar, sempre solicitar. (Entrevistado 4)
	Eu tento sempre estar prestando muita atenção, quando eu vejo que alguém está baixando, eu vou lá e procuro especificamente, tenho uma conversinha para ver como é que está, o que está rolando? (Entrevistado 5)
Reuniões semanais, bimestrais ou trimestrais de equipe	[...] dez minutos por semana que todo mundo tem que entrar e falar para todo mundo: a minha prioridade da semana é trabalhar em tal coisa, que também mantém todo mundo sabendo do trabalho de todo mundo. (Entrevistado 3)
	[...] para juntar as equipes [...] e a gente conversar sobre os trabalhos, sobre avisos, novidades que a coordenação tenha trazido para a gente. Sobre oportunidades de melhoria [...] e, principalmente, abrir aquele ambiente para o pessoal interagir em geral [...]. (Entrevistado 1)
Senso de pertencimento	[...] é você saber que pertence a uma equipe, que durante esses [número de anos] muitas coisas aconteceram com todos nós e você saber que você tem com quem contar. Então, isso é muito importante. Esse senso de coletividade. (Entrevistado 2)
Espaço de escuta e compartilhamento de opiniões	[...] aquilo que é possível eu tento compartilhar. Não a decisão em si, mas, pedir opinião, pedir ideais [...] abrir esses espaços acaba fazendo com que elas estejam envolvidas. (Entrevistado 3)
Celebração de entregas	Parece que a gente nunca termina, sempre é um contínuo. Nunca tem um término de nada, sempre a gente está engatando outra coisa e nunca tem um término. Então, a gente finaliza. A gente entrega, celebra. Isso é legal, parece que dá um ânimo no pessoal. (Entrevistado 5)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas com os gestores do MPSC, 2022.

No tocante ao fornecimento de *feedback* aos integrantes de suas equipes, os gestores apontaram que realizam conversas mais pontuais para tratar de algumas questões específicas, fora do processo de avaliação de desempenho. Outro momento, é a revisão dos trabalhos produzidos pelos servidores, no qual é possível externar uma oportunidade de melhoria ou um ponto de destaque. O Entrevistado 3 informou ter uma **ferramenta simples para anotações diárias** sobre desempenho e **fazer uma reunião mensal para conversar com cada integrante da equipe, com o objetivo de dar leveza ao processo**: “[...] vamos conversar uma vez por mês, porque não gera um clima do tipo, fiz uma coisa errada, vamos conversar amanhã sobre, não gera um peso [...]” (Entrevistado 3).

Na tentativa de naturalizar o processo de comunicação de desempenho, o Entrevistado 2 assumiu tratar o *feedback* como um momento de melhoria futura. “Eu percebo, você vai dar um feedback, a pessoa fica assim, ah não me desculpa, eu errei. Não, não é o erro, ele é uma coisa natural. O mais importante é, realmente, a gente estar dando esses alertas e criando meios de evitar que ocorra novamente” (Entrevistado 2).

No tópico de análise gestão de conflitos, os Entrevistados 1 e 4 relataram que costumam atuar como mediadores e promover uma conversa entre os envolvidos. O Entrevistado 2 afirmou que teve dificuldade na gestão de um conflito no setor, pois uma das partes não estava aberta ao diálogo. “A gente nunca sabe exatamente da história de cada um, realmente era muito difícil, inclusive eu cheguei a entrar em conflito com essa pessoa porque cheguei no esgotamento mental realmente daquela relação” (Entrevistado 2). Informou, por fim, que o conflito culminou na mudança de lotação de um integrante da equipe.

O Entrevistado 3 referiu uma situação de conflito entre os integrantes da equipe, decorrente da falta de conhecimento do trabalho do outro: “Eu tinha que ficar meio que esclarecendo, aqueles pontos que eu via que geravam irritação, mas que estavam, excessivos, às vezes, até equivocados mesmo.” (Entrevistado 3). Comentou que, para resolver a situação, aproveitou um momento de necessidade de pessoal do setor e solicitou a todos que aprendessem a executar os demais serviços da gerência. “Foi ficando mais claro. Daí, eu percebi, é só uma questão de entender, o que o outro faz a fundo, que já dissolve aquele julgamento que estava fazendo” (Entrevistado 3).

Finalmente, o Entrevistado 5, apesar de não recordar ter enfrentado nenhum conflito na gerência, mencionou que utilizaria técnicas de mediação de conflitos, dentre elas, o círculo de construção de paz e a Comunicação Não-Violenta.

Na questão relacionada às estratégias utilizadas para focar em resultados, o Entrevistado 1 informou utilizar classes de trabalho com um peso cada uma e destacou ainda: “A gente tenta

fazer uma classificação, por mais subjetiva que seja, já é um consenso da equipe [...]”. O Entrevistado 2 disse trabalhar sob demanda e “[...] *o nosso resultado é espelhado pelas nossas filas de trabalho, quanto mais limpa, [...] o volume delas tiver, maior resposta a gente está dando para o que chega.*” (Entrevistado 2).

No que lhe diz respeito, o Entrevistado 3 atua cumprindo as demandas que recebe, porém, em relação ao foco em resultados: “*Um ponto que eu tenho no meu radar há algum tempo, que impacta nessa questão de resultados: É como medir resultados nessa área? Eu acho bem difícil*” (Entrevistado 3). Já o Entrevistado 4, relatou controlar os prazos e utilizar uma ferramenta para auxiliar e solicitada à equipe que registre o progresso das atividades. [...] essas noções de organização, produtividade, ajudam muito a liderança conhecer ferramentas, metodologias. Ainda, revelou ter solicitado um suporte informal de um colega mais experiente:

É isso é cada um por si [...] não existe uma conversa. Eu, quando entrei, por exemplo, conversei com um colega que é o [nome do colega] para entender, porque ele também tem que gerir o caos lá. [...] Foi alguém que me deu umas ideias. Mas, eu tive um *feedback* com o [nome do servidor], de uma metodologia que ele usa e me ajudou a implantar esse sistema, [...] ele me ajuda demais para gestão, porque é feito para isso. É muito simples, é *post it* para um lado e para o outro, mas te dá uma visão do todo, extraordinária. Poder conhecer isso, disseminar boas práticas, de saber o que cada um faz. Eu tenho certeza, tem coisas melhores. Eu sei que o pessoal de TI é fera, está muito na frente da gente. Só que não chega. Então, se isso pudesse ser mais disseminado, seria muito bom. Pelo menos, para o meu perfil seria uma coisa interessante. Conhecer mais ferramentas de produtividade, de organização (Entrevistado 4).

O Entrevistado 5 disse não ser possível focar em resultados na área que gerencia, somente em entregas. “*Quando a pessoa já chega com o pedido, a gente pergunta: - Qual é o problema? Por que às vezes aquele pedido não vai resolver aquele problema.*” (Entrevistado 5). Dessa forma, trabalha auxiliando seus clientes internos a focarem em resultados.

Sobre o tema melhorias e inovações no ambiente de trabalho, todos os entrevistados informaram incentivar e implantar mudanças no setor, relatando diferentes métodos. “*A gente faz uma reunião com a equipe quando tem uma dúvida muito grande, quando são pequenas melhorias, eu mesmo vou sugerindo e encaminhando para o pessoal*” (Entrevistado 1). Disse também, que quando se trata de uma melhoria possível a outro setor da Instituição, costuma enviar um e-mail de sugestão.

O Entrevistado 2 enfatizou estra sempre à busca por soluções para os problemas existentes na área e pelo envolvimento da equipe na elaboração das melhorias:

Quando eu entrei, a primeira coisa que eu falei para o pessoal foi, me digam os problemas que vocês têm, que vocês enfrentam no dia a dia que eu vou buscar soluções para a gente, a gente vai discutir soluções. Isso foi o primeiro ponto. Tem uma série de coisas que a gente mudou. Eu posso te falar algumas, por exemplo, tinha um procedimento [...] de um contrato que [...] a pessoa levava uns 10 minutos fazendo aquilo. Hoje, a gente faz em 30 segundos, com a importação de uma planilha. [...] organização de orientações, os manuais, agora a gente está atuando também, na remodelagem do procedimento [...] toda a equipe está envolvida na elaboração de minuta do Ato. Então existe muito o envolvimento das pessoas, uma construção coletiva (Entrevistado 2).

No que tange ao Entrevistado 3, este informou estar atento à simplificação e pesquisa no que existe disponível em outras organizações e empresas que possuem serviços semelhantes:

[...] a busca sempre é no sentido de simplificar o que for possível. Tentando burocratizar o mínimo. Manter aquilo que é necessário e tal, mas aquilo que não for tentar reduzir e automatizar o que der. Então, tudo o que dá para gente simplificar e melhorar, a gente está sempre de olho no que está acontecendo lá fora, vendo como funciona e tentando trazer. O que não é fácil, porque não traz direto, porque a Instituição tem as suas particularidades. Mas, acho que a equipe tem feito bastante (Entrevistado 3).

Em relação ao Entrevistado 4, que informou buscar ideias de melhorias com outros gestores e realizar pesquisas sobre ferramentas que possam simplificar a organização do trabalho e automatizar parte dele, relatou: *“Tenho um servidor que é mais voltado a isso, eu dou bastante liberdade para ele propor.”* (Entrevistado 4). No que diz respeito ao Entrevistado 5, disse que a equipe toda é envolvida na inovação constantemente: *“É todo dia aqui. A gente está testando e desistindo de alguma coisa. [...], é da gerência mesmo e de todos que estão aqui”* (Entrevistado 5).

Questionados sobre algum tema específico ou questão para ser abordada em um Programa de Desenvolvimento de Lideranças e Competências Gerenciais no MPSC, os cinco entrevistados fizeram as seguintes sugestões: promover a troca de experiências e interação entre gestores *“[...] só botar eles juntos para conversar já é um ganho gigantesco, porque a gente vai aprender muito com os colegas. Um aprende com o outro. Às vezes, o curso em si, acaba sendo só uma desculpa para falar sobre um tema específico”* (Entrevistado 1).

Tratar da temática sobre onde buscar as informações e quais são os limites do gestor de pessoas do MPSC, são as recomendações dos Entrevistados 2 e 4. *“Apesar de que eu já li a cartilha, [...] dar uma lida para entender um pouquinho ajuda um pouco. Mas, de fato, eu sabia alguma coisa por ser servidor, mas, não tinha isso muito claro. O suporte veio dessa forma”* (Entrevistado 4).

Considerando que não há uma seleção de quem tem as características para ser um líder na organização, o Entrevistado 2 disse que um programa deve tratar da temática básica de liderança e o Entrevistado 3 considera necessário a um programa de desenvolvimento de competências gerenciais:

[...] apresentar tudo, tem pessoas, eu imagino, que cheguem sem noção nenhuma. [...] de como falar com as pessoas, a Comunicação Não-Violenta ajuda muito, mas eu acho que tem coisas que não são só técnicas. A pessoa exercitando que vai aprender. Então, nunca é demais. Tentar ensinar esse tipo de contato com a equipe, de como falar, de como gerir. [...] Então, eu acho que isso de básico, de como lidar com as pessoas, de como de como gerir mesmo. [...] essas coisas práticas de como lidar com a tal da avaliação de desempenho, de como dar *feedback*, de como fazer isso, também pode ser interessante. [...] E se houver possibilidades dentro das nossas milhares de leis e de regimentos e estatutos, de estimular de alguma forma, de incentivar as pessoas. [...] de reconhecer o trabalho que alguém fez diferente, do destaque que teve e tal (Entrevistado 3).

Outros aspectos necessários se referem ao modelo de aprendizagem ao longo da vida e em diferentes fases do desenvolvimento do indivíduo (LARAT, 2016). *“De estimular [a equipe] a continuar se desenvolvendo, a procurar evoluir não só numa questão de carreira, mas de aprender sempre coisas novas, de não ficar estagnado”* (Entrevistado 3). Dada a diversidade de culturas administrativas, a variedade de ambientes sociais e a complexidade na qual está submergida, a liderança em cada órgão deve ter a mente aberta e olhar para todas as soluções potenciais para seus próprios problemas (INGRAHAM & GETHA-TAYLOR, 2004; DAY; HARRINSON, 2007; BERTUCCI, 2015; RUBAIL, 2016). Acerca deste ponto, o Entrevistado 3: *“Cada vez mais, a gente está num contexto mundial que muda tudo o tempo todo. Então, se a pessoa ficar “amarradinha” num jeitinho único de fazer, passa e muda, ela fica perdida.”*

O Entrevistado 5 indicou observar a equipe, num aspecto de saúde mental,

Como o gestor é administração próxima do servidor, eu acho que tem que haver essa preocupação, essa questão de ter um cuidado maior, uma atenção maior, um olhar melhor para isso. Viu que a pessoa está um pouco, não sei o quê, e chamar para uma conversa, ver o que pode ser feito. Verificar dentro da Instituição o que pode ser feito para ajudar aquela pessoa. Enfim, às vezes, claro que vai fugir da nossa, mas, essa atenção, sabe? A gente passa muito tempo aqui dentro e a gente é humano. Eu acho que hoje, já se rediscute, a gente é uma pessoa no trabalho, a gente é uma pessoa fora do trabalho, não! A gente é a mesma pessoa em todo lugar. E essa pessoa vai estar triste, vai ter dificuldades e a gente precisa olhar para isso (Entrevistado 5).

Por fim, que sejam desenvolvidas as *soft skills*⁷ nos gestores. Entende ser necessário a capacitação em aspectos comportamentais e considera que os servidores são bons tecnicamente. “Eu acho que falta um pouquinho desse olhar mais humano para o negócio” (Entrevistado 5).

4.3 ELABORAÇÃO DO *FRAMEWORK* E DAS DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO MPSC

A partir da conclusão e análise das entrevistas realizadas com os gestores do MPSC, avançou-se, para a estruturação da proposta de um *framework* para o desenvolvimento das competências gerenciais dos líderes atuais e futuros da Instituição e as suas diretrizes.

Atendendo-se ao quarto objetivo específico, realizou-se uma oficina para validação de uma proposta inicial de diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais. Por meio de uma equipe de especialistas destinada a este fim. Em 8 de junho de 2022, reuniram-se 4 (quatro) servidores, dentre eles a própria pesquisadora; o Coordenador de Recursos Humanos e ocupante do cargo efetivo de Analista em Administração, Andreas Jumes; a Gerente de Desenvolvimento de Pessoas e ocupante do cargo efetivo de Analista do Ministério Público, Marina Ignes Pereira Zimmermann; e a Analista em Psicologia, Renata Susan Pereira.

⁷ *Soft skills* são competências comportamentais voltadas ao ser humano, diferentes das competências técnicas, que são mais próximas do negócio da organização.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) define o papel do Ministério Público (MP), em seu Art. 127, como “[...] *instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis*”. No mesmo artigo, § 2º, a Carta Magna lhe assegura autonomia funcional e administrativa, podendo propor ao Poder Legislativo a criação e extinção de seus cargos e serviços auxiliares, a investidura nos cargos por concurso público, a política remuneratória e os planos de carreira e decidir sobre sua própria organização e funcionamento.

O MP abrange o Ministério Público da União (composto pelo Federal, do Trabalho, Militar e do Distrito Federal e Territórios) e os Ministérios Públicos dos Estados. Dentre os MP dos estados, tem-se o MPSC, organização que foi o caso de estudo deste trabalho. Conforme disposto no Art. 128, § 5º da CF/88⁸, o MPSC possui sua própria Lei Orgânica no que tange à prática dos próprios atos de gestão (MPSC, 2022).

O CNMP realiza o controle da atuação administrativa e financeira e zela pela autonomia funcional e administrativa do MP, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências. O CNMP expediu a Recomendação nº 52, de 28 de março de 2017, indicando que o Ministério Público brasileiro implemente a Política Nacional de Gestão de Pessoas. Um dos princípios da aludida normativa é “*o estímulo à criatividade e à inovação, com apoio às iniciativas de desenvolvimento de gestores e lideranças, de sustentabilidade e de efetividade das ações e práticas de gestão*” (BRASIL, 2017).

A necessidade de realizar o desenvolvimento de gestores e lideranças justifica-se, na opinião de Turner (2007), pois órgãos públicos podem melhorar sua eficácia de gestão por meio do desenvolvimento de liderança interna que nutre habilidades, comportamentos e conhecimentos essenciais. Grandes são os desafios estabelecidos à área pública e tal situação não é diferente no MPSC. Considerando esta complexidade, a liderança do setor público é enormemente desafiadora e requer indivíduos com competências adequadas.

No MPSC, foram definidas as competências gerenciais necessárias para o alcance dos resultados esperados pela organização. Entretanto, ainda não há um processo de formação de gestores estruturado. Portanto, o objetivo deste capítulo é propor um *framework* com diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais nos atuais e futuros gestores do MPSC,

⁸ Art. 128. O Ministério Público abrange: [...] II - os Ministérios Públicos dos Estados. [...] § 5º Leis complementares da União e dos Estados, cuja iniciativa é facultada aos respectivos Procuradores-Gerais, estabelecerão a organização, as atribuições e o estatuto de cada Ministério Público, [...].

tornando claro e acessível aos atuais ocupantes dos cargos de gestão e àqueles que possuem o desejo de ingressar na função. A presente proposta foi elaborada com base na fundamentação teórica e empírica, na análise das entrevistas e na pesquisa documental e validada no grupo focal.

Inicialmente, foram apontados os desafios e as dificuldades enfrentadas pelos gestores do MPSC no início do exercício no cargo e, também, no decorrer dessa pesquisa. Em seguida, foram apontadas as práticas já realizadas ou sugeridas pelos gestores para enfrentar os desafios e dificuldades vivenciados no exercício da função, por meio dos Quadro 8 e Quadro 9. O objetivo da utilização dos quadros é visualizar, de forma sucinta e descaracterizando a fonte entrevistada, as principais barreiras enfrentadas pelos gestores e alguns caminhos possíveis para que o desenvolvimento de competências gerenciais seja incorporado à cultura organizacional.

Quadro 8: Desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores no início da gestão e atualmente.

<i>Aceitação da equipe com a mudança abrupta do gestor</i>
<i>Ausência de bônus salarial para reconhecer o mérito de cada um.</i>
<i>Ausência de cartilha sobre os deveres do gestor</i>
<i>Ausência de curso para preparar para ser gestor</i>
<i>Ausência de desenvolvimento próprio para ser gestor</i>
<i>Descrédibilidade do processo de avaliação de desempenho</i>
<i>Dificuldade na contratação de pessoas</i>
<i>Diversidade de perfis da equipe</i>
<i>Exercício da liderança numa instituição pública, com suas regras e a sua pouca flexibilidade</i>
<i>Falta de compartilhamento das ferramentas de trabalho</i>
<i>Falta de comprometimento e fazer a pessoa assumir a sua condição de servidor público</i>
<i>Falta de critério para a transição do cargo de servidor a gestor</i>
<i>Falta de descrição das tarefas do setor</i>
<i>Falta de engajamento</i>
<i>Falta de pessoal para executar os trabalhos</i>
<i>Falta de pessoas adequadas para o perfil desejado</i>
<i>Falta de preparo do gestor na gestão de pessoas e gestão por competências</i>
<i>Ingresso no cargo sem conhecimento das tarefas</i>
<i>Manutenção da ética e não pode fazer críticas abertas em frente à equipe sobre o desempenho do colega</i>
<i>Mobilidade restrita para as pessoas da equipe</i>
<i>Pessoa tecnicamente boa é escolhida como gestor, falta perfil de gestor</i>
<i>Preservação da produtividade da área quando as pessoas da equipe estão passando por problemas pessoais</i>
<i>Processo de demissão quando a pessoa não se enquadra e já foram tomadas medidas</i>
<i>Rotatividade dos estagiários e necessidade de treinamento constante</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas com os gestores do MPSC, 2022.

Quadro 9: Práticas já realizadas ou sugeridas para enfrentar os desafios e dificuldades

<i>Acompanhar a produtividade da equipe e individual e traçar metas alcançáveis em conjunto</i>
<i>Aderir à Gestão por Competências</i>
<i>Aprender sobre perfis das pessoas e como interagir com pessoas</i>
<i>Assumir o papel de gestor de pessoas e buscar ferramentas</i>
<i>Autodesenvolvimento contínuo do gestor</i>
<i>Buscar a eficiência dos processos e sua automatização</i>
<i>Buscar soluções para os problemas diários</i>
<i>Celebrar conquistas do grupo</i>
<i>Colocar as pessoas a fazerem aquilo que elas sabem fazer de melhor, independente do cargo ocupado</i>
<i>Comunicar-se diariamente com os teletrabalhadores e trabalhadores presenciais</i>
<i>Conhecer as ferramentas de trabalho disponíveis para toda a organização</i>
<i>Delegar tarefas e ter uma gestão compartilhada</i>
<i>Engajar e desenvolver os membros da equipe</i>
<i>Fazer terapia com psicólogo para auxiliar na gestão do estresse</i>
<i>Fomentar uma cultura voltada às pessoas</i>
<i>Identificar as competências chaves das pessoas</i>
<i>Identificar os problemas da área a partir de dados e indicadores</i>
<i>Interagir e intercambiar boas práticas entre gestores</i>
<i>Mediar conflitos com técnicas próprias</i>
<i>Não comentar com os demais integrantes da equipe sobre dificuldades vivenciadas com um dos integrantes</i>
<i>Ocorrer a transição entre o gestor anterior e o atual</i>
<i>Promover o senso de coletividade na equipe</i>
<i>Promover uma construção coletiva dos trabalhos da área</i>
<i>Realizar a Avaliação de Desempenho de forma efetiva</i>
<i>Realizar a gestão do conhecimento na área</i>
<i>Saber os limites e deveres do gestor</i>
<i>Ser o facilitador da equipe e compreender cada integrante como ser único</i>
<i>Ser preparado para ser gestor</i>
<i>Ter experiência profissional anterior em gestão de pessoas ou formação adequada</i>
<i>Ter manuais e descrições dos processos de trabalho</i>
<i>Ter pessoal qualificado e em número suficiente</i>
<i>Ter processo seletivo para ser gestor</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas com os gestores do MPSC, 2022.

Após a apresentação dos desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores e das práticas realizadas ou sugeridas para o seu enfrentamento, será detalhada a proposta de *framework* com diretrizes para o desenvolvimento de competências gerenciais.

5.1 FRAMEWORK PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Não se identificou na fundamentação teórica e empírica, as fases do processo de desenvolvimento de competências gerenciais no setor público. Todavia, o modelo adotado pela ENA de aprendizagem ao longo da vida e em diferentes fases do desenvolvimento da carreira

(LARAT, 2016) indica aspectos que foram observados para a construção do *framework* proposto pela mestranda aos especialistas durante a realização do grupo focal. Outro aspecto considerado na elaboração do *framework* foi em relação aos diferentes público-alvo a quem ele deve atender. Bertucci (2015) discorre que líderes potenciais, servidores públicos novatos e servidores públicos experientes exigem estratégias e abordagens próprias, além de metodologias congruentes com suas necessidades.

Atualmente o desenvolvimento de competências gerenciais no MPSC fica restrito à oferta de cursos de capacitação ofertados pelo Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), que funciona de forma semelhante a uma Escola de Governo, e à procura espontânea dos gestores por acompanhamento com uma Analista em Psicologia da GEDEP. Os cursos, em geral, são de livre escolha de cada gestor e inexistente uma trilha específica de aprendizagem em competências gerenciais. O *framework* proposto nesta pesquisa sugere o estabelecimento de 4 fases para o desenvolvimento das competências gerenciais. Para sua melhor visualização, optou-se pelo *design* da Figura 8 que contém a preparação, o ingresso, o acompanhamento e a transição e o encerramento, que se repetem a cada novo ingresso no cargo.

Figura 8: *Framework* para o desenvolvimento das competências gerenciais



Fonte: Elaborado pela autora e validado pelo grupo de especialistas, a partir dos dados coletados, 2022.

O *framework* indica que o desenvolvimento de competências gerenciais deve ser um processo contínuo na organização. Isto porque, durante a fases, outras pessoas iniciarão a aprendizagem de competências de gestão e alguns gestores encerrarão o desempenho deste papel. Considerando-se como ponto de partida a fase de preparação, cada etapa do modelo será detalhada de forma a apresentar a proposta de *framework*.

Além disso, o *framework* propõe que o desenvolvimento de competências gerenciais deve ter como enfoque a Promoção da Saúde Integral. Diante da importância da função do gestor para a condução do trabalho da equipe e o alcance dos objetivos institucionais, o cuidado para a manutenção da saúde física e do bem-estar emocional das lideranças e suas equipes consiste em ação fundamental para o bom desempenho organizacional (MAFFIA, 2013; SANTA CATARINA, 2022a). Pauta-se também, nos sintomas sofridos pelos gestores no início do cargo e no exercício diários da função, conforme evidências coletadas nas entrevistas.

5.1.1 Fase de preparação

A fase de preparação é o momento que antecede o exercício da gestão. Considerando que no MPSC as competências gerenciais estão vinculadas ao cargo de gestão e este cargo é de provimento de livre nomeação e exoneração pelo Procurador-Geral de Justiça, a Lei Complementar estadual n. 736, de 15 de janeiro de 2019 determina que sejam destinados, no mínimo, 70% (setenta por cento) dos cargos de provimento em comissão de natureza administrativa aos servidores efetivos do Quadro de Pessoal do MPSC. Entre esses, estão incluídos os cargos de Coordenador, Gerente, Secretário dos Órgão Colegiados e Assessor de Gabinete.

Os servidores efetivos ingressam no órgão conforme a especialidade selecionada no concurso público. Não são requeridas competências gerenciais naquele certame, o qual limita-se ao nível de escolaridade, de nível médio ou superior. Portanto, a menos que detenha experiência profissional em gestão, adquirida antes do ingresso, a função de gestor será um campo novo de atuação profissional para o servidor público.

Nesse sentido, o MPSC precisa planejar a atração e o desenvolvimento de servidores efetivos, com antecedência sugerida de 6 (seis) meses, para as ocupar os cargos comissionados de gestão. Do contrário, o processo de desenvolvimento de competências gerenciais será iniciado somente quando da posse no cargo comissionado. O pensamento por trás desta fase é ajudar aqueles com alto potencial fazer a transição de carreira de especialistas, onde foram

reconhecidos por suas competências específicas, e fazê-los compreender as habilidades e competências necessárias ao gestor público que espera se tornar (LARAT, 2016).

Somente com uma preparação organizada e planejada será possível melhorar a experiência do gestor no início do cargo, pois o que acontece hoje é que os novos gestores são recebidos com serviço acumulado e estão despreparados para desempenhar suas atividades. Estas situações prejudicam o acolhimento do gestor, podendo gerar desmotivação, influenciar no desempenho organizacional e até em sua saúde, diante do aumento do nível de estresse.

5.1.2 Fase de ingresso

Esta fase tem início com a posse do servidor no cargo comissionado de gestão, mais precisamente no dia em que ele entra em exercício. Neste estágio, o servidor começará a se integrar *in loco* com a equipe de trabalho, caso não tenha sido empossado um servidor que já era lotado naquele local. Nessa fase, o novo gestor necessita relembrar as ferramentas aprendidas para gestão das pessoas e dos processos de trabalho e ter o suporte das Gerências de Atenção à Saúde e Desenvolvimento de Pessoas da Coordenadoria de Recursos Humanos do MPSC.

A GEDEP, por meio do envio de informações úteis à gestão de pessoas na área, tais como papéis e os deveres do gestor, e do acompanhamento do ingresso do gestor no cargo, poderá auxiliá-lo com eventuais dúvidas existentes, resistências a mudanças de sua equipe, dúvidas na avaliação de desempenho, por exemplo. Já a Gerência de Atenção à Saúde irá acompanhar a saúde do gestor, por meio de atendimentos realizados pela equipe de saúde, composta por Enfermeiro e Médico do Trabalho, Fisioterapeuta, Médico Psiquiatra e Psicólogo. Destaca-se que nas entrevistas houve o relato de problemas de saúde vivenciados no início da gestão e superados após a adaptação no cargo.

Pesquisas mostraram que 70% de todo o desenvolvimento de liderança ocorre por meio de experiências no trabalho, 20% do aprendizado por meio de aprendizado relacional, como *feedback* e mentoria, e 10% por meio de treinamento em sala de aula (JENNINGS; WARGNIER, 2010; WALLIS; MCLOUGHLIN; 2007; LARAT 2016). Considerando que a prática da mentoria contribui com 20% do aprendizado do gestor e foi descrita por um dos entrevistados, sugere-se que um gestor mais experiente seja indicado como mentor do novo gestor, com o objetivo de ter um colega para auxiliá-lo no ingresso no cargo, semelhante ao que já ocorre no ingresso de um Promotor de Justiça Substituto no MPSC, por um período sugerido de 6 (seis) meses.

Objetiva-se que os gestores estejam cientes dos seus desafios e tarefas e encontrem um ambiente favorável, seguro e confiável. Desafios e dificuldades fazem parte da vida diária dos gestores, mas saberem que têm um suporte organizacional, auxiliarão no cumprimento dos objetivos e na promoção de sua saúde e de sua equipe.

5.1.3 Fase de acompanhamento

Na fase de acompanhamento, após 6 (seis) meses, o gestor já está adaptado ao cargo e integrado com sua equipe. Dúvidas e dificuldades surgem, mas ele já sabe os caminhos para dirimi-las. Dessa forma, o acompanhamento do desenvolvimento das competências gerenciais é realizado por meio da avaliação dos gestores a partir das competências gerenciais, as quais são mutáveis a depender do ciclo estratégico vigente na organização.

O aprendizado de grupo, relatado por um gestor na entrevista, foi indicado como boa prática. Assim, estratégias podem ser elaboradas pela Gerência de Desenvolvimento de Pessoas para aliar a aquisição de conhecimento a este apontamento, em especial, ao compartilhamento de aprendizados obtidos na prática, visto que pesquisas mostraram que 70% de todo o desenvolvimento de liderança ocorre por meio de experiências no trabalho, (JENNINGS; WARGNIER, 2010; WALLIS; MCLOUGHLIN; 2007; LARAT 2016).

Diante do exposto, espera-se, nesta fase, que o gestor possa desenvolver a competência gerencial de Gestão do Conhecimento e realize o registro da organização da área, quais são os processos sob sua responsabilidade e como operacionalizá-los, para que possa se afastar de suas funções de forma temporária ou definitiva e outra pessoa tenha as informações para substituí-lo. É necessário que os gestores do MPSC ajam como guardiões temporários dos recursos que lhes são confiados e saibam que transferirão sua liderança para um sucessor. Seu objetivo de longo prazo deve ser garantir que a instituição seja melhor e mais forte quando eles saírem do que quando ingressaram no cargo. É necessário investir na sua capacitação e de sua equipe com foco nas metas de longo prazo, bem como nas tarefas e objetivos de curto prazo. De igual modo, devem envolver-se no planejamento sucessório para garantir que a transferência da autoridade seja gradual (HADLEY, 2014).

5.1.4 Fase de transição e encerramento

Seja por escolha pessoal ou não, o gestor não ficará nesta função para sempre. Dessa forma, a organização necessita continuar e o ideal é que a transição gerencial ocorra da forma

mais suave possível. Para tanto, o processo sucessório precisa deixar de ser um tabu e fazer parte da agenda da organização, da área de gestão de pessoas e dos próprios gestores.

Nesta última fase, o gestor precisa contar com o suporte da gestão de pessoas. Seja por meio de sua participação no Programa de Orientação à Aposentadoria, seja na sua recolocação como especialista na mesma ou em outra área da organização. Diferentemente da iniciativa privada, em que, na maior parte das vezes, ao deixar de ser gestor o líder deixa a organização junto, no serviço público o servidor volta às tarefas do seu cargo efetivo de origem.

5.2 DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O MPSC

Por fim, esta seção propõe diretrizes para o desenvolvimento de competências gerenciais para o MPSC. Portanto, a partir da interpretação dos dados em articulação ao embasamento teórico e empírico e a pesquisa documental, recomendam-se as seguintes diretrizes:

- a) Estabelecer uma política de desenvolvimento de competências gerenciais, nos moldes da Recomendação n. 52/2017 do CNMP – Política Nacional de Gestão de Pessoas, contendo finalidades, conceitos e definições, princípios e diretrizes;
- b) Elaborar o Plano Estratégico de Gestão de Pessoas, para cumprimento pela Alta Administração, pela Coordenadoria de Recursos Humanos, pelos gestores e demais integrantes e colaboradores, fornecendo recursos e infraestrutura adequados, alinhados ao Planejamento Estratégico, aos OKRs e à melhoria de processos;
- c) Comunicar as competências gerenciais, diante da sua relevância para o desenvolvimento dos gestores e capacitar multiplicadores internos para realizar as periódicas atualizações;
- d) Realizar recrutamento interno e externo e seleção de gestores, a partir do perfil desejado para o cargo, valorizando conhecimentos e habilidades, experiência profissional anterior e no MPSC, além de atitudes e competências;
- e) Fomentar a gestão do conhecimento, por meio da descrição e sistematização dos processos de trabalho e do reconhecimento por elogio registrado na ficha funcional dos gestores que disseminam conhecimentos;
- f) Identificar as lacunas de competências dos atuais e futuros gestores e promover ações de capacitação para o alcance das competências requeridas;

- g) Promover a capacitação contínua em avaliação de desempenho e técnicas de *feedback*, considerando a capacidade desta prática para o desenvolvimento individual do gestor e de sua equipe;
- h) Instituir mecanismos de incentivo aos gestores na promoção na carreira, por meio da valorização como forma de aperfeiçoamento de práticas como a mentoria, a participação em grupos de desenvolvimento e disposições em outros órgãos públicos;
- i) Compartilhar as ações para promoção da saúde integral e o bem-estar físico e mental dos gestores;
- j) Divulgar ações contínuas e efetivas que permitam os gestores administrar conflitos, prevenir todos os tipos de assédio e sofrimento no trabalho;
- k) Promover a tomada de decisões compartilhada relativas à gestão de pessoas e lideranças, designando Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas, conforme indicado pelo CNMP na Recomendação n. 52/2017.

Diante das dificuldades e desafios vivenciados pelos gestores, oriundas das experiências acumuladas no cargo, torna-se importante que inicialmente o MPSC estabeleça uma Política de Desenvolvimento de Competências Gerenciais para nortear a construção da carreira dos gestores e atrair pessoas interessadas em assumir essa responsabilidade. Pois, conforme o entendimento desta mestrandia e afirmação de um dos entrevistados, as ações de desenvolvimento em competências gerenciais são realizadas após o ingresso no cargo de gestor e as pessoas são escolhidas por habilidades relacionadas à gestão de processos e não possuem, necessariamente competências na gestão de pessoas.

Considerando os 24 (vinte e quatro) desafios e dificuldades elencados pelos entrevistados, recomenda-se a análise de cada um, individualmente, e o estabelecimento de um Plano Estratégico de Recursos Humanos, com projetos e ações, cronograma e recursos suficientes para solucioná-los, diante de sua importância estratégica para o alcance dos objetivos e resultados-chave da Organização.

Em relação às competências gerenciais, identificadas em 2014 e realizados dois ciclos (2014 a 2015 e 2015 a 2017) para o mapeamento e desenvolvimento, emerge como necessidade sua manutenção, atualização permanente e comunicação em canal específico, visto que os gestores orientam o desenvolvimento profissional dos gestores. Ademais, não somente as competências gerenciais, mas a Gestão por Competências em todos os seus aspectos.

Sobre o recrutamento e seleção gerencial, a Administração Pública como um todo, e não é diferente no MPSC, conta com cargos comissionados de livre nomeação e exoneração. Considerando que o Plano de Gestão do candidato à Procurador-Geral de Justiça norteia a elaboração do Planejamento Estratégico e que as competências são identificadas a partir deste instrumento de gestão, entende-se que é possível realizar um recrutamento interno e externo com critérios claros e objetivos para a seleção de pessoas pelo órgão.

A necessidade de compreender o que a área faz e facilitar a transição entre gestores demanda o fomento da gestão do conhecimento. Alguns dos entrevistados informaram que demoraram para entender o trabalho da área após sua posse no cargo de gestor, quando não foram escolhidas pessoas que já trabalhavam no local. Considerando que descrever e sistematizar os processos é atividade essencial, mas pouco estimulada, indica-se a valorização dos gestores que empreendam esforços em realizá-la.

Outra diretriz estabelecida faz menção à lacuna existente entre as competências necessárias e àquelas manifestadas pelos atuais e futuros ocupantes do cargo. Considerando que o desenvolvimento dos gestores é pautado pelas competências, seu tempo é escasso e suas atribuições são inúmeras, o desenvolvimento gerencial precisa de ações de capacitação relevantes e oportunas. Estas ações não estão relacionadas somente à participação em cursos e eventos, mas também às demais práticas de desenvolvimento humano apresentadas ao longo do referencial teórico e empírico desta dissertação.

Um tema apontado na literatura revisitada foi o *feedback* e seu poder para o desenvolvimento do gestor. Os entrevistados relataram que buscam *feedback* com sua equipe, porém, alguns deles informaram dificuldades em recebê-lo, seja por ausência da prática pelo seu superior ou então por desconhecimento do tema e sua importância em razão do cargo, no caso de um entrevistado que possui como chefe um Promotor de Justiça, com formação superior no curso de Direito.

Os gestores que também são servidores efetivos e não somente ocupantes de cargos comissionados possuem o Plano de Cargos e Salários estabelecido na Lei Complementar estadual n. 736/2019. Uma das formas de promoção é por aperfeiçoamento. O Ato n. 121/2022/PGJ, Art. 21, inciso I, determinou que os servidores serão promovidos por aperfeiçoamento em uma referência a cada 120 (cento e vinte) horas/aula, computando-se tanto os cursos de curta duração quanto as atividades de pesquisa e/ou extensão desenvolvidas pelo Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional e regulamentadas em Ato próprio. Recomenda-se o estudo de outras formas de desenvolvimento além das previstas na norma, como forma de incentivo ao desenvolvimento gerencial.

Larat (2016) relatou a prática da ENA de enviar seus alunos para estágios de trabalho em outros órgãos públicos e até empresas. Do mesmo modo, estabeleceu-se a diretriz de incluir a mentoria, a participação em grupos de desenvolvimento e a disposição em outros órgãos – que na visão desta mestranda equivaleria ao informado por Larat (2016) – como forma de promoção na carreira.

A saúde do gestor faz parte do *framework* proposto no item 5.1 e sugere-se que sejam divulgadas as ações para promoção da saúde integral e o bem-estar físico e mental dos gestores. O órgão possui a Gerência de Atenção à Saúde que realiza ações periódicas para este grupo específico diante da carga diária de trabalho, que muitas vezes extrapola as oito horas diárias, e das exigências do cargo.

Outra diretriz tratou da divulgação de ações contínuas e efetivas que permitam os gestores administrar conflitos do próprio local de trabalho e da prevenção de todos os tipos de assédio e sofrimento laboral, visando promover uma gestão equânime. Os impactos de conflitos e assédios afetam a saúde mental dos indivíduos, podem acarretar sofrimento humano e afastamentos do trabalho.

Por fim, recomenda-se o estabelecimento de Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas para dar cumprimento à Política de Desenvolvimento de Competências Gerenciais (alínea “a” destas diretrizes) e à Recomendação n. 52/2017 do CNMP – que sugere a designação de uma unidade para acompanhamento da Política de Gestão de Pessoas do MPSC. Diante da complexidade do assunto e dos impactos oriundos das decisões sobre os gestores, e considerando que é comum que na área pública os gestores possuam vários chefes aos quais precisam responder, mostra-se que seja promovida a tomada de decisões relativas à gestão de pessoas e lideranças de forma compartilhada com um colegiado, com vistas a despersonalizar o processo e profissionalizar a gestão.

6 CONCLUSÕES

No serviço público brasileiro, a Gestão por Competências surge primeiramente no Governo Federal, com a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Desde então, a implantação dessa nova lógica de gestão de pessoas, vêm sendo priorizada nos planos estratégicos dos órgãos públicos, mas poucos foram os órgãos que conseguiram avançar da etapa de identificação e mapeamento de competência e dar seguimento à vinculação do modelo aos demais subprocessos de recursos humanos.

O MPSC, instituição de interesse desta dissertação, foi o pioneiro entre os MPs a implantar o modelo de Gestão por Competências. Tal fato, levou-o a sediar a Ação Nacional Estruturante – Gestão por Competências, promovida pelo CNMP, órgão incumbido de fomentar o direcionamento estratégico do MP brasileiro. O Acordo de Resultados celebrado, naquela ocasião, para implantação da Gestão por Competências, já teve cujas todas as suas etapas atendidas.

Apesar do cumprimento do Acordo de Resultados para a implantação da Gestão por Competências pelo MPSC, não foram implementados projetos específicos para o desenvolvimento das competências gerenciais nas atuais e futuras lideranças do órgão. Os gerentes desempenham um papel fundamental na organização. Eles atuam como um elo entre a alta administração e as equipes setoriais. Além de promover ideias inovadoras, são responsáveis por colocar em prática os planos estratégicos e podem agregar valor por meio de aspectos modificadores e desafiadores dessa implementação (SUDIRMAN; SISWANTO; MONANG; AISHA, 2019).

Ao reconhecer a importância dos gestores para o MPSC e, conseqüentemente para a sociedade catarinense, beneficiária dos resultados alcançados pelo órgão, é necessário priorizar o investimento de recursos para a promoção do desenvolvimento de competências de gestão desses profissionais. Sendo assim, a partir do referencial teórico e empírico e do modelo de Gestão por Competências implantado naquela instituição pública, concentrando-se no âmbito das competências gerenciais, tornou-se importante a investigação e proposição estratégias para desenvolvimento de competências dos servidores ocupantes desses cargos estratégicos na instituição.

Nessa perspectiva, o objetivo deste trabalho consistiu na proposição de um *framework* com diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais do MPSC.

Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso. A população de pesquisa envolveu todos 28 ocupantes do cargo comissionado de gerente e a amostra coletada abarcou cinco entrevistados. Considerando a revisão teórica e empírica realizada foi estruturado um modelo de análise, com sete dimensões que pautaram a coleta e a análise dos dados.

Inicialmente, a pesquisa teve interesse em levantar estratégias para o desenvolvimento de competências gerenciais na área pública. Desse modo, foram definidas as sete dimensões de análise: nível de liderança, autoidentidade do líder, relacionamento, ambiente organizacional desempenho, promoção da saúde integral e estratégias de desenvolvimento; e práticas relatadas na fundamentação teórica e empírica. Destacou-se o modelo de desenvolvimento de competências gerenciais da França, sob responsabilidade da ENA. Esse país forneceu grande parte da base teórica do modelo de Gestão por Competências implementado no MPSC.

A análise documental deixou evidente que o MPSC direcionou sua estratégia de gestão de pessoas para a lógica da competência, porém, existem limitações no avanço do modelo. Identificou-se a tentativa de estabelecer uma nova avaliação de desempenho por competências, que aguarda o desenvolvimento da solução tecnológica desde o ano de 2017. Ainda, estão planejados alguns projetos relacionados ao modelo, cuja execução deverá ser iniciada neste ano.

Em segundo lugar, objetivou-se identificar, junto aos gestores, elementos que devam compor as diretrizes para o desenvolvimento de competências gerenciais. A partir dos dados coletados nas entrevistas realizadas com os gerentes, ficaram aparentes as necessidades: de preparação para ocupar o cargo comissionado de gestor; de suporte, em especial na adaptação após o ingresso no cargo; de acompanhamento durante o exercício da gestão; e de auxílio nos processos de transição e encerramento da gestão.

A pesquisa demonstrou que os gestores enfrentam muitos desafios e dificuldades que podem ser mitigados com o recebimento de informação tempestiva e oportuna, aprendizagem de métodos e técnicas adequadas e acompanhamento permanente da área de Desenvolvimento de Pessoas. Todavia, apesar de o desenvolvimento de competências gerenciais não ter sido institucionalizado, a pesquisa também revelou que os gestores encontram, por si ou buscando informalmente auxílio com pares, meios para enfrentar os problemas vivenciados na gestão, que serviram de base para traçar as diretrizes de desenvolvimento.

Outro achado deste estudo, foi em relação à urgência acerca da adoção de práticas que visem promover a saúde integral. Os relatos dos gestores revelaram sintomas físicos e mentais enfrentados e o excesso de horas trabalhadas, principalmente no início do exercício da função. Dessa forma, o auxílio da organização para a gestão do estresse é medida que se impõe para preservar a saúde dos gerentes e o órgão possui área específica de saúde para fornecer este suporte.

Avançando nos objetivos de pesquisa, foram identificados, em conjunto com o Coordenador de Recursos Humanos, a Gerente de Desenvolvimento de Pessoas e a Analista em Psicologia da GEDEP, os elementos que deveriam compor o *framework* e as diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais no MPSC. O grupo focal realizado com àqueles especialistas analisou as dificuldades e desafios a que estão submetidos os gestores e cocriou elementos para nortear o *design* do *framework* e o estabelecimento das diretrizes.

Finalmente, todos os dados coletados nas etapas anteriores do estudo foram reanalisados e interpretados, permitindo, em conclusão, a elaboração pela mestrandia de um *framework* com diretrizes para o desenvolvimento das competências gerenciais do MPSC. O *framework* evidencia as etapas necessárias para que os atuais e futuros gestores alcancem as competências de gestão requeridas pelo MPSC e priorizem, em todas as etapas, a promoção da saúde integral. Foram detalhadas as fases de preparação, ingresso, acompanhamento e transição e encerramento.

Por sua vez, as diretrizes contemplam o que é preciso para o desenvolvimento de competências gerenciais nos atuais e futuros gestores e visa auxiliar à administração do MPSC na tomada de decisão e priorização de recursos. Para isso, sugeriu-se que seja instituída uma política de desenvolvimento de competências gerenciais, nos moldes da Recomendação n. 52/2017 do CNMP – Política Nacional de Gestão de Pessoas e elaboração do Plano Estratégico de Gestão de Pessoas, com recursos e infraestrutura adequados.

Outras diretrizes propostas dão conta da necessidade de manter atualizada e divulgada as competências gerenciais, diante da sua relevância para o desenvolvimento dos gestores e recrutamento e seleção, a partir do perfil desejado para o cargo, valorizando conhecimentos e habilidades, experiência profissional anterior e no MPSC, além de atitudes e competências.

As demais diretrizes enfatizam a Gestão do Conhecimento, a identificação da lacuna de competências e a capacitação das pessoas para preenchê-las. A instituição de mecanismos na carreira de incentivo aos gestores, visa possibilitar outras formas de aperfeiçoamento, além dos cursos presenciais, como mentoria, participação em grupos de desenvolvimento e disposições em outros órgãos públicos. Finaliza-se, indicando a designação de Comitê Estratégico de

Gestão de Pessoas para promover a tomada de decisões compartilhada acerca da gestão de pessoas e lideranças e a implementação dessas diretrizes.

Assim, o objetivo geral da pesquisa é alcançado com a expectativa que tanto o *framework* quanto as diretrizes propostas possam colaborar para o desenvolvimento de competências gerenciais no MPSC. Como última contribuição da dissertação, sugere-se que trabalhos futuros se ocupem em construir diretrizes para o desenvolvimento das competências comuns e específicas do MP.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, T. D.; POTEET, M. L. Developing effective mentoring relationships: Strategies from the mentor's viewpoint. *The Career Development Quarterly*, 1999.
- ALTHAUS, C.; WANNA, J. The institutionalization of leadership in the Australian public sector. In P. 't Hart & J. Uhr (Eds.), *Public leadership: Perspectives and practices* (pp. 117-131). Canberra, Australia: ANU E-Press, 2008.
- ARCHER, D.; CAMERON, A. Tough times call for collaborative leaders. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 41 Iss 5 pp. 232- 237, 2009.
- BALES, R. F.; COHEN, S. A. *Symlog: a system for the multiple level observation of groups*. Free Press, 1979.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, 1985.
- BERGUE, S. T.. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- BERTUCCI, G. The UNDESA/IASIA initiative for public sector leadership capacity enhancement. *North Carolina: International Review of Administrative Sciences*, 2015.
- BOLMAN, L.G.; DEAL, T.E. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, 2008.
- BOYATZIS, Richard E. *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.
- BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35>. Acesso em: 16 dez. 2020.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. Brasília: *Revista do Serviço Público*, 1996.
- _____. Livros em português. Bresser-Pereira, 2022. Disponível em: <<https://www.bresserpereira.org.br/index.php/books/published-books-in-portuguese>>. Acesso em: 20, jun, 2022.
- CAMPOS, A. M. *Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o português?* Rio de Janeiro: *Revista de Administração Pública*, 1990.

CARBONE, P. P.; et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; SANCHES JUNIOR, P. F. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Um Estudo de Caso sobre Limites e Possibilidades em uma Autarquia. In: ENCONTRO DA ENPAD, 38. Anais. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/279942712_Gestao_Estrategica_de_Pessoas_no_Setor_Publico_Um_Estudo_de_Caso_sobre_Limites_e_Possibilidades_em_uma_Autarquia>. Acesso em: 16 dez. 2020.

CHUN, Y.H.; RAINEY, H.G. Goal ambiguity and organizational performance in U.S. federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 529-558, 2005.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Planejamento Estratégico Nacional: Ministério Público 2020-2029. Brasília, 2019. Disponível em: <https://cnmp.mp.br/portal/images/noticias/2019/novembro/12-9-V09-A4-RelatorioCNMP-PlanejamentoEstrategico_2019-BX_1.pdf>. Acesso em: 16 dez 2020.

DALMAU, M. B. L; TOSTA, K. C. B. Desenvolvimento por competência. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

DEMO, P. Metodologia Científica em Ciências Sociais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DENHARDT, R. B. Teorias da Administração Pública; Tradução técnica e glossário Francisco Gabriel Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2012.

EBOLI, M. O desenvolvimento de pessoas e a educação corporativa. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.

FIA. Fundação Instituto de Administração. Projeto de elaboração do modelo de gestão por competências do Ministério Público de Santa Catarina. Etapa II: Modelagem - P II.2 Competências Gerenciais. 2014.

FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Orgs.). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

GAETANI, F. O ensino de administração pública no Brasil em um momento de inflexão, *Revista do Serviço Público*, v.50, n.4, 1999.

GARDNER, H. Inteligências Múltiplas: a teoria na Prática. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GIBBS, G. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar., 1995.

GONDIM, S. M. G.. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia*, Ribeirão Preto, v.12, n.24, p.149-161, 2003.

GLÓRIA JUNIOR, O. S.; ZOUAIN, D. M.; ALMEIDA, G. O. Competências e Habilidades Relevantes para um Chefe de Unidade Descentralizada de Perícia da Polícia Federal. *EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2012.

GREAT PLACE TO WORK. Sumário executivo. 2013. Ministério Público de Santa Catarina.

HADLEY, J. A moment in time and place: can highly contextualized training meet national training frameworks? In: SHORT, T.; HARRIS, R. (eds.) *Workforce development: strategic and practices*. Springer, Mawson Lakes, 2014.

HALL, D. T., OTAZO, K. L., HOLLENBECK, G. P. Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 1999.

HIRATA-OKAMOTO R. et al. The leaders across Borders Certification Program: a systemic multiple level observation of groups analysis approach to measure effective leadership *Front. Educ.*, 2017.

HOLANDA FERREIRA, A. B. Novo Dicionário Eletrônico Aurélio. *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*, 2022.

INGRAHAM P.W.; GETHA-TAYLOR H. Leadership in the public sector: Models and assumptions for leadership development in the federal government. *Review of Public Personnel Administration* 24 (2): 95–112, 2004.

LARAT, F. Developing an integrated and comprehensive training strategy for public sector leaders: The French experience. *Teaching Public Administration*, 2016.

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

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (Orgs.). *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

MARICATO, J. de M. Dinâmica das relações entre Ciência e Tecnologia: estudo Bibliométrico e Cientométrico de múltiplos indicadores de artigos e patentes em biodiesel. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973b.

MEIER, K. J.; BOHTE, J. *Politics and the Bureaucracy: policymaking in the Fourth Branch of Government*. Thomson Wadsworth, 2007.

MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Grupo A, 2010. 9788582603116. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603116/>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

MORETTO, M.R.G.; PADILHA, V. Quem manda também sofre: um estudo sobre o sofrimento de gestores no trabalho. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2020.

MOXLEY, R. S.; PULLEY, M. L. Hardships. In: MCCAULEY, C. D., VAN VELSON, E. (org.). Handbook of leadership development. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: Uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2010.

PACHECO, L.; et al. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública societal. Por uma nova gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2005a.

PINHO, J. A. G; SACRAMENTO, A. R. S. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2009.

POMPEO, D. A.; ROSSI, L. A.; GALVAO, C. M. Revisão integrativa: etapa inicial do processo de validação de diagnóstico de enfermagem. Acta paul. enferm., São Paulo, v. 22, n. 4, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, Boston, p. 79-91, May/Jun. 1990.

QUINN, R. E.; et al. Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes de gestão. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RAINEY, H. G.; BOZEMAN, B. Comparing public and private organizations: empirical research and the power of a priori. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 10, n. 2, p. 447-470, 2000.

RAINEY, H. G. Understanding and managing public organizations. Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, São Francisco, 2014.

ROCHA, A. C. O Processo Orçamentário como Instrumento de *Accountability*. Salvador: EnAPG, 2008. Disponível em: < <http://www.betatreinamento.com.br/visita/O%20POB.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R., & Antonello, C. S., & Boff, H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. São Paulo: Bookman, 2005.

RUBAIL, N. Bringing the 21st-Century Governance Paradigm to Public Affairs Education: Reimagining How We Teach What We Teach. Journal of Public Affairs Education, 2016.

SANTA CATARINA. Ministério Público de Santa Catarina. Planejamento estratégico MPSC 2012-2022: construindo nosso futuro. Florianópolis: Procuradoria-Geral de Justiça, 2012. Disponível em:

<http://issuu.com/mpsc_comunicacao/docs/planejamento_estrategico_miolo_web?e=5140956/2592430>. Acesso em: 7 jan. 2021.

_____. Ministério Público de Santa Catarina. Gerência de Desenvolvimento de Pessoas da Coordenadoria de Recursos Humanos. Plano de projeto: Gestão por competências no Ministério Público de Santa Catarina. 2013.

_____. Ministério Público de Santa Catarina. Gerência de Desenvolvimento de Pessoas da Coordenadoria de Recursos Humanos. Plano de projeto: MP Lidera. 2022a.

_____. Ministério Público de Santa Catarina. Portal MPSC. 2022b. Disponível em: <<http://mpsc.mp.br>>. Acesso em: 15 jul. 2022.

SEIDLE, B.; FERNANDEZ, S.; PERRY, J. L. Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study. *Public Administration Review*, 2016.

SMITHER, J. W.; LONDON, M.; REILLY, R. R. Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 2005.

STAKE, R. E. Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo A, 2011.

SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. de. Gestão por Competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. Rio de Janeiro: Dom Bosco, 2005.

SUDIRMAN, J. S. et al. Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, Vol. 38, Issue 5, pp.421-439, 2019.

TING, S., HART, E. W. Formal coaching. In: C. D. McCauley & E. Velsor (Eds.). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. 2nd ed, p. 116-150). San Francisco: John Wiley & Sons, 2004.

VAN WART, M. Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63, 214-228, 2003.

VAN WART, M. *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. M. E. Sharp, 2011.

VOCÊ S.A. Sumário executivo. 2014-2017. Ministério Público de Santa Catarina.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Eduardo (Org.). *Sociologia da Burocracia*. 4. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WILKINS, J. Stewardship of public service renewal and reform. *The International Journal of Leadership in Public Services*. Vol. 10 No. 4, 2014.

YIN, R. K. Estudo de Caso. Grupo A, 2015 Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788582602324/>. Acesso em: 11 jul. 2022.

APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA

A revisão sistemática é uma forma de pesquisa que utiliza a literatura sobre um determinado assunto como fonte de dados. Para tanto, aplica-se métodos sistematizados de pesquisa previamente definidos, realizando-se uma análise crítica e uma síntese sobre as informações escolhidas (DEMO, 1995).

Na primeira etapa do processo, foram definidos o problema e a pergunta de pesquisa, que foram: “*o que tem sido publicado sobre desenvolvimento de competências gerenciais no serviço público?*”. A partir disto definiu-se os seguintes descritores: *(leadership) AND (competenc* OR skills) AND (public service OR public sector)*, que foram pesquisados nas bases da EBSCOhost *Online Research Database*, SciELO *Citation Index (Web of science)* e *Scopus* (Elsevier), conforme Quadro 10:

Quadro 10: Pesquisa realizada por base de dados.

Busca	Base	Descritores	Data	Resultados
1	EBSCO	<i>(leadership) AND (competenc* OR skills) AND (public service OR public sector)</i>	16/07/2021	200
2	Scopus	<i>(leadership) AND (competenc* OR skills) AND (public service OR public sector)</i>	16/07/2021	610
3	Web of Science	<i>(leadership) AND (competenc* OR skills) AND (public service OR public sector)</i>	16/07/2021	735
Total				1.545

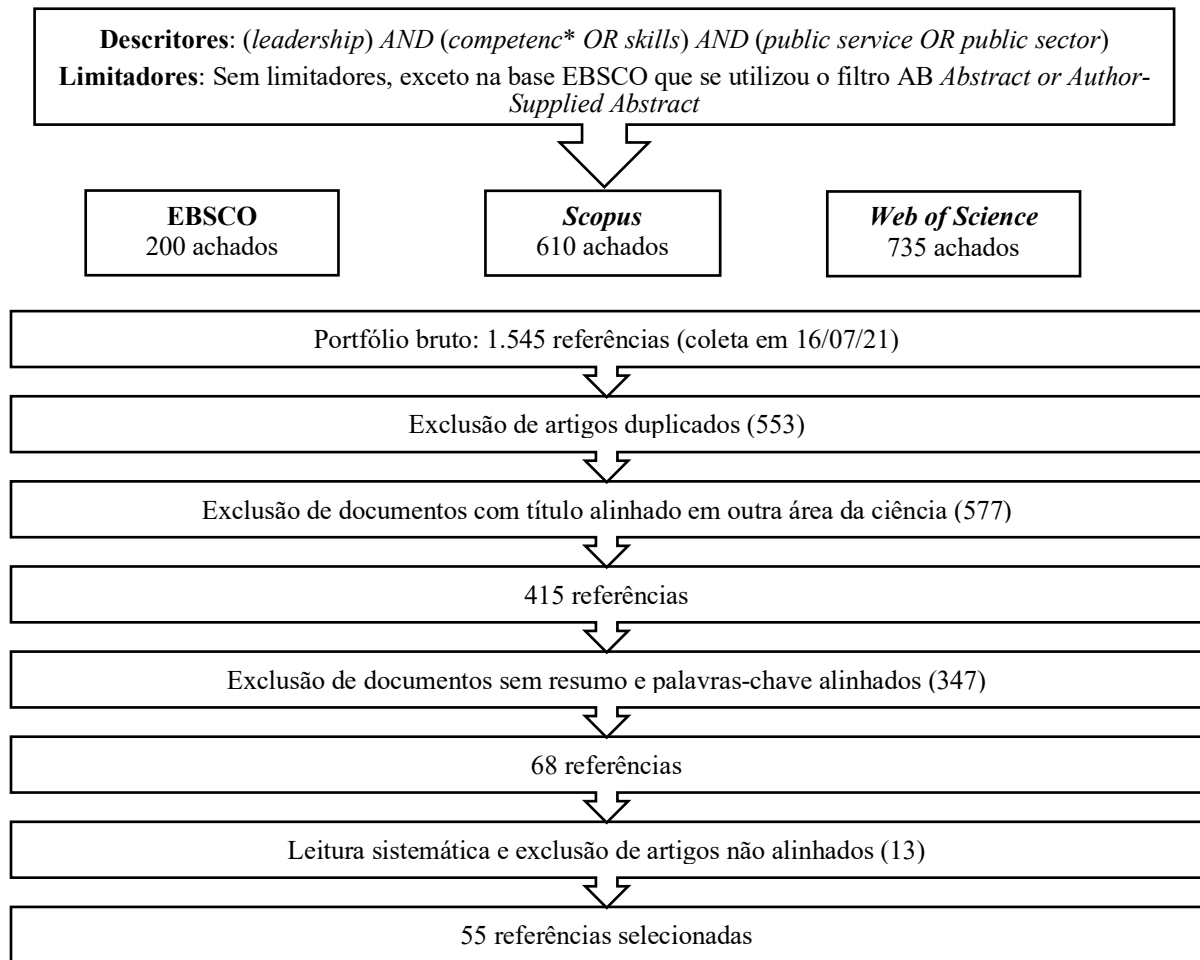
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Na base EBSCO, a busca foi feita sem limitação de ano de publicação, sem aplicar o filtro por artigos disponíveis e utilizando-se do filtro *AB Abstract or Author-Supplied Abstract*. E, nas bases *Scopus* e *Web of Science*, a busca foi feita por todos os artigos sem limitação de ano de publicação, sem aplicar o filtro por artigos disponíveis. Chegou-se a um portfólio total de 1.545 artigos, 200 deles correspondentes a base EBSCO, 610 da base *Scopus* e 735 da base *Web of Science*. Sobre os resultados encontrados foram aplicados filtros de:

- Exclusão de artigos duplicados (553);
- Exclusão de artigos com título alinhado em outra área da ciência (577);
- Exclusão de artigo com resumo e palavras-chave não alinhados com a pesquisa (347); e
- Leitura sistemática e exclusão de artigos não alinhados (13).

Finalmente chegou-se a 55 artigos, que foram utilizados para a construção da pesquisa bibliométrica. As etapas estão discriminadas na Figura 9.

Figura 9: Etapas de seleção de referências para revisão.



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Os artigos incluídos na revisão foram analisados de forma sistemática em relação aos seus objetivos, materiais e métodos, permitindo o estudo do conhecimento pré-existente sobre o tema (POMPEO et al, 2009). Dessa forma, finalmente, foi possível sumarizar e documentar as informações relevantes sobre os trabalhos encontrados. Os artigos selecionados podem ser verificados no Quadro 11: Obras utilizadas na Revisão Sistemática, contendo autores, título, ano e o tipo de documento.

Quadro 11: Obras utilizadas na Revisão Sistemática, contendo autores, título, ano e o tipo de documento.

Autores(as)	Título	Ano	Tipo de documento
Wallis, J., McLoughlin, L.	A diagnosis of leadership effectiveness in the Irish public sector	2007	Artigo
Hadley, J.	A moment in time and place: Can highly contextualised training meet national training frameworks?	2014	Capítulo de livro

Autores(as)	Título	Ano	Tipo de documento
Idris, N; Hong, TS; Abu Mansor, NN	A qualitative inquiry of women managers' competence acquisition	2012	Artigo
Bowman, J.S., West, J.P., Beck, M.A.	Achieving competencies in public service: The professional edge	2014	Livro
Wuestewald, T.	Adult Learning in Executive Development Programs	2016	Artigo
Rubaii, N	Bringing the 21st-Century Governance Paradigm to Public Affairs Education: Reimagining How We Teach What We Teach	2016	Artigo
Awortwi, N.	Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: The case of Mozambique	2010	Artigo
Kalungu-Banda, M.	Coaching as thinking partnership: An experience of working with leaders in africa	2011	Editorial
Karlin, D.	Coaching government and political leaders in complex environments: An inside and outside approach	2011	Conference Paper
Browde, B.	Coaching political leaders: Can coaching be used to improve the quality of executive-level government?	2011	Conference Paper
Yamazaki, Y., Toyama, M., Putranto, A.J.	Comparing managers' and non-managers' learning and competencies	2018	Artigo
Junior, Odair de Souza Glória; Zouain, Deborah Moraes; Almeida, Gustavo de Oliveira	Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal	2012	Artigo
Sudirman, I., et al.	Competencies for effective public middle managers	2019	Artigo
Getha-Taylor, H; Fowles, J; Silvia, C; Merritt, CC	Considering the Effects of Time on Leadership Development: A Local Government Training Evaluation	2015	Artigo
Valle, M	Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations	1999	Artigo
Park, S; Jeong, S; Jang, S; Yoon, SW; Lim, DH	Critical Review of Global Leadership Literature: Toward an Integrative Global Leadership Framework	2018	Artigo
Bice, S; Merriam, A	Defining Asia Capabilities for Australia's Public Service	2016	Artigo
[No author name available]	Derby Council's leaders focus on reality: Management training relevant to their tasks	2008	Artigo
Larat, F.	Developing an integrated and comprehensive training strategy for public sector leaders: The French experience	2017	Artigo
Turner, Jeff	Developing Executive Leadership in the Public Sector: government agencies can improve their management effectiveness through internal leadership development that nurtures key skills, behaviors, and knowledge	2007	Matéria
Kotzé, M., Venter, I.	Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: An empirical study	2011	Artigo

Autores(as)	Título	Ano	Tipo de documento
Seidle, B., Fernandez, S., Perry, J.L.	Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study	2016	Artigo
Martyn, Hugh; Scurr, Robert	Do You Fill Your Leadership Space? A cognitive model of leadership development for the police service.	2007	Artigo
Van Wart, M.	Dynamics of leadership in public service: Theory and practice	2014	Book
Perez, FJP; Lopez-Guzman, T; Cruz, FGS	Emotional intelligence as a management skill. Study applied in the municipalities of the province of Cordoba (Spain)	2018	Artigo
Asencio, H.D.	Ethical Leadership and Commitment to Behave Ethically in Government Agencies	2021	Artigo
Haq, S.	Ethics and leadership skills in the public service	2011	Artigo
Trottier, T., Van Wart, M., Wang, X.	Examining the nature and significance of leadership in government organizations	2008	Artigo
Alfaraidy, H.A.	Exploring employed women's perceptions of leadership in the light of a leadership program in Saudi Arabia	2021	Artigo
Naquin, S.S., Holton, E.F.	Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model	2006	Artigo
Leslie, K., Canwell, A.	Leadership at all levels: Leading public sector organisations in an age of austerity	2010	Artigo
Mau, T.A.	Leadership competencies for a global public service	2016	Artigo
Denhardt, J.V., Campbell, K.B.	Leadership Education in Public Administration: Finding the Fit between Purpose and Approach	2005	Artigo
de Oliveira, F.B., Sant'Anna, A.S., Vaz, S.L.	Leadership in the context of new public management: An analysis from the perspective of public managers of Minas Gerais and Rio de Janeiro [Liderança no contexto da nova administração pública: Uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro]	2010	Artigo
Foster, R.	Leadership in the Twenty-First Century: Working to Build a Civil Society	2000	Artigo
Attridge, EJ	Leadership skills in the Australian SES	1991	Artigo
Passmore, Jonathan	Leading in Partnership: Using a Competency Approach for Public Service Leaders.	2007	Artigo
Jenner, Mark; Barnes, June; James, Steve	Learning by leading: Using organisation transformation to develop leadership capacity in East Thames Group.	2013	Artigo
Coloma, J; Gibson, C; Packard, T	Participant Outcomes of a Leadership Development Initiative in Eight Human Service Organizations	2012	Artigo
Komaki, J.L., Minnich, M.L.R., Grotto, A.R., Weinshank, B., Kern, M.J.	Promoting Critical Operant-Based Leadership While Decreasing Ubiquitous Directives and Exhortations	2011	Artigo
Dunoon, D.	Rethinking leadership for the public sector	2002	Artigo

Autores(as)	Título	Ano	Tipo de documento
Lewis, N.	Staffordshire Fire and Rescue values strong leadership culture: Program of workshops drives positive change	2008	Artigo
Wilkins, John	Stewardship of public service renewal and reform	2014	Artigo
Althaus, C	The Administrative Sherpa and the Journey of Public Service Leadership	2016	Artigo
Tizard, John	The challenges and opportunities in contemporary public sector leadership	2012	Artigo
Lindquist, E; Marcy, R	The competing values framework Implications for strategic leadership, change and learning in public organizations	2016	Artigo
Knudsen, M; Larsson, M	The deep organisation: The organisational view in a public management and leadership development programme	2021	Artigo
Coetzer, MF; Bussin, M; Geldenhuys, M	The Functions of a Servant Leader	2017	Artigo
Hirata-Okamoto, R., et al.	The Leaders across Borders Certification Program—A Systemic Multiple Level Observation of Groups Analysis Approach to Measure Effective Leadership: A Case Study	2017	Artigo
Lan, M.T., Hung, T.H.	The leadership competency in vietnam public administration	2018	Artigo
Kearns, K	The Leadership Portfolio Program at The University of Pittsburgh: Teaching leadership to graduate students	2019	Artigo
Bertucci, G.	The UNDESA/IASIA initiative for public sector leadership capacity enhancement	2004	Artigo
Archer, D., Cameron, A.	Tough times call for collaborative leaders	2009	Artigo
[No author name available]	Training changes attitudes and culture at Lancashire County Council:Management development “first step to delivering highest quality of service”	2004	Artigo
McDermott, A., Kidney, R., Flood, P.	Understanding leader development: Learning from leaders	2011	Artigo

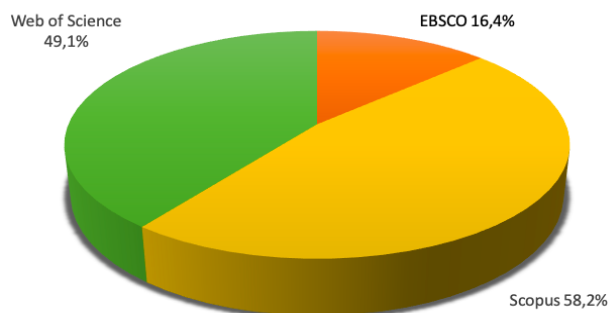
APÊNDICE B – BIBLIOMETRIA

A bibliometria é o estudo de aspectos quantitativos relacionados a produção, disseminação e uso da informação registrada, desenvolvendo modelos e medidas matemáticas para elaborar previsões e ajudar na tomada de decisão (MARICATO, 2010). Apoiado neste conceito, foi feito o estudo bibliométrico sobre as 55 referências selecionadas para esta pesquisa, que tratam do tema desenvolvimento de competências de liderança. Seus resultados foram avaliados a partir dos tópicos a seguir:

- Proporção de artigos encontrados na revisão sistemática, por base de dados;
- Periódicos mais representativos, a partir do número de artigos selecionados;
- Periódicos, ISSN, Publisher, País e Qualis dos periódicos com mais artigos selecionados;
- Artigos publicados por país;
- Artigos por ano;
- Autores por artigo;
- Autores mais citados e quantidade de artigos em que foram citados;
- Países das universidades dos autores;
- Autores por universidades e países em que estão localizadas;
- Países que mais tem estudado o assunto;
- Autores por universidades e países em que estão localizadas;
- Palavras-chave mais citadas.

Para iniciar, vale ilustrar a representatividade dos artigos encontrados em cada base de dados. Desta forma, a base de dados mais representativa foi a *Ebsco*, com 43,2% dos artigos encontrados, seguida da *Web of Science* com 29,9% e *Scopus*, com 26,9%, conforme demonstra o Gráfico 1.

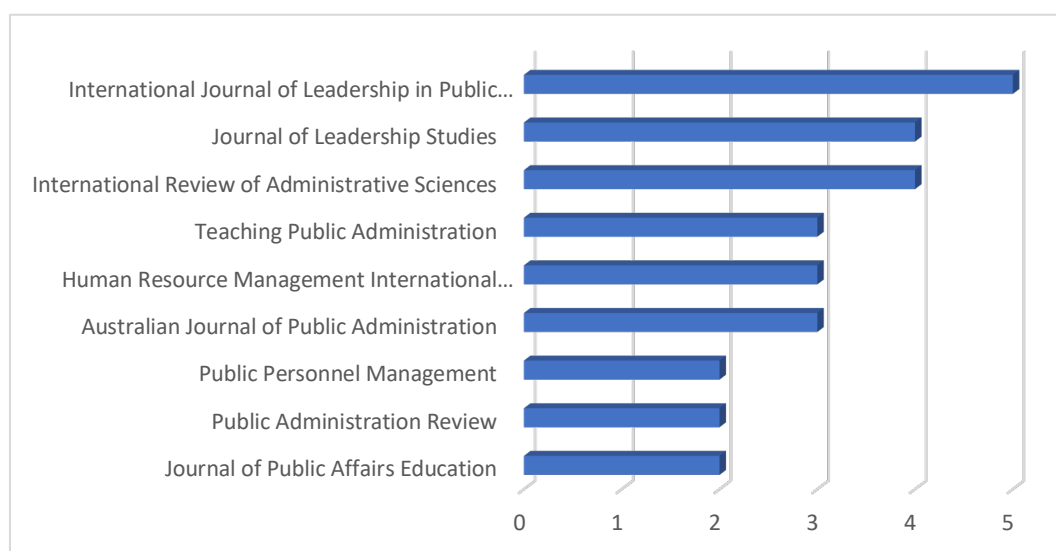
Gráfico 1: Proporção de artigos encontrados na revisão sistemática, por base de dados.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

No que diz respeito à representatividade de artigos selecionados para esta pesquisa, o Gráfico 2 mostra os periódicos com a maior concentração de artigos. Estes periódicos comportaram 50,9% do total de referências utilizadas nesta pesquisa. O periódico *International Journal of Leadership in Public Services* teve 5 artigos selecionados; os periódicos *International Review of Administrative Sciences* e *Journal of Leadership Studies* tiveram 4 artigos selecionados, cada um; os periódicos *Australian Journal of Public Administration*, *Human Resource Management International Digest* e *Teaching Public Administration*, com 3 artigos cada um; e os periódicos *Journal of Public Affairs Education*, *Public Administration Review* e *Public Personnel Management* tiveram 2 artigos cada um.

Gráfico 2: Periódicos mais representativos, a partir do número de artigos selecionados.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Destes periódicos, destacam-se algumas informações relevantes, conforme detalhamento na Tabela 4. Dois deles possuem Qualis A1 e um Qualis B4, o que atesta sua qualidade e relevância.

Tabela 4: Periódico, ISSN, Publisher, País e Qualis dos periódicos com mais artigos selecionados.

Periódico	ISSN	Publisher	País	Qualis
<i>International Journal of Leadership in Public Services</i>	1747-9886	Emerald	Reino Unido	-
<i>Journal of Leadership Studies</i>	1935-2611	Wiley	Estados Unidos	-
<i>International Review of Administrative Sciences</i>	0020-8523	SAGE	Estados Unidos	A1
<i>Teaching Public Administration</i>	0144-7394	SAGE	Estados Unidos	-

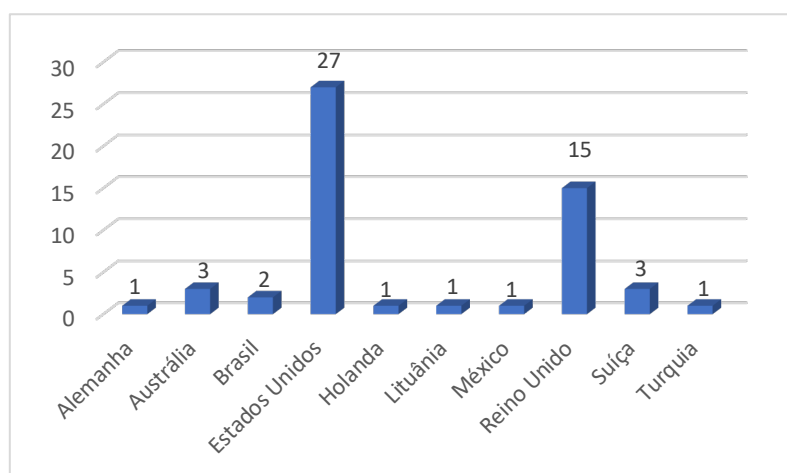
Periódico	ISSN	Publisher	País	Qualis
<i>Human Resource Management International Digest</i>	0967-0734	Emerald	Reino Unido	-
<i>Australian Journal of Public Administration</i>	1467-8500	Wiley	Austrália	-
<i>Public Personnel Management</i>	0091-0260	SAGE	Estados Unidos	-
<i>Public Administration Review</i>	0033-3352	Wiley	Estados Unidos	A1
<i>Journal of Public Affairs Education</i>	1523-6803	Taylor & Francis	Estados Unidos	B4

Qualis pesquisado em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.xhtml>

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Acerca dos países que publicaram as 55 referências coletadas, ao todo foram 10. A distribuição dos artigos por país de publicação, segundo Gráfico 3, demonstra aqueles que mais publicaram, que foram Estados Unidos (27), Reino Unido (15), Austrália (3), Suíça (3) e Brasil (2).

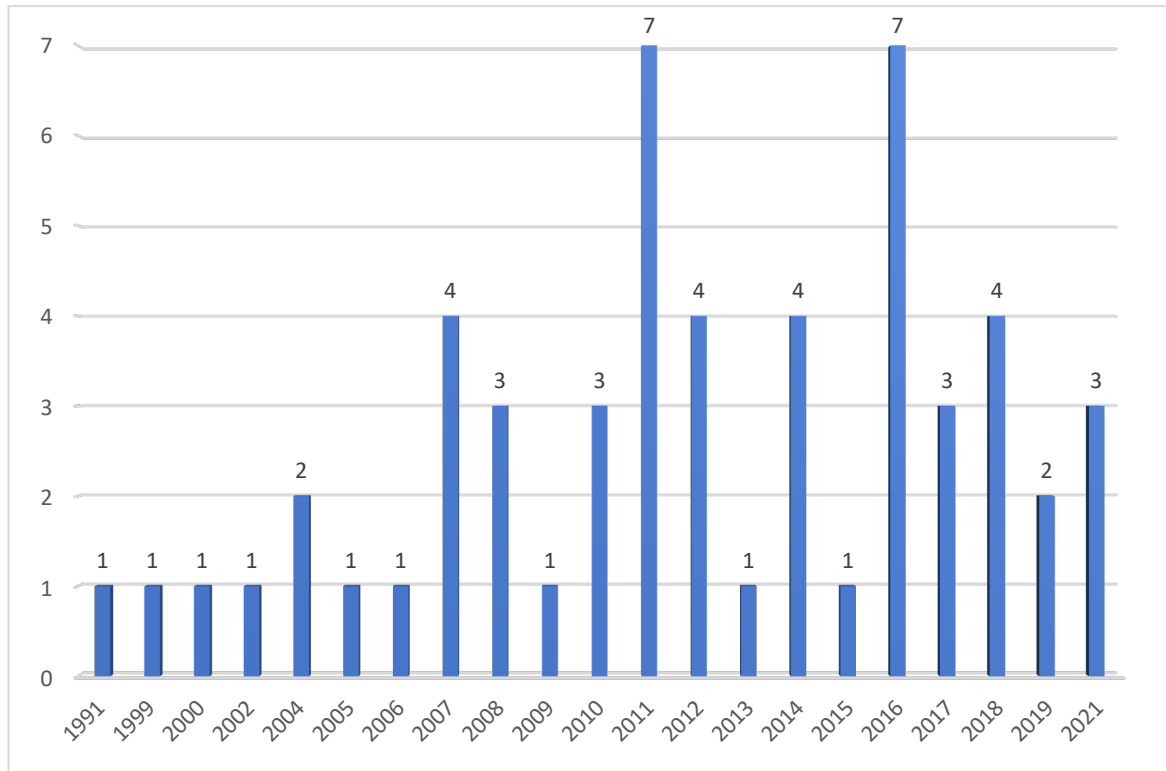
Gráfico 3: Frequência de publicações por país.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

No que se refere à quantidade de publicações por ano, observa no Gráfico 4 que, nos últimos 30 anos, 2011 e 2016 foram os anos que tiveram mais resultados, com 7 referências cada um. Observa-se que o maior número de publicações está concentrado no período de 2007 a 2017, somando 47 publicações.

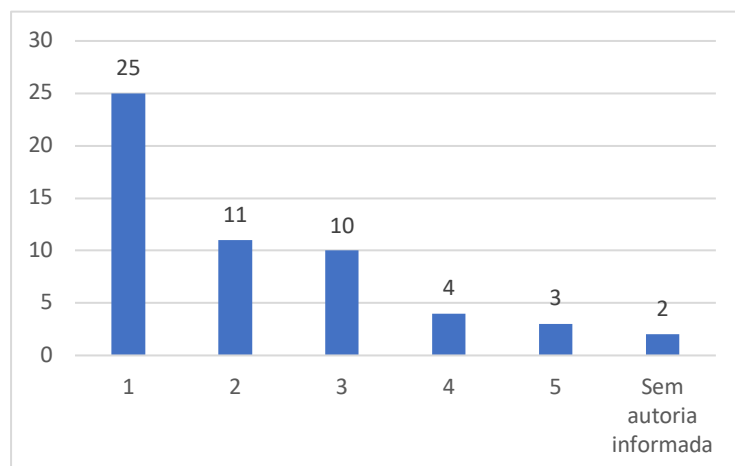
Gráfico 4: Frequência de artigos por ano.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

No que tange a quantidade de autores nas referências selecionadas, foi mais comum os trabalhos com um único autor. Ao todo, 25 trabalhos tiveram somente um autor. Em seguida, trabalhos com autoria de 2 e 3 pessoas tiveram 11 e 10 referências, respectivamente. Os demais, foram trabalhos com 4 e 5 autores, com 4 e 3 publicações, simultaneamente, e 2 trabalhos não informaram a autoria.

Gráfico 5: Quantidade de autores por trabalho.

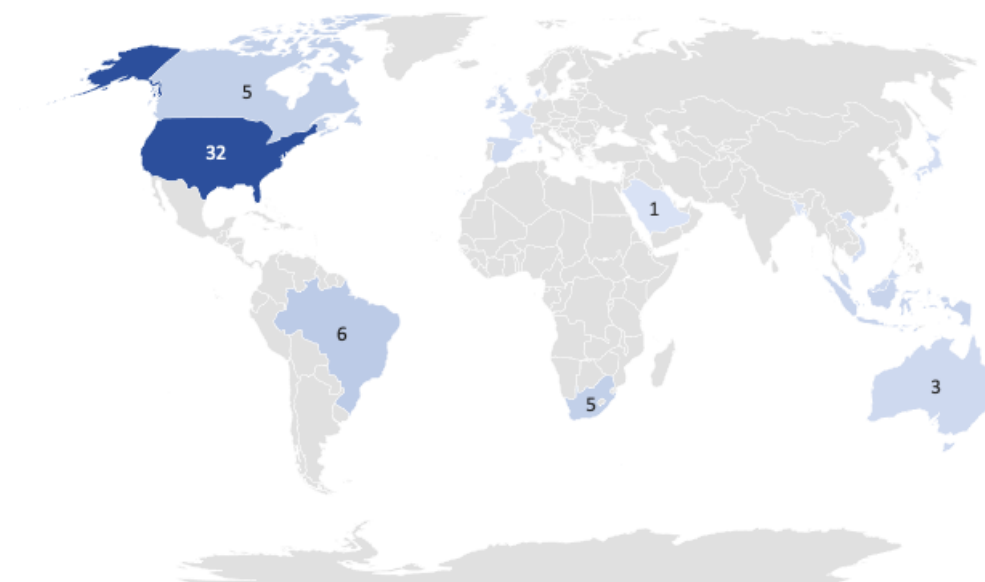


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Cento e cinco autores e coautores participaram das 55 referências selecionadas na revisão sistemática. E, dentre estes trabalhos, houve o autor Monty Van Wart que participou de 2 trabalhos (um livro de sua autoria e um artigo de coautoria) e o autor Hugo D. Asencio, também com 2 trabalhos (ambos artigos).

Os autores relacionados nos artigos, provém de universidades da América do Norte, seguidos da Ásia, Europa, América do Sul, África e Oceania. O país que mais tem se destacado nos estudos relacionados ao desenvolvimento de competências gerenciais é os Estados Unidos, seguido do Brasil, África do Sul e Canadá. É o que demonstra a Figura 10.

Figura 10: Países que mais tem estudado o assunto.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Dentre as universidades que mais tem estudado o assunto destacam-se o *Baruch College*, Nos Estados Unidos, a Fundação Getúlio Vargas, no Brasil, a *Indiana University*, nos Estados Unidos, e o *Institut Teknologi Bandung*, na Indonésia. A Tabela 5 representa as Universidades que mais estão escrevendo sobre o assunto.

Tabela 5: Quantidade de autores por universidade.

Universidade	País	Qtd. autores por Universidade
Baruch College	Estados Unidos	5
Fundação Getúlio Vargas	Brasil	4
Indiana University	Estados Unidos	4
Institut Teknologi Bandung	Indonésia	4

Universidade	País	Qtd. autores por Universidade
University of Johannesburg	África do Sul	3
University of Victoria	Canadá	3
Universidad de Córdoba	Espanha	3
San Diego State University	Estados Unidos	3
Universiti Teknologi Malaysia	Malásia	3
University of the Free State	África do Sul	2
Copenhagen Business School	Dinamarca	2
Arizona State University	Estados Unidos	2
California State University	Estados Unidos	2
Louisiana State University	Estados Unidos	2
Texas A&M University	Estados Unidos	2
University of Kansas	Estados Unidos	2
University of Miami	Estados Unidos	2
University of Oklahoma	Estados Unidos	2
Dublin City University	Irlanda	2
Bunkyo University	Japão	2
Thuongmai University	Vietnã	2

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Dos 55 trabalhos selecionados, 39 possuem palavras-chave. Destas, as cinco que mais se destacaram foram “*Leadership*”, “*management development*”, “*public administration*” e “*competencies*”. É o que mostra a nuvem de palavras, Figura 11.

Figura 11: Palavras-chave mais citadas.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

APÊNDICE C – CONVITE ENVIADO AO(À) GESTOR(A) PARA PARTICIPAÇÃO NA ENTREVISTA

Assunto: Convite - Mestrado Profissional em Administração

Prezado(a) Gestor(a),

Cumprimentando-a(a) cordialmente, venho pelo presente convidá-lo(a) a conceder-me uma entrevista sobre o tema Liderança e Competências Gerenciais, em data e horário a sua escolha, no *MS Teams*, com duração de aproximadamente 1 hora.

O objetivo da entrevista é subsidiar a pesquisa de campo da minha dissertação do Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC, sob orientação da Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos, que foi autorizada pela Exma. Sra. Secretária-Geral do MP, conforme despacho anexo. As suas opiniões serão muito importantes para conhecer melhor o assunto.

Por oportuno, saliento que o interesse da entrevista é científico, portanto, as informações serão tratadas como confidenciais, ou seja, não faremos identificação nominal dos(as) entrevistados(as) e não daremos publicidade ao conteúdo na íntegra ou em partes fora do escopo e espaço deste trabalho.

Por fim, caso tenha disponibilidade de contribuir, peço a gentileza de responder este e-mail.

Atenciosamente,

Emanuella Koerich Zappelini
Técnica do Ministério Público - mestranda

APÊNDICE D – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS APLICADAS A UMA AMOSTRA DE GERENTES DO MPSC

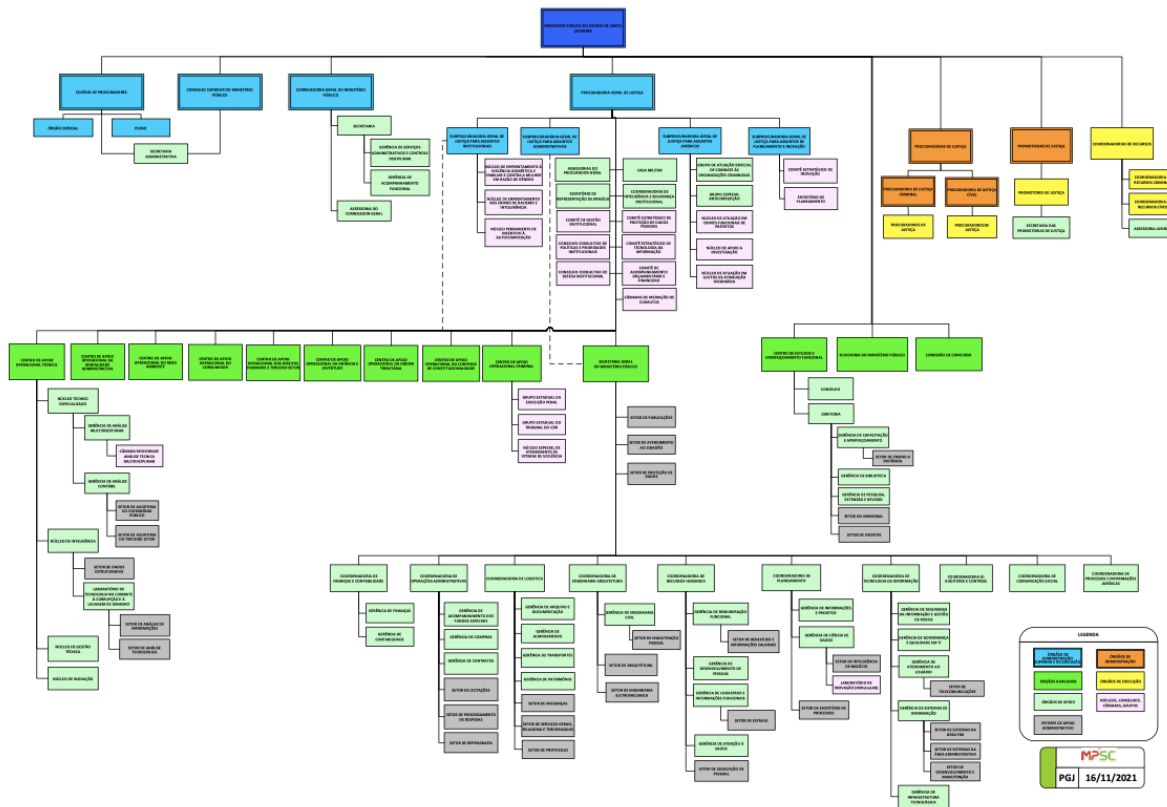
Objetivos

- Identificar percepções sobre a liderança e competências gerenciais com foco em desenvolvimento.
- Não há resposta certa ou errada. Trata-se de um levantamento das percepções dos gestores do MP para a construção das diretrizes de um programa de desenvolvimento.

Roteiro

1. Qual a sua percepção sobre o papel das lideranças no MPSC?
2. De que forma a função de gestor (ou o papel de liderança) faz parte de sua carreira e trajetória profissional?
3. Quais as principais dificuldades e desafios no exercício da liderança?
4. Quais foram suas maiores dificuldades no início do trabalho de gestão de pessoas, e quais são suas dúvidas mais frequentes?
5. Como você equilibra o trabalho e a liderança frente às demais demandas da sua vida?
6. De que forma você procura solicitar *feedback*?
7. De que forma você procura engajar sua equipe?
8. De que forma você procura fornecer *feedback*?
9. De que forma você procura gerir conflitos?
10. De que forma você procura focar em resultados?
11. Como você procura propor melhorias/ inovações no ambiente de trabalho?
12. Há algum tema específico ou questão que você considera importante ser abordado em um programa de desenvolvimento de liderança no MPSC?

ANEXO A – ORGANOGRAMA DO MPSC



MPSC
PGI 16/11/2021

ANEXO B – DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Relacionamento Profissional

Relacionar-se de forma integrada e cooperativa com todos os profissionais, respeitando as diferenças e atuando para manutenção de clima favorável ao trabalho.

Gestores

- Construir e manter relacionamentos e parcerias internas e externas, que agreguem valor à atuação do MP.
- Investir na integração das equipes, áreas, promotorias e outras Instituições.
- Ter visão ampla para atuar de forma integrada, transparente e cooperativa.

Melhoria Contínua/ Inovação

Identificar oportunidades e propor melhorias/ inovações e soluções eficientes.

Gestores

- Atuar para o desenvolvimento de uma cultura voltada ao aprimoramento contínuo e à inovação.
- Permitir a abertura ao novo.
- Incentivar a introdução de novas tecnologias, novos métodos e melhores práticas, preservando os pontos positivos e os resultados da Organização.

Tomada de Decisão

Tomar decisões assertivas e ágeis, assumindo a responsabilidade por suas ações e consequentes desdobramentos.

Gestores

- Tomar decisões assertivas, com agilidade e clareza dentro das informações disponíveis.
- Informar as decisões e suas motivações.
- Assumir a responsabilidade por suas ações, decisões e consequentes desdobramentos.
- Identificar o erro e aprender com os erros coletivos e individuais.

Atuação Estratégica

Definir e disseminar estratégias e planos de ação alinhados às necessidades institucionais, com foco na evolução e sustentabilidade do MPSC.

Gestores

- Definir e disseminar estratégias e planos de ação alinhados às necessidades da Organização.
- Alcançar objetivos e metas estabelecidas, planejando, priorizando e monitorando recursos e prazos.
- Identificar e atender as necessidades/expectativas do cidadão/cliente interno.
- Atuar com base na compreensão de seu papel na organização.

Gestão do Conhecimento

Aplicar e compartilhar conhecimentos e experiências que contribuam para a criação de ambiente propício à aprendizagem contínua.

Gestores

- Proporcionar um ambiente propício:
 - ✓ à aprendizagem e ao desenvolvimento profissional contínuo;
 - ✓ ao estímulo à reflexão;
 - ✓ ao compartilhamento de experiências, conhecimentos, seus resultados e impactos;
 - ✓ à perenidade do conhecimento: registro do conhecimento para utilização futura.
- Tornar o conhecimento útil à Organização.

Gestão de Pessoas

Orientar o desenvolvimento dos profissionais, atribuindo desafios e responsabilidades para equipe e fornecendo feedbacks.

Gestores

- Delegar responsabilidades e desafios para o alcance dos objetivos da Organização.
- Dar *feedbacks*, orientar e acompanhar o desenvolvimento dos profissionais.
- Cobrar e celebrar os resultados favoráveis e desejáveis com a equipe (valorizar o trabalho da equipe).
- Promover a formação de novas lideranças.
- Identificar habilidades e deficiências da equipe de forma antecipada, otimizando desempenho.

Gestão de Conflitos

Conduzir processos de resolução de conflitos, ouvindo com atenção e interesse os envolvidos e conciliando diferentes necessidades e pontos de vista.

Gestores

- Conduzir e resolver conflitos internos.
- Conciliar os interesses e entender os pontos de vista dos profissionais.
- Saber ouvir a todos com atenção e interesse.
- Identificar antecipadamente possíveis pontos de conflito para eliminá-los ou minimizá-los (âmbito interno e externo).