

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DAS COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE PESQUISA

MARCOS FERREIRA

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DAS COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE PESQUISA

MARCOS FERREIRA

Sob Orientação da Professora

Dra. Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em negócios, Linha de Pesquisa em Estratégias de Gestão de Capital Humano e Social.

Seropédica, RJ

Janeiro de 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

MARCOS FERREIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, Linha de Pesquisa Estratégias de Gestão de Capital Humano e Social.

Dissertação aprovada em _____ de _____ de 2011.

Dra. Beatriz Quiroz Villardi, UFRRJ
(Orientadora)

Dr. Saulo Barbará de Oliveira, UFRRJ

Dr. Roberto Lima Ruas, UFRGS

“Aquele que foge da colméia com medo das picadas das abelhas não é digno de saborear o tão doce mel.”

(William Shakespeare)

“Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele conduz unicamente para onde os outros foram”.

(Alexander Graham Bell)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os que se julgam vencedores na vida.

Àqueles que enfrentam diariamente medos, angústias, anseios...

Àqueles que não negociam seus sonhos, que rejeitam propostas...

Àqueles que dizem não à submissão, ao preconceito...

Àqueles que tomam as rédeas de seu destino e percorrem seu próprio caminho.

Àqueles que fazem da fé sua luz-guia quando todas as outras luzes se apagam.

Àqueles se alicerçam na vontade de vencer e mudar sua realidade.

Àqueles que se apóiam na razão para decidir seus caminhos.

Àqueles que decidem com o que lhes é dado no presente, sem conjecturar o futuro.

Dedico este trabalho a todos que disciplinarmente buscam seus objetivos.

Aos que vivem intensamente alegrias, tristezas e dor sempre com um belo sorriso no rosto.

Dedico a todos que acreditam que o conhecimento é a força geratriz da mudança pessoal e profissional.

Dedico à Vida, misteriosa, incompreensível, injusta, dura, bela... maravilhosa Vida...

AGRADECIMENTOS

Apesar de uma dissertação constituir pela sua finalidade acadêmica um trabalho individual, há contributos de natureza diversa que não podem nem devem deixar de ser realçados. Por essa razão expresso meus agradecimentos:

À força que guia meus passos e se faz presente nos momentos em que clamo por ajuda a qual costumeiramente chamo de Deus;

À minha família: Herman, Nilcéia e David pelo apoio constante e paciência;

À minha orientadora Beatriz Quiroz Villardi por acreditar junto comigo na realização deste trabalho e vislumbrar meu crescimento e amadurecimento enquanto aluno e pesquisador;

À CAPES pelo apoio a pesquisa por meio do seu Programa Pró-Administração que financiou um projeto, do qual participo, realizado desde 2009 pelo PPGEN em parceria com a Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro liderado pelas professoras Beatriz Q. Villardi e Sylvia C. Vergara, respectivamente. O apoio financeiro me possibilitou mais aprofundamento na formação em pesquisa e a divulgação dos resultados parciais desta pesquisa tanto na UFRRJ/ PPGEN como na Fundação Getúlio Vargas/ EBAPE;

Aos professores e à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios por me oportunizar a chance de crescer academicamente e fazer parte de seu corpo docente;

Aos meus amigos de sala de aula em especial Sandra Peron e Olívia Bahia. Juntos compartilhamos alegrias, ansiedades e momentos eternizados;

À Chefia da Embrapa Agrobiologia em especial à Dra Rosângela Stralotto por me permitir desenvolver este trabalho e pelo apoio constante ao meu crescimento pessoal e profissional;

Aos supervisores da Embrapa Agrobiologia que gentilmente cederam seu precioso tempo contribuindo de maneira grandiosa para a operacionalização da pesquisa no campo;

A todos que nesses dois anos de trabalho árduo passaram pela minha vida, deixaram um pouco de si e levaram um pouco de mim. A força positiva de todos vocês me fizeram chegar até aqui!

RESUMO

FERREIRA, Marcos. O processo de aprendizagem das competências gerenciais em uma empresa pública de pesquisa. 2011. Dissertação (Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2011.

Estudos na área de gestão pública permitem-nos vislumbrar seu distanciamento cada vez mais crescente das práticas que se alicerçam na centralização de decisões, hierarquia traduzida no princípio de unidade de comando, estrutura piramidal de poder, rotinas rígidas e controle vertical dos processos administrativos. Atualmente a Administração Pública pode aprender com a gestão das empresas privadas onde conceitos como flexibilidade, qualidade, competência, inovação e mudança permeiam um contexto em que se exige qualificação do trabalhador para responder às novas demandas da sociedade. Esta por meio das tecnologias de informação e comunicação aproxima-se mais do Estado, cobrando e exigindo a prestação de serviços com qualidade e eficiência. Esse novo panorama estatal que ora se apresenta implica na necessidade de adaptação do serviço público no sentido de promover mudanças organizacionais e implementar novos métodos de trabalho como preconiza o Programa Gespublica. A adoção de um modelo gerencial para a administração governamental se justifica pelos desafios enfrentados pelos gestores das empresas privadas são agora vividos pelos gestores das organizações públicas. E nesse sentido, o gestor público contemporâneo deverá ser capaz de prover o atendimento das peculiaridades de cada ambiente organizacional por meio da aprendizagem e pelo desenvolvimento de suas competências gerenciais que lhe permitam atingir/superar os desempenhos configurados na missão da organização. O presente trabalho se justifica, face à necessidade de se investigar como os supervisores aprendem e desenvolvem competência para gerenciar em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento que se insere no cenário contemporâneo descrito. Objetivou-se identificar na prática, processos de desenvolvimento de competências gerenciais alcançados por meio de aprendizagem individual e coletiva. Para tanto, realizou-se uma pesquisa-empírica com abordagem qualitativa. Para a coleta dos dados empíricos utilizou-se a entrevista com roteiro junto a dez supervisores. Depois de transcritas as entrevistas foram hermeneuticamente analisadas. Assim, emergiram sete categorias de análise: a) o contexto da gestão pública: motivação para ingresso na organização; b) o processo de seleção para a função gerencial; c) construção da visão e do processo de aprendizagem da função gerencial; d) aprendendo e desenvolvendo habilidades técnicas e competências gerenciais; e) episódios vividos pelos gestores no contexto da atuação gerencial; f) as dificuldades diárias e o contexto da gestão pública; g) o gestor, sua equipe e os processos de trabalho. Os resultados indicam um aprendizado de competência gerencial por meio de formação e experiência baseado nos modelos de aprendizagem *single loop*, *double loop* e aprendizagem vivencial. As competências gerenciais são aprendidas em um contexto de enfrentamento dos desafios e dificuldades, envolvendo também frustrações e satisfação dos indivíduos. Os depoimentos de campo permitiram compreender que os desafios da atividade gerencial são metaforicamente comparados ao castigo imposto a Sísifo e que a visão do gestor de sua própria atividade abrange responsabilidade, burocracia, gestão de conflitos e a dificuldade de ser gestor ao mesmo tempo em que tem de atuar como um especialista de sua área.

Palavras - Chave: gestão pública, empresa de pesquisa e desenvolvimento, competências gerenciais, aprendizagem individual e coletiva, capacitação e desenvolvimento gerencial, aprendizagem vivencial.

ABSTRACT

FERREIRA, Marcos. Managerial competency learning process within a public research company. 2011. Dissertação (Mestre em Gestão e Estratégia de Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2011.

Public management studies point out an ever-increasing inadequacy of public administration practice based on decision centralization, hierarchy and unity of command principles, pyramidal power structure, rigid routines and vertical processes control, Inadequacy probably caused by society's changing exigencies which are closer and faster expressed by means of information and communication technologies for demanding more efficient and quality public services. On the other hand, flexibility, quality, competency, innovation and change concepts support private sector management practice. Thus, public administration firms would benefit learning from private management practice in order to attend society's demands for more efficient and quality public service. New public sector circumstances requires public service management adaptation to stimulate organizational change and to implement new management methods as recommended by a Brazilian public administration program called GesPublica. A managerial model for public administration is justified to overcome challenges that managers experience at public organizations nowadays, similar to the ones posed to the private ones. Contemporary public manager would answer organizational environment changes through learning and developing managerial competencies in order to accomplish the organization's Mission. So, a scientific research to examine how supervisors individually and collectively learn and develop managerial competencies at a public research and development public firm was designed. Supervisors' actual practice was focused in this qualitative empirical research. Field data was collected through semi-structured personal interviewing with ten supervisors. Transcribed interview texts were hermeneutically analyzed to understand learning and developing managerial competencies process phenomenon. In this way seven categories emerged: a) public management context: motivation for joining the firm b) managers selection process c) building managerial competency learning process d) developing technical skills and managerial competencies; e) managers' experienced episodes f) daily difficulties in public management context and g) manager staff working processes. Results suggest that managerial competency is developed through formal capacitation and also by means of single loop, double loop as well as experiential learning processes. Managerial competencies are developed in the midst of a challenging and difficult context were individuals also get frustrated and obtain work satisfaction. Field data showed that managerial activities resemble Sisifo's punishment metaphor and that self-managers vision about their own work embraces responsibility, bureaucracy, conflict management and having to act simultaneously as a technician while managing their area.

Keywords: public management, research and development firm, managerial competencies, individual and collective learning, training and managerial development, experiential learning.

SUMÁRIO

	Pag.
RESUMO	viii
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE TABELAS	xiii
LISTA DE APÊNDICES	xiv
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização do problema de pesquisa	1
1.2. Formulação da questão central da pesquisa	5
1.3. Objetivos Geral e Específicos	5
1.4. Suposição inicial do estudo	5
1.5. Relevância do estudo	6
1.6. Delimitação do Estudo	6
2. METODOLOGIA DA PESQUISA	8
2.1. A opção por um delineamento qualitativo para a pesquisa	8
2.2. O método fenomenológico hermenêutico	9
2.3. Desenho da pesquisa	12
2.4. Métodos e técnicas utilizadas para a coleta dos dados	13
2.5. Métodos e técnicas utilizados para a análise dos dados de campo	16
2.6. Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção	17
2.7 Limitações do método	18
3. REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1. MUDANÇAS NO CENÁRIO DO TRABALHO: DA REPETIÇÃO À COGNIÇÃO	20
3.1.1. A Gestão do Conhecimento como fator de competitividade	21
3.1.2. Os novos papéis atribuídos aos gestores	26
3.1.3. A transformação na gestão pública a partir das reformas administrativas	29
3.2. GESTÃO DE PESSOAS	32
3.2.1. Gestão de Pessoas: processo evolutivo e tendências	32
3.2.2. Gestão de Pessoas no âmbito da Gestão Pública	38
3.3. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	40
3.3.1. O debate conceitual em torno das competências	41
3.3.2. Competências Gerenciais	44
3.3.3. Gestão de competências: Críticas e reflexões	48
3.4. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	50
3.4.1. Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem: noções e conceitos	50
3.4.2. Elementos da aprendizagem que contribuem para o desenvolvimento das Competências Gerenciais	56
Aprendizagem Organizacional: Críticas e reflexões	59
4. REFERENCIAL EMPÍRICO	62
4.1. A Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	62
4.2 A Embrapa Agrobiologia	66
5. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS EMPÍRICOS	71
5.1. Primeira análise: interpretação dos dados empíricos	71
5.2. Segunda análise: interpretação dos dados empíricos com base na teoria	71
5.2.1 O contexto da gestão pública: motivação para ingresso na organização	71
5.2.2 O processo de seleção para a função gerencial	72
5.2.3 Construção da visão e do processo de aprendizagem da função gerencial	73
5.2.4 Habilidades técnicas e competências gerenciais	76
5.2.5 Episódios vividos pelos gestores no contexto da atuação gerencial	78

	Pag.
5.2.6 As dificuldades diárias e o contexto da gestão pública	80
5.2.7 O gestor, sua equipe e os processos de trabalho	83
5.3. Terceira análise: Discussão teórico-empírica	85
5.3.1 Resposta à questão central da pesquisa	85
5.3.2 Retomando-se os objetivos do estudo	89
6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS	92
7. APRENDIZADO DO PESQUISADOR COM A PESQUISA	99
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICES	107

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1 – Ciclo hermenêutico e etapas de seu desenvolvimento	11
Figura 2 – Desenho da pesquisa	12
Figura 3 - Processo de evolução da construção das categorias	16
Figura 4 – Espiral do conhecimento	22
Figura 5 - Processo evolutivo da Gestão de Pessoas no Brasil	36
Figura 6 – Modelo de aprendizagem vivencial	57
Figura 7 – Aprendizagem em circuito duplo	58
Figura 8 – As cinco disciplinas	59
Figura 9 – Organograma da Embrapa	63
Figura 10 - Funcionograma do Departamento de Gestão de Pessoas	65
Figura 11 - Organograma da Embrapa Agrobiologia	68
Figura 12 – Composição e qualificação da força de trabalho	69
Figura 13 – Descrição do processo de aprendizagem dos supervisores	87
Figura 14 – Elementos do cotidiano gerencial que contribuem para o desenvolvimento das competências gerenciais	91

LISTA DE TABELAS

	Pag.
Tabela 1 - Elementos da pesquisa qualitativa e sua relação com a pesquisa realizada	09
Tabela 2 - Construção do referencial teórico	13
Tabela 3 - Participantes do estudo	18
Tabela 4 – Contribuições práticas no processo de Gestão do Conhecimento	25
Tabela 5 – Os papéis gerenciais segundo Mintzberg	26
Tabela 6 - Fases da Abordagem Funcionalista em Gestão de Pessoas	33
Tabela 7 - Competências para o Profissional	42
Tabela 8 - As 21 (vinte e uma) competências de Boyatzis	45
Tabela 9 – Os 6 (seis) focos da Aprendizagem Organizacional	54
Tabela 10 – Síntese das conclusões, contribuições e resultados	97

LISTA DE APÊNDICES

	Pag.
APÊNDICE A – Quadro teórico número 001 – Competências	107
APÊNDICE B – Roteiro inicial para a coleta de dados no campo	114
APÊNDICE C – Transcrição da entrevista piloto	115
APÊNDICE D – Quadro de análise da entrevista piloto	121
APÊNDICE E – Construção dos novos roteiros	135
APÊNDICE F – Primeira análise: Interpretação dos dados empíricos	141
APÊNDICE G – Exemplo de transcrição de entrevista (E1G1)	187

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema de pesquisa

A aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal e a baixa previsibilidade de negócios e atividades marcam uma nova forma de se organizar o trabalho. Onde outrora a concepção de trabalho se alicerçava em uma disposição mais estável e previsível, hoje é concebido de uma maneira diferenciada e fluida, na qual os processos de previsão tendem focar o resultado (RUAS, 2005). Esse processo de transformação vincula-se à aprendizagem enquanto fator de mudança organizacional implicando em novas estratégias, novos métodos e práticas de trabalho (ANTONELLO; GODOY, 2009). Ao refletir e aprender sobre o trabalho o indivíduo assume a responsabilidade por suas atividades, e nesse contexto, o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve desenvolver a capacidade de como fazer adaptando-se às situações específicas que enfrenta (RUAS, 2005). Concordando com esse pensamento Bastos (2006) *apud* Carvalho, *et al* (2009) acredita que as transformações de ordem sociais, econômicas, tecnológicas e políticas provocam a emergência de novos cenários para o mundo do trabalho.

O setor público também precisou se adaptar no sentido de promover mudanças organizacionais e implementar novos métodos de trabalho a partir da utilização de ferramentas tecnológicas que relacionam-se diretamente às demandas emergentes postas ao servidor público pautadas na qualificação e no desempenho, já que o trabalho passou a exigir mais esforço cognitivo face à complexidade de sua realização (CARVALHO, *et al.*, 2009). Para o mesmo autor, com o advento da tecnologia de informação e comunicação uma nova organização administrativa e outras formas de relacionamento com o cidadão surgiram na área de Gestão Pública. As tarefas rotineiras que eram realizadas manualmente foram automatizadas, surgindo assim, atividades e serviços que aproximaram mais o Estado do cidadão. Ainda, da mesma forma que no setor privado, essas mudanças culminaram na necessidade de desenvolvimento dos servidores. (BATAL, 1997 *apud* CARVALHO, *et al.*, 2009).

Observa-se nesse sentido um esforço da Administração Pública em prol da modernização de suas atividades. E não há como modernizar sem, paratanto, desenvolver profissionalmente o servidor público. Os desafios enfrentados pelos gestores das empresas privadas são agora vividos pelos gestores das organizações públicas, cabendo a esses gestores tornarem os servidores aptos às novas e imprevisíveis situações de trabalho que emergem nesse contexto. E a necessidade de capacitação do servidor relaciona-se diretamente ao uso da noção de competência entendida como a capacidade de combinar e mobilizar recursos apropriados ao evento, ou seja, à situação específica a ser enfrentada. Na medida em que essa combinação de recursos traduzidos em ação consegue atender à demanda específica surge continuamente uma nova configuração de competência resultante do aprendizado sobre o trabalho na organização (RUAS, 2005).

O Modelo de Excelência na Gestão Pública proposto pelo Programa GesPública (Decreto nº 5378/2005) preconiza que um dos maiores desafios do administrador público brasileiro não é de ordem econômica ou social, mas gerencial. Nesse sentido a capacidade de gestão torna-se competência estratégica indispensável para fazer a diferença entre ser ou

não ser eficiente, atingir ou não bons resultados, fracassar ou ter sucesso. A partir desse contexto espera-se que o gestor público contemporâneo seja capaz de prover o atendimento das peculiaridades de cada ambiente organizacional por meio do desenvolvimento de um perfil gerencial flexível, dinâmico e adaptável às diferentes realidades (ODERICH, 2005). Este perfil deve se caracterizar pela prática de habilidades técnicas, que compreendem os conhecimentos específicos do cargo, habilidades humanas e conceituais que representam a forma de lidar com pessoas assim como a capacidade de enxergar o todo (BOOG, 1991 apud ODERICH, 2005).

Cabe aos gestores traduzirem as políticas institucionais da organização em diretrizes e planos de ação concretos, permitindo ao colaborador de cada área vislumbrar a estratégia da organização em suas atividades cotidianas. Desta forma, o gestor possui um papel decisivo no processo de mudança ao conduzir as ações das pessoas no âmbito organizacional. Tais requerimentos, portanto, não se restringem apenas à gestão das grandes organizações. A Administração Pública também se insere nesse contexto. O programa Gestão Pública prevê a utilização de ferramentas de avaliação continuada e indicadores de gestão que permitam a utilização eficiente dos recursos públicos e o atendimento às demandas da sociedade de maneira efetiva. Ao gestor, onera-se a capacidade de prover a produtividade dentro de padrões de qualidade, oportunizar a criatividade, a inovação e o compartilhamento de conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho, coordenar projetos, aprimorar sua equipe de trabalho e buscar constantemente o desenvolvimento de suas competências gerenciais (GESPUBLICA, 2011).

A organização objeto de estudo, Embrapa é uma empresa pública e pode ser classificada como uma organização de conhecimento intensivo nos termos de Tsoukas (2002), por oferecer ao mercado produtos (bens ou serviços) baseados no conhecimento. De acordo com dados documentais e observação direta do autor deste estudo, a Embrapa atua na área de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário do Brasil. Seu foco de atuação é a pesquisa para o desenvolvimento sustentável do espaço rural brasileiro, visando à eficiência e a competitividade dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal. Atua no mercado de criação de conhecimento e tecnologia que, de acordo com seu IV Plano Diretor 2004-2007, promovam a sustentabilidade e a competitividade do agronegócio¹, a inclusão social e o bem-estar da sociedade brasileira, considerando seu público-alvo o indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujas atividades dependam dos produtos e serviços de natureza econômica, social ou ambiental oferecidos pela empresa.

Descobertas científicas efetuadas na empresa geram patentes, produtos tecnológicos e serviços. Como exemplo de patentes tem-se as sementes, mudas, equipamentos e softwares. Os processos tecnológicos correspondem a sistemas ou métodos específicos desenvolvidos para a produção agropecuária, florestal ou agroindustrial como o processo de extração de óleos por membranas. Os serviços correspondem a algumas formas de interação da Embrapa com os cidadãos para resolver um problema ou para habilitá-los a resolver este problema, como os de análise de solo, cursos e consultorias.

¹ Agronegócio - O conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento, distribuição e consumo dos produtos agropecuários *in natura* ou industrializados. (ARAÚJO, 2003).

A partir de 2009 e por um período de 03 (três) anos, a empresa entrou em um ciclo de renovação de seu quadro de pessoas com a operacionalização dos recursos provenientes do PAC Embrapa – Plano de Aceleração do Crescimento da Embrapa. Este plano foi instituído pelo Governo Federal e estabeleceu a contratação de mais 750 pesquisadores e de mais 460 profissionais de suporte à pesquisa em três anos. Durante esse período de 2009 a 2011 serão 650 milhões de reais investidos diretamente na empresa (EMBRAPA, 2009).

As políticas internas de Gestão de Pessoas da Embrapa são institucionalizadas no âmbito da Sede, que fica em Brasília, pelo DGP – Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa. O DGP é constituído por coordenadorias que se encarregam de fornecer apoio à estratégia e ao desenvolvimento organizacional; ao desempenho; às relações trabalhistas e ao desenvolvimento dos empregados. Tem como principais atribuições: estimular a aprendizagem profissional do empregado, criar condições para o compartilhamento e a perpetuação do conhecimento, fomentar perspectivas de crescimento profissional e ambiente organizacional favorável a fim de reter profissionais talentosos para a empresa. (EMBRAPA, 2010).

Nas unidades descentralizadas, as políticas que são institucionalizadas pelo DGP são efetivamente operacionalizadas pelo SGP – Setor de Gestão de Pessoas em âmbito local. Contudo, o SGP não possui em sua constituição as coordenadorias de apoio que o DGP possui. Pelo contrário, atua com um número reduzido de profissionais que se encarregam de operacionalizar os processos de Gestão de Pessoas como recomenda Dutra (2009), ou seja, planejar o quadro de pessoas, promover ações de socialização e internalização das pessoas, fomentar práticas de mensuração do desempenho, contribuir para a captação de profissionais com competências adequadas por meio de transferências, concursos etc.

O investimento na contratação de pessoas citado tem, portanto, o objetivo possibilitar à Embrapa atuar com uma competitividade elevada em consonância com as práticas de gestão pública contemporâneas. Ainda, o aumento do quadro funcional, proveniente de novas contratações, permitirá à organização repensar suas práticas de Gestão de Pessoas visando adaptá-las a um contexto organizacional moderno pautado no desenvolvimento de aprendizagem organizacional e de competências organizacionais, individuais, coletivas e gerenciais como fator de mudança da organização.

O perfil gerencial requerido na Embrapa é definido no seu PCE – Plano de Carreiras pela função gratificada de supervisão. São funções de confiança designados dentre os empregados dos setores, independente do cargo, pela alta Administração, para atuarem como elo entre esta e os seus empregados. Observa-se, portanto que, teoricamente, o papel do supervisor vai muito além de “supervisionar” o trabalho de seus subordinados, e garantir a execução. Sob uma ótica gerencial o supervisor atua como um facilitador setorial das políticas e diretrizes institucionais. Devido ao seu posicionamento na escala hierárquica o supervisor torna-se o responsável por transformar a missão e a visão organizacional em objetivos e metas setoriais a serem alcançadas.

Ainda de acordo com o Plano de Carreiras da empresa o supervisor deve desenvolver 09 (nove) competências denominadas corporativas:

- Trabalho em equipe,
- Gestão de pessoas,

- Gestão de projetos, prazos e recursos,
- Orientação estratégica,
- Liderança,
- Articulação de relacionamentos,
- Visão integrada de processos,
- Flexibilidade
- Gestão do conhecimento.

Para a Embrapa as competências corporativas se referem à combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional do empregado que permitam ao supervisor atuar no sentido de aumentar a competitividade da unidade e de seu setor, desenvolver e aprimorar sua equipe de trabalho, promover a melhoria contínua do processo produtivo e executar atividades que requeiram um alto grau de especialização e experiência, objetivando o compartilhamento das competências consideradas estratégicas para a Embrapa atuar em um cenário onde o conhecimento é o principal ativo organizacional (EMBRAPA, 2006a).

Desde 2009 a unidade Embrapa Agrobiologia realiza pesquisa de Clima Organizacional com o objetivo de identificar sistemicamente os pontos fortes e os que precisam ser melhorados nos setores e conseqüentemente em toda a organização. Os resultados obtidos com a pesquisa servem de base para a elaboração e execução de Planos de Ação que são monitorados e avaliados periodicamente. Nesse sentido, conforme aponta o relatório qualitativo da última pesquisa a percepção dos empregados é que mesmo com todos os esforços que a empresa vem empreendendo para capacitar seus gerentes, eles não estão preparados para liderar pessoas e processos, necessitando de uma capacitação específica em Administração.

Muitos empregados competentes para assumir a função gerencial não o fazem para não acumular responsabilidades. Outro problema apontado é que as áreas não se comunicam, especialmente por que não há interesse dos gerentes para isso. Consideram que os gerentes utilizam a burocracia como ferramenta de gestão, dessa forma a pesquisa passa a ficar em segundo plano. O que é priorizado é o preenchimento de formulários, gerando a sensação de estarem perdendo tempo que poderia estar sendo empregado em atividades 'mais importantes'. As pessoas que estão nos cargos gerenciais acabam permanecendo por muito tempo como se seus cargos fossem vitalícios, evidenciando uma postura neutra, fugindo de ações que poderiam ser corretivas, mesmo quando necessário. (EMBRAPA AGROBIOLOGIA, 2010c).

Tais sintomas permitem conjecturar que o supervisor, apesar de assumir a função gerencial para qual foi designado, ainda atua como um técnico da área, cumprindo excessivas tarefas rotineiras e operacionais e, atuando na gestão de sua equipe de maneira muito incipiente. O gerente enfrenta dificuldades e desafios constantes quanto tenta oportunizar a criatividade, a inovação e o compartilhamento de conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho, coordenar projetos e buscar constantemente o desenvolvimento de suas Competências Gerenciais.

1.2 Formulação da questão central da pesquisa

O contexto apresentado ressalta a necessidade de considerar os pressupostos da nova Gestão Pública, na qual o gestor deve ser capaz de prover a produtividade dentro de padrões de qualidade objetivando o atendimento com qualidade ao cidadão.

A Embrapa encontra-se diante desse cenário, marcado por crescimento e mudanças e pela necessidade de adaptação dos seus supervisores às demandas gerenciais que surgem com os novos tempos. Nesse sentido a questão a ser desvendada nesta pesquisa é: **como na prática os supervisores aprendem e desenvolvem sua competência para gerenciar na organização?**

1.3 Objetivos Geral e Específicos

Esta pesquisa busca identificar na prática, processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais alcançados por meio de aprendizagem individual e coletiva em uma empresa pública de pesquisa.

Especificamente esta pesquisa se propõe a:

- Construir base conceitual, por meio de revisão na literatura, que apoie uma discussão fundamentada com os dados empíricos coletados;
- Levantar, a partir da pesquisa de campo, práticas gerenciais que constituem dinâmicas de aprendizagem individual e coletiva e de desenvolvimento de Competências Gerenciais;
- Descrever, com base na revisão de literatura e na prática gerencial, elementos da Aprendizagem Organizacional que contribuam para o desenvolvimento das Competências Gerenciais dos supervisores da empresa;

1.4 Suposição inicial do estudo

Acredita-se como suposição inicial, baseada na experiência do pesquisador, que é membro da organização desde 2006, e ocupa o cargo de Supervisor substituto, que os supervisores aprendem e desenvolvem suas competências gerenciais a partir do acúmulo de experiência no cargo.

Supõe-se que os supervisores são selecionados para os cargos gerenciais com base em suas competências técnicas e por possuírem essa competência mais desenvolvida exercem suas atividades com foco nas tarefas, o que sinaliza a necessidade de desenvolvimento de suas Competências Gerenciais.

Conjectura-se também que o desenvolvimento das Competências Gerenciais ocorre, na prática, por meio da iniciativa de cada indivíduo em resolver os problemas do cotidiano com suas equipes, aprendendo de forma empírica, a partir da imprevisibilidade desses eventos organizacionais que demandam novos conhecimentos, habilidades e atitudes à medida que ocorrem.

1.5 Relevância do estudo

A realização desta pesquisa mostra-se relevante para a academia, pois possibilitará uma ampliação da base de dados de estudos empíricos envolvendo os temas Competência e Aprendizagem no contexto da Gestão Pública brasileira.

A partir da efetivação de um diálogo empírico-conceitual em estreita relação com a realidade organizacional, este estudo permitirá também compreender o aprendizado da função gerencial, a construção e o desenvolvimento das competências gerenciais.

Para a organização estudada, a concretização deste trabalho fornecerá subsídios para aprimorar os processos de desenvolvimento de seu próprio corpo gerencial consistentemente com a tecnologia de gestão de pessoas denominada Gestão por Competências.

1.6 Delimitação do estudo

Este estudo pretende subsidiar a identificação de processos de desenvolvimento de Competências Gerenciais na Embrapa, considerada uma empresa produtora de conhecimento intensivo e classificada como uma organização pública.

Estudos sobre Aprendizagem Organizacional, com base na mudança, apresentam segundo Ruas (2005) pelo menos seis focos de análise: - aprendizagem individual e coletiva, cultura, gestão do conhecimento, inovação, sistemas/processos, melhorias/qualidade. Este estudo focará a atuação humana e não a tecnológica e adotará uma perspectiva da aprendizagem individual e coletiva, considerando tanto processos/ações formais de treinamento técnico-profissional com o objetivo de adquirir conhecimentos e habilidades como considerará também a prática gerencial e a troca de experiência no cotidiano, propiciando reflexão para o desenvolvimento de uma visão

sistêmica, considerando a cultura organizacional e questões políticas na gestão pública em uma abordagem coletiva a partir de uma perspectiva construtivista.

Reconhecem-se na literatura sobre Gestão de Competências duas abordagens distintas para definir o conceito: a americana e a francesa. A abordagem americana enfatiza a capacitação e repousa na crença de existirem características que são inerentes ao indivíduo relacionadas ao seu desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Entretanto, este estudo adotará a abordagem francesa que busca ir além do conceito de capacitação, e considera a imprevisibilidade e a não-programação dos acontecimentos que desenvolvem competência o que implica em tornar as pessoas aptas às novas situações de trabalho. Assume-se por tanto com Fleury e Fleury (2001) competência como uma inteligência prática para situações, o tomar a iniciativa, assumindo responsabilidades diante de situações complexas.

Este estudo limitou-se a investigar a atuação gerencial dos supervisores que atuam na Embrapa Agrobiologia, unidade descentralizada localizada em Seropédica, RJ. Foram considerados todos os profissionais, 10 (dez) supervisores, que no período de realização da pesquisa de campo exerciam a função ou eram responsáveis por liderar equipes.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo se propõe a oferecer um entendimento de como as questões abordadas foram efetivamente tratadas na prática assim como quais métodos e técnicas foram utilizados para operacionalizar a pesquisa.

2.1 A opção por um delineamento qualitativo para a pesquisa

Inicialmente cabe enfatizar a postura filosófica adotada para esta pesquisa que nos termos de Roesch (1999) aproxima-se do paradigma fenomenológico por acreditar que o mundo e a “realidade” são socialmente construídos e recebem significados a partir do homem. Nesse sentido, conforme recomenda Easterby-Smith (1999) operacionalmente não se buscou levantar dados e medir frequências de padrões estabelecidos, mas sim apreciar e descrever as diferentes construções de significados que os indivíduos atribuem à sua vivência como gestor. Buscou-se compreender porque esses gestores atuantes na mesma organização possuem experiências diferentes e atribuem significado a situações diversas e como esses significados são criados, comunicados, sustentados e modificados por meio de processos de interação social.

A adoção do método qualitativo sustenta-se pelo fato de possibilitar a identificação e compreensão do processo de aprendizagem e desenvolvimento das competências gerenciais e sua relação com elementos de Aprendizagem Organizacional a partir da perspectiva dos gestores, pois conforme Godoy (1995) *apud* Bitencourt (2001) está inerente à pesquisa qualitativa a possibilidade de obtenção de dados descritivos sobre processos interativos e o pesquisador não é um mero observador do fenômeno, mas interage e possui contato direto com a situação estudada.

Nesta ótica Flick (2004) apresenta como características da pesquisa qualitativa a preferência em estudar a complexidade das relações. Deste modo para esta pesquisa ao invés de isolar as variáveis que permeiam a atividade gerencial, buscou compreender sua forma de construção a partir da análise da complexidade inerente ao cotidiano dos gestores, como lidam com desafios, dificuldades e como se percebem e percebem a organização.

Outra característica apresentada por Flick (2004) refere-se a construção da realidade, ou seja, a pesquisa qualitativa é concebida como um ato subjetivo de construção. Logo, considerando-se que o aprendizado e o desenvolvimento das competências gerenciais são produtos de trocas e interações sociais construídas pelos próprios gestores com base na atribuição de significados aos aspectos do cotidiano, da cultura e da política da organização, então, considerou-se também que a atribuição de significados, por meio da interpretação e as descobertas a partir dos depoimentos colhidos nas entrevistas tratam da construção de uma realidade pelo pesquisador.

Por fim, a presente pesquisa baseia-se em textos, que resultaram da coleta de dados, foram tecnicamente analisados e hermeneuticamente interpretados. Ressalta-se o processo a reflexividade do pesquisador e sua comunicação com o campo como parte inerente da produção do conhecimento. De acordo com Flick (2004) suas subjetividades, assim como daqueles que estão sendo estudados são parte do processo de pesquisa.

Tabela 1 – Elementos da pesquisa qualitativa e sua relação com a pesquisa realizada

Pesquisa qualitativa (Elementos constitutivos)	Elementos da pesquisa que justificam a opção pelo método qualitativo (Elementos operacionais)
<p>Paradigma fenomenológico adotado como postura filosófica por acreditar que o mundo e a “realidade” são socialmente construídos e recebem significados a partir do homem (Roesch, 1999).</p>	<p>Buscou-se apreciar e descrever as diferentes construções de significados que os indivíduos atribuem à sua vivência como gestor.</p> <p>Buscou-se compreender porque esses gestores atuantes na mesma organização possuem experiências diferentes e atribuem significado a situações diversas em lugar de uma resposta direta e de como esses significados são criados, comunicados, sustentados e modificados por meio de processos de interação social.</p>
<p>A pesquisa qualitativa se propõe à obtenção de dados descritivos sobre processos interativos e o pesquisador não é um mero observador do fenômeno, mas interage e possui contato direto com a situação estudada Godoy (1995) <i>apud</i> Bitencourt (2001).</p>	<p>A identificação e compreensão do processo de aprendizagem e desenvolvimento das competências gerenciais e sua relação com elementos de Aprendizagem Organizacional a partir da perspectiva dos gestores</p>
<p>Apresentam como características da pesquisa qualitativa a preferência em estudar a complexidade das relações Flick e col. (2000) <i>apud</i> (Gunther, 2006).</p>	<p>Para esta pesquisa ao invés de isolar as variáveis que permeiam a atividade gerencial, buscou-se compreender sua forma de construção a partir da análise da complexidade inerente ao cotidiano dos gestores, como lidam com desafios, dificuldades e como se percebem e percebem a organização.</p>
<p>A pesquisa qualitativa é concebida como um ato subjetivo de construção da realidade Flick e col. (2000) <i>apud</i> (Gunther, 2006).</p>	<p>Considerou-se que o aprendizado e o desenvolvimento das competências gerenciais são produtos de trocas e interações sociais construídas pelos próprios gestores com base na atribuição de significados aos aspectos do cotidiano, da cultura e da política da organização, então, devemos considerar também que a atribuição de significados, por meio da interpretação e as descobertas a partir dos depoimentos colhidos nas entrevistas tratam-se da construção de uma realidade pelo pesquisador.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gunther, (2006, p. 202)

2.2 O método fenomenológico hermenêutico

A abordagem qualitativa foi desenvolvida na revisão bibliográfica, em um primeiro momento e assumida a fenomenologia hermenêutica posteriormente, conforme explicita Vergara (2008) com base em Marin Heidegger. A revisão da literatura justificou-se pela

necessidade em se examinar e compreender o estado da arte e a evolução do conhecimento pertinente ao tema da pesquisa. Para Roesch (1999) a revisão da literatura permite levantar soluções, dados e informações contextuais para dimensionar e qualificar o problema da pesquisa. Investiu-se assim na construção de uma consciência crítica nos termos de DEMO (1991).

A fenomenologia estuda a manifestação do fenômeno como é. Sua ênfase recai sobre o mundo da vida, do cotidiano. A fenomenologia hermenêutica ou fenomenologia interpretativa constitui-se de uma importante referência para a pesquisa empírica em administração, pois busca entender, interpretar e perceber o significado do fenômeno observado a partir da descrição das vivências experimentadas por determinados indivíduos. Trata-se de explorar situações, valores e práticas a partir da visão de mundo dos próprios sujeitos conforme apontara VERGARA (2002; 2008).

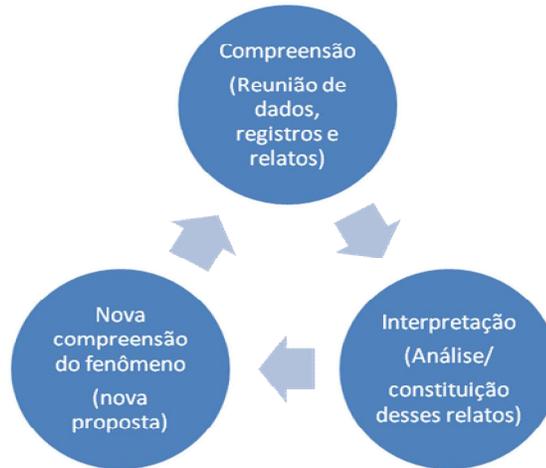
É originada do campo da filosofia, surgiu como uma resposta ao positivismo e à negação da subjetividade e foi introduzida por Edmund Husserl a partir de uma vertente conhecida como fenomenologia descritiva ou transcendental (VERGARA, 2008). A fenomenologia se preocupa em explicitar as estruturas e significados implícitos contidos na experiência humana. Transpondo para a esfera social, trata-se de uma exposição do mundo por meio da descrição direta, da experiência e da compreensão do viver, busca-se externalizar a consciência do sujeito a partir de seus relatos e experiências internas (TRIVINOS, 1992; MARTINS e BICUDO, 1989 *apud* COLTRO, 2000).

Esta abordagem metodológica parte do princípio de que algo pode ser ganho quando se permite aos gestores, por exemplo, que falem de suas experiências, permitindo ao pesquisador atuar como intérprete face às evidências empíricas (VERGARA, 2002). Martins (1994) citado na obra de Coltro (2000) aponta que o método fenomenológico hermenêutico se utiliza de técnicas qualitativas com propostas críticas e busca relacionar o fenômeno e a essência. Sua validação científica ocorre a partir do processo lógico da interpretação e na capacidade de reflexão do pesquisador sobre o fenômeno de estudo.

Nesse sentido Vergara (2008) ressalta a necessidade de se admitir a presença da subjetividade do pesquisador não só na interpretação dos dados, mas também no processo de investigação como um todo abandonando pressupostos e julgamentos, “colocando entre parênteses” partes que podem ser desconsideradas temporariamente permitindo o pesquisador estar livre para compreender o que se mostra.

No que se refere à hermenêutica, Coltro (2000) ressalta que sua compreensão perpassa por atividades que envolvem o ciclo compreensão, interpretação, nova compreensão se propondo, portanto, a uma exaustiva reflexão constante e contínua com base na importância, validade e finalidade dos questionamentos, indagações e respostas obtidas. E sua natureza exploratória permite sua abertura para outras interpretações. Para Masini (1989) na obra de Coltro (2000) o círculo hermenêutico se desenvolve a partir das seguintes etapas: a) reunião de dados do vivido, fixado em sucessivos registros e relatos; b) análise/constituição de uma interpretação desses relatos do vivido; c) nova compreensão do fenômeno, que se concretiza em uma nova proposta, repetindo-se o ciclo.

Figura 1 – Ciclo hermenêutico e etapas de seu desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Coltro (2000, p. 42)

Nas palavras de Prasad (2002) com base em Ricoeur (1980) e Boland (1991) a hermenêutica pode ser definida como um estudo da interpretação textual, da maneira que o intérprete confere significado ao que não é familiar com a tarefa de desenterrar o significado simbólico ao que é comunicado. Trata-se de ir além da superfície significativa do texto para seu simbolismo, ou seja, o sentido direto, primário e literal designa um outro significado que é indireto, secundário e figurativo.

Sob o ponto de vista operacional, inicialmente o método fenomenológico busca compreender o fenômeno interrogado que de acordo com Vergara (2008) traduz-se na definição do problema de pesquisa com base em uma interrogação a cerca do fenômeno observado. Para esta pesquisa os fenômenos manifestados partiram de uma decomposição do tema e referem-se às competências gerenciais e à aprendizagem organizacional observados nos depoimentos e relatos da vivência dos pesquisados. Seguiram-se, portanto, fases como investigação da literatura pertinente à questão apresentada e que ofereça suporte ao estudo e seleção dos sujeitos da pesquisa.

No que se refere a forma de coleta de dados a técnica mais utilizada, segundo Vergara (2008) é a entrevista aberta ou semi-estruturada que deve ser transcrita e lida criticamente para tratamento dos dados. A análise pode ser realizada com a formação de *clusters* ou grupos de análise, em padrões que surgem a partir de coincidências observadas nos relatos ou em padrões previamente estabelecidos, seguidos de interpretação desses dados. Neste momento o pesquisador deve praticar uma imersão no mundo descrito pelos sujeitos e deve observar o fenômeno na forma como ele foi experimentado, exercitando sua empatia com os participantes da experiência.

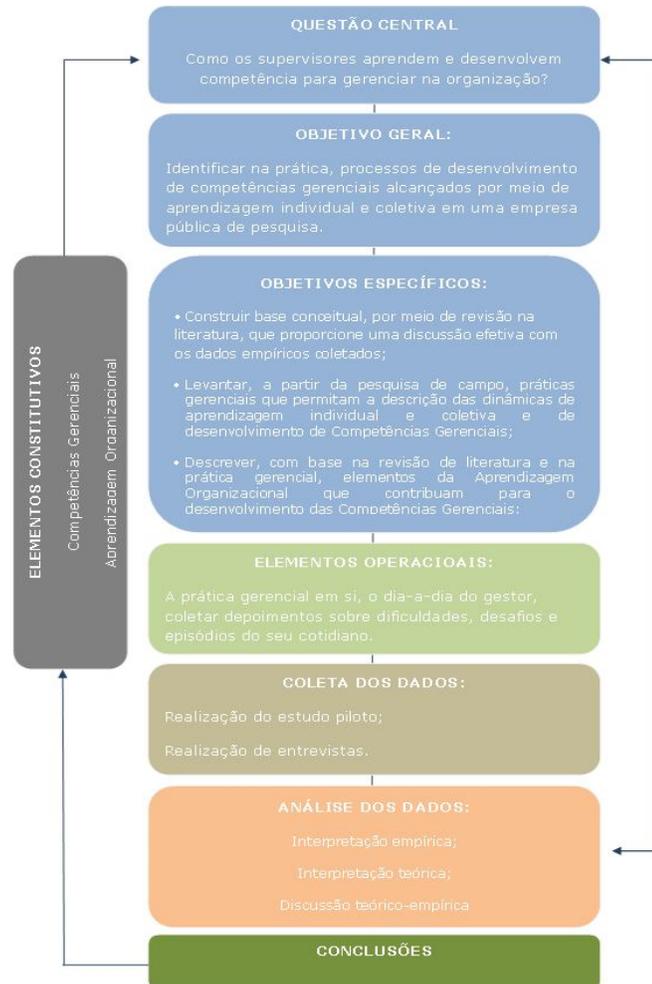
Seguiu-se com a criação de proposições que permitiram a compreensão do fenômeno estudado e que responderam ao problema que suscitou a investigação. Por fim,

confrontaram-se os resultados obtidos com as teorias que deram suporte à pesquisa e elaborou-se um relatório seguindo as recomendações de Vergara, 2008; 2002.

2.3 Desenho da Pesquisa

Com o objetivo de proporcionar uma melhor compreensão apresentam-se as fases de desenvolvimento desta pesquisa seguido de seu detalhamento e explicação.

Figura 2 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A contextualização do problema da pesquisa, assim como a elaboração da questão central e a definição dos objetivos, foram apresentados nos capítulos anteriores. Os elementos constitutivos se referem aos conceitos e abordagens que serão tratadas nesta pesquisa. Nesse sentido, os principais temas que cercam este trabalho se referem à:

a) **Gestão de Competências Gerenciais** – que com base nas obras consultadas refere-se à mobilização contínua de conhecimentos e habilidades de gestão traduzidas em ação, observáveis no contexto organizacional, desenvolvidos com base em métodos e técnicas de aprendizagem individual e coletiva, a partir da prática cotidiana e da interação e troca com seus pares organizacionais e contribuem para o alcance da missão e da visão organizacional.

b) **Aprendizagem Organizacional** – que a partir de sintetizar as obras lidas indica que esta resultar de um processo sistemático de adaptação da organização às demandas do ambiente, uma forma pela qual seus processos internos são reestruturados e permitem a ela mudar e tornar-se competitiva. A AO é construída a partir da interação e de trocas informais do indivíduo com o outro no ambiente de trabalho a partir do enfrentamento de seus desafios cotidianos influenciando e sendo influenciado pela cultura e elementos políticos inerentes a cada ambiente. O aprendizado resultante dessa troca refere-se a novas formas de realizar atividades e processos, novas tecnologias, novos métodos e procedimentos, aprendem-se tacitamente valores e formas de agir, aprendem-se normas, procedimentos e regulamentos internos.

Desta forma, os elementos operacionais que subsidiaram na prática os conceitos abordados e constituíram a unidade de análise foram as atividades/funções desenvolvidas pelos supervisores com foco em episódios de seu cotidiano, buscando compreender como lidam com desafios e dificuldades, como percebem a função gerencial e atribuem significado aos aspectos do seu dia-a-dia e como são influenciados pela cultura e pela política da organização.

2.4 Métodos e técnicas utilizados para a coleta dos dados

A fase inicial de coleta de dados conceituais ocorreu com a revisão de literatura que objetivou desenvolver os principais temas da pesquisa e temas adjacentes, seguindo uma lógica de construção, conforme se mostra na tabela 2:

Tabela 2 – Construção do referencial teórico

<p>Seleção dos temas constitutivos da pesquisa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do conhecimento; Papéis gerenciais; Gestão Pública com foco nas reformas administrativas; • Gestão de Pessoas com o objetivo de traçar seu processo evolutivo e sua abordagem na área pública; • Gestão de Competências (processo evolutivo do conceito) com foco nas Competências Gerenciais; • Aprendizagem Organizacional (buscando elementos que contribuem para o desenvolvimento das competências)
<p>Busca em publicações, artigos científicos, livros, teses e dissertações, normas internas e</p>	<p>Fontes de busca: RAP, RAE, RAC, RAM, Simpósios, EnAnpad, Cadernos Ebape, Cadernos Enape, Revista do Serviço Público, Biblioteca de Teses e Dissertações da</p>

documentos da organização pesquisada	USP, organização pesquisada.
Construção de quadros conceituais de referência.	Vide exemplo no anexo 1

Na construção de cada capítulo buscou-se realizar a seguinte seqüência analítica: a) visão geral do tema; b) sua implicação em algum sub tema de interesse da pesquisa; c) adoção, quando possível, de alguma pesquisa empírica para reforçar o argumento; c) elaboração de algum (s) pontos de vista críticos do tema ou do sub tema.

Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda fase que consistiu na coleta de dados de campo por meio de entrevistas, que segundo apontam Vergara e Carvalho (2002) para este enfoque metodológico, juntamente com a observação participante, permitiram uma efetiva busca por dados nas situações sociais do mundo real. Esta etapa envolveu as seguintes fases abaixo relacionadas e permitiram desenvolver um construto prático que operacionalizasse os conceitos de Gestão de Competências e Aprendizagem Organizacional.

a) Definição do método de coleta de dados: entrevistas com um roteiro estruturado. O que para Roesch (1999) trata-se de uma técnica fundamental em pesquisa qualitativa, pois permite compreender os construtos que os entrevistados usam como base para alicerçar suas opiniões e crenças sobre uma questão ou situação específica e a partir desta compor um cenário de compreensão do mundo. Vergara (2002) cita que a entrevista realizada a partir de uma abordagem fenomenológica tem o objetivo de obter uma descrição, em primeira pessoa, de uma experiência, permitindo ao pesquisador detectar padrões experimentais capazes de gerar um entendimento mais efetivo do fenômeno.

b) Construção de um roteiro para a coleta dos dados de campo: vide anexo 2;

c) Realização de uma entrevista piloto com um gestor de uma organização pública. Após a realização da entrevista os depoimentos foram transcritos conforme pode ser observado no anexo 3;

d) A partir da transcrição das entrevistas os depoimentos de campo foram então analisados (Anexo 4) o que permitiu visualizar a emergência de doze categorias de análises que permitiram a operacionalização dos conceitos de Competências Gerenciais e Aprendizagem Organizacional:

- motivação para ingresso na organização: meritocracia, estabilidade, segurança, status quo financeiro e profissional;
- atividades desempenhadas e principais da atuação antes da prática gerencial: rotinas, aspectos políticos, atividades específicas da área de formação, experiência, especialistas na área;
- processo de seleção para atuar na função gerencial: experiência, tempo no cargo, tempo na organização, aspectos técnicos;

- processo de aprendizagem da função gerencial: amadurecimento, conhecimento da área e dos processos da organização, o papel gerencial, criatividade e visão do todo;
- definição do que é gerenciar: dificuldades e complexidades, conhecimento e intuição, aprendizado empírico, trabalho em equipe, motivação, assumir o papel de líder e suas responsabilidades, conduzir de forma harmônica e criativa uma equipe, fazer funcionar os processos internos;
- desafios diários da atuação gerencial: aceitação cargo, desconhecimento da área gerencial, lidar com as diferenças, visões díspares, gestão pública;
- dificuldades da atuação gerencial: gerir pessoas, coadunar interesses distintos, imposição, negociação, conflitos e flexibilidade;
- meios para solucionar os problemas no dia-a-dia do trabalho e como lida com as frustrações: troca, compartilhamento, capacitação conversas, frustrações;
- o que faz de melhor no desempenho de sua função: criatividade, resolução de problemas, jogo de cintura, persistência, busca pelo conhecimento;
- atuação do gestor com sua equipe de trabalho: relacionamento, adaptação, conflito, diálogo, interação;
- características de um gestor ideal: não tentar ser o dono da verdade, saber ouvir, saber observar, tomar as decisões, se posicionar diante dos problemas, saber se relacionar com as pessoas, gerir conflitos, buscar o conhecimento;
- benefícios da atividade gerencial na carreira profissional: Crescimento pessoal e profissional, ser mais do que um colaborador, visão ampliada, acreditar mais no potencial.

Após um novo processo reflexivo, essas categorias emergentes foram agrupadas e resultaram nas seguintes sete categorias fundamentadas na coleta dos dados de campo:

- O contexto da gestão pública: motivação para ingresso na organização;
- O processo de seleção para a função gerencial;
- Construção da visão e do processo de aprendizagem da função gerencial;
- Habilidades técnicas e competências gerenciais;
- Episódios vividos pelos gestores no contexto da atuação gerencial;
- As dificuldades diárias e o contexto da gestão pública;
- O gestor, sua equipe e os processos de trabalho.

e) Construção de um novo roteiro de entrevista: A partir da análise dos dados de campo colhidos para a entrevista piloto construiu-se dois roteiros para as entrevistas: um para gerentes com menos de um ano e um para gerentes com mais de um ano de experiência (Anexo 5).

Figura 3 – Processo de evolução da construção das categorias



Fonte: Elaborado pelo autor

2.5 Métodos e técnicas utilizados para a análise dos dados de campo

O tratamento dos dados coletados deve levar em consideração, conforme apontam Carvalho e Vergara (2002) algumas condições epistemológicas: a) os fenômenos oriundos da experiência humana só podem ser interpretados por meio da compreensão de como as

pessoas constroem suas narrativas e o entendimento dessa construção dá-se pela interpretação dessa linguagem. O acesso à essência do fenômeno ocorre por meio da interpretação da experiência humana e seu significado; b) acredita-se que há um ganho substancial quando o pesquisador permite aos pesquisados falarem por si mesmos, ainda que sua compreensão seja difícil; c) cabe ao pesquisador posicionar-se diante dos dados a partir de uma relação de modéstia, em especial às excepcionalidades que as evidências empíricas podem ressaltar contradizendo crenças estabelecidas.

Para esta pesquisa a fase de análise e tratamento dos dados de campo foi realizada nos seguintes termos:

1ª análise - Leitura crítica das transcrições das 10 (dez) entrevistas com os gestores da organização que foram anteriormente gravadas. Esta leitura busca identificar pontos que merecem atenção e que se correlacionem à pergunta central do estudo. Nesta etapa também foram levantadas palavras-chave que subsidiaram as categorias identificadas no estudo piloto. Buscou-se uma compreensão do mundo dos pesquisados com base apenas nos depoimentos colhidos;

2ª análise – Análise das categorias que emergiram e correlação e articulação destas com a teoria. Trata-se de uma primeira tentativa de se correlacionar teoria e prática. Nesta fase extratos dos depoimentos foram utilizados para subsidiar a construção da interpretação, ou conforme Vergara (2008) denomina “análise interparticipante” quando à interpretação do pesquisador são agregadas palavras dos sujeitos;

3ª análise – Elaboração de proposições e argumentos relativos à compreensão do fenômeno estudado. Nesta fase, a pergunta que suscitou a investigação é respondida com base nos dados obtidos e nos conceitos que deram suporte ao estudo. Neste momento circunstâncias políticas, ideológicas e culturais emergiram e foram utilizadas como um pano de fundo.

2.6 Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção

Os supervisores ocupam cargos de confiança escolhidos pela alta Administração e atuam como um elo entre esta e os empregados. Observa-se, portanto que, teoricamente, o papel do supervisor vai muito além de apenas “supervisionar” o trabalho de seus subordinados, garantindo a execução. Sob uma ótica gerencial o supervisor atua como um facilitador setorial das políticas e diretrizes institucionais. Devido ao seu posicionamento na escala hierárquica o supervisor torna-se o responsável por transformar a missão e a visão organizacional em objetivos e metas setoriais a serem alcançadas.

Foram selecionados para as entrevistas 10 (dez) supervisores/gestores setoriais da Embrapa Agrobiologia. 5 (cinco) mulheres e 5 (cinco) homens que atuam na gestão dos diversos setores que compõe a estrutura organizacional da empresa. No que se refere ao

tempo de atuação no cargo de gerência este varia entre os participantes, sendo identificados 02 (dois) meses para o gestor com menos tempo em atuação e 9 (nove) anos para o gestor com mais tempo.

Para a seleção destes participantes um critério foi selecionar todas as pessoas que possuem sob sua responsabilidade uma equipe com metas a cumprir com 02 (dois) ou mais membros, isso se justificou porque na organização existem supervisores que ainda não estão oficialmente no cargo, porém, possuem empregados sob sua subordinação, são chamados de responsáveis técnicos.

A formação acadêmica dos supervisores varia conforme a área em que atuam. Nesse sentido foram entrevistados biólogos, administradores, contadores etc. A área de atuação desses gestores permeia entre a atividade fim da organização e as atividades de suporte. Visando manter o sigilo e os nomes dos participantes para esta pesquisa os entrevistados serão chamados de E1S1, E1S2, etc.

Tabela 3 – Participantes do estudo

Entrevista	Cargo	Área de atuação	Sexo	Idade	Área de formação	Tempo na organização	Tempo como Gestor	Número de subordinados
E1G1	Supervisor	Laboratório e Gestão Ambiental	M	45	Química	30	6 anos	20
E2G2	Supervisor	Manutenção e Infraestrutura	F	48	Letras	21	5 anos	12
E3G3	Supervisor	Fazenda Agroecológica	F	34	Agronomia	8	6 anos	3
E4G4	Supervisor	Recursos Materiais	F	29	Administração	6	2 anos	5
E5G5	Supervisor	Informática	M	37	Informática	16	6 anos	3
E6G6	Supervisor	Comunicação	F	29	Administração	2	2 meses	9
E7G7	Responsável Técnico	Laboratório	F	30	Química	6	2 anos	15
E8G8	Supervisor	Campo Experimental	M	49	Técnico Agrícola	21	9 anos	20
E9G9	Supervisor	Pesquisa	M	37	Agronomia	8	2 anos	20
E10G10	Supervisor	Gestão de Pessoas	M	33	Administração	7	4 anos	3

Fonte: Elaborado pelo autor

2.7 Limitações do método

As limitações que permeiam a elucidação de questões de pesquisa em ambientes organizacionais por meio de abordagem qualitativa e do método fenomenológico hermenêutico envolvem responder questões problemas do tipo: como garantir a colaboração em potencial dos participantes do estudo? O contato com a matéria-prima humana exige que se pague o preço da subjetividade e da incerteza, pois os participantes são seres humanos e estão envolvidos em sentimentos, impressões e significados. Somam-se esses fatos à questão de que os métodos de coleta e análise dos dados qualitativos ainda encontram-se em fase de construção e desenvolvimento como apontam Miles e Huberman, 1994; Santos, 1994 *apud* Vergara (2002) e Flick (2004).

Estudos qualitativos exigem do pesquisador postura comunicativa que permita uma efetiva coleta de dados e uma posição de empatia diante dos participantes. Para uma condução efetiva das entrevistas, por exemplo, a competência situacional do pesquisador deve ser intensificada por meio de treinamento prático em entrevistas piloto. Outra limitação que se apresentou para este estudo foi a restrição de possibilidade de generalização dos resultados, devido à peculiaridade dos depoimentos e experiências coletados.

Outro ponto que merece atenção como característica limitadora do método utilizado refere-se conforme enunciaram Santos (1994) *apud* Vergara (2002) à capacidade do pesquisador de possuir uma sensibilidade capaz de extrair dos depoimentos dados importantes e atribuir-lhes sentido.

A construção dessa sensibilidade por parte do pesquisador requereu sua maturidade profissional, vivência e conhecimentos. Desta forma, há o reconhecimento por parte do pesquisador deste trabalho da necessária e permanente busca de uma capacidade de estabelecer intersubjetividade na pesquisa fenomenológica.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca inicialmente oferecer uma compreensão do contexto no qual as organizações estão inseridas e sua caracterização como um contexto de competitividade e valorização do capital intelectual. Em um segundo momento, discute-se como essas mudanças impactaram a forma de atuação do gestor. Que papéis são demandados nesses novos tempos? O que mudou em relação ao antigo “chefe”? Essas mudanças também se inserem no cenário das organizações públicas? Estes são alguns dos questionamentos que guiam esse capítulo e suscitam respostas. Após, procura-se realizar uma reflexão a partir do processo histórico e evolutivo que envolve a prática de gerenciar pessoas seja nas organizações públicas ou privadas e apresenta tendências que, segundo os autores, definirão a prática no futuro. Esses diferentes momentos, porém, possuem como pano de fundo as reformas ocorridas na Administração Pública objeto também de estudo e compreensão.

3.1 Mudanças no Cenário do Trabalho: da Repetição à Cognição

A velocidade com que as mudanças ocorrem no cenário contemporâneo não possui precedentes históricos e culminam em intensas transformações no contexto organizacional. Onde outrora o poder se mensurava a partir da aquisição de recursos e bens físicos hoje parece haver uma inversão nessa lógica de poder que se centra na obtenção e distribuição da informação e do conhecimento.

A organização estruturada hierarquicamente, com fluidez formal e centralizada de sua comunicação e informação dá lugar a uma estrutura mais volátil, com relações informais e com fluidez de informação em todas as direções. Somam-se a essas características, a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal e a baixa previsibilidade de negócios e atividades que marcam uma nova forma de se organizar o trabalho, que de estável e previsível passa a ser diferenciado e fluido (RUAS, 2005).

Tais elementos caracterizam o ambiente de atuação do gestor e os desafios inerentes a esse cenário moldam a necessidade de desenvolvimento de seu perfil, resultando, conforme assinalam muitos estudos na elaboração de um conjunto de competências desejáveis (RUAS, 2000). E esse contexto não é exclusivo das empresas privadas, já que, tais mudanças também culminaram na necessidade de desenvolvimento dos servidores públicos e conseqüentemente do Gestor Público.

Desta forma esse capítulo se propõe a fazer uma contextualização do que se apresenta para o mundo do trabalho que possui no conhecimento o seu fator de competitividade, exigindo do gestor o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes para exercer os papéis que lhe são atribuídos.

3.1.1 A Gestão do conhecimento como fator de competitividade

A expansão acelerada da capacidade de processamento dos dados e do fluxo de informações são características da sociedade. Somados a esses fatores tem-se a globalização dos mercados e da economia que impactam na economia, na política, nos processos produtivos e nas relações de trabalho. Teóricos afirmam que se vive em uma economia que produz, distribui e utiliza sistematicamente o conhecimento.

Durante a Revolução Industrial, o conhecimento era aplicado de forma sistemática a processos e produtos, estando relacionado à experiência no trabalho. A Revolução da Produtividade foi uma consequência de sua aplicação ao trabalho, por meio de estudo e análise deste. Hoje, o conhecimento está sendo aplicado ao próprio conhecimento, contribuindo para a chamada Revolução Gerencial (DRUCKER, 1999).

O conhecimento é definido por Davenport & Prussak (1999) *apud* Eynng *et al* (2005) a partir de um misto de experiência, valores informação contextual e *insight* experimentado, o que permite uma estruturação avaliativa e a incorporação de novas experiência e informações. Sob a ótica organizacional o conhecimento, geralmente se encontra em documentos e repositórios, assim como em rotinas, práticas e normas da organização. Nesse aspecto, Nonaka & Takeuchi (1997) citados na obra de Eynng *et al.*, (2005) trazem para definir conhecimento a contribuição das dimensões tácito e explícito. O conhecimento explícito possui características formais e pode ser facilmente transmitido, sistematizado e articulado. Ao contrário, o conhecimento tácito, está inerente à experiência individual e relaciona-se às crenças pessoais, emoções e habilidades, sendo avaliados por meio da ação.

Ainda, segundo os autores, a organização deve completar a “espiral do conhecimento” para se tornar uma organização que gera o conhecimento. A socialização permite o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito). A externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo. A combinação visa a padronização do conhecimento, sua junção em um manual ou guia e incorporação a um produto ou serviço. Por fim, a internalização ocorre quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e por meio da reutilização redefinem seu conhecimento tácito. Tais formas de conversão do conhecimento podem ser visualizadas na figura 4 abaixo.

Figura 4 – Espiral do conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor com base em NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 80)

Senge (2004) também na obra de Eynng *et al.*, (2005) ressalta a capacidade da organização aprender mais rápido e melhor do que seus concorrentes como fonte sustentável de vantagem competitiva, permitindo que o conhecimento se torne um dos seus principais ativos, já que os tradicionais fatores de produção - recursos naturais, mão-de-obra e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários, uma vez que eles podem ser obtidos mais facilmente desde que haja conhecimento, concebido como um meio para a obtenção de resultados sociais e econômicos. Trata-se de uma transformação na forma de produção e a caracterização de uma sociedade da informação (DRUCKER, 1999; SCHLESINGER *et al.*, 2008).

A organização das políticas, tecnologias e processos permite a geração de conhecimentos estratégicos para a organização que efetiva sua eficiente gestão por meio da validação, disseminação e compartilhamento de conhecimento, gerando resultados econômicos e benefícios para os empregados. A Gestão do Conhecimento assume dimensões intangíveis a partir dos níveis organizacionais. Assim, a nível estratégico consideram-se a visão e estratégia na alta direção; a nível operacional as políticas de recursos humanos, a cultura organizacional e as estruturas organizacionais, e na infraestrutura, os sistemas de informação, a mensuração dos resultados e a aprendizagem com o ambiente externo (TERRA, 2001 *apud* EYNG *et al.*, 2005).

Tais dimensões permitem-nos conceber a Gestão do Conhecimento como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização capaz de transformar o arcabouço intelectual da organização, ou seja, informações e talento, em maior produtividade (SVEIBY, 1998; MURRAY, 1996 *apud* SCHLESINGER *et al.*, 2008). Uma estratégia organizacional que permita o compartilhamento desses recursos intangíveis por toda a organização sustenta-se em uma política de Gestão de Pessoas efetiva que considere as

crenças, emoções, habilidades e experiência no cotidiano de trabalho. Nesse sentido, o surgimento de novos produtos e serviços está relacionado ao desempenho criativo dos indivíduos, à contribuição do conhecimento de cada um desses indivíduos e o compartilhamento entre esses indivíduos e os demais membros de seu grupo (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Para Davenport e Prusak (1998) citados na obra de SCHLESINGER *et al.*, (2008) a Gestão do Conhecimento nas Organizações deve focar o conhecimento e permitir à organização:

- criar um repositório de conhecimento constituído de conhecimento externo e conhecimento interno;
- melhorar o acesso ao conhecimento por meio da criação de elementos de ligação entre grupos da organização e rede de contatos com especialistas;
- desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimulem a criação, a transferência e o uso do conhecimento;
- gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável por meio de auditorias internas.

Garantir o compartilhamento do conhecimento implica que as organizações criem e mantenham um ambiente de trabalho no qual as pessoas compartilhem o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para a criação de novos conhecimentos. Essa garantia permite a fluência do conhecimento de que as pessoas necessitam, contribui para o aprendizado contínuo, permite a posse do conhecimento pelo indivíduo e a sua reutilização pela organização. O compartilhamento dá-se por meio da troca de informações, idéias, sugestões e experiências organizacionais relevantes do indivíduo em seu cotidiano de trabalho, com os outros membros da organização (BARTOL e SHRIVASTAVA, 2002 *apud* TONET; PAZ, 2006).

Skyrme (1997) na obra de SCHLESINGER *et al.*, (2008) destaca quatro atividades que são comuns em Gestão de Conhecimento:

- a) criação de equipes de conhecimento, que objetivam criar métodos e definir a utilização da Gestão de Conhecimento na organização;
- b) compartilhamento de melhores práticas, por meio da utilização de base de dados, eventos e interação em comunidades de práticas;
- c) criação de centros de conhecimento, para o desenvolvimento de competências na área de Gestão de Conhecimento;
- d) utilização de tecnologias colaborativas como *intranet* e *groupwares*;

Sob uma ótica empírica, Schlesinger *et al.*, (2008) destaca sete práticas organizacionais voltadas à criação do conhecimento. São iniciativas organizacionais que facilitam o compartilhamento e a sua criação:

- educação corporativa – Tendência que aponta para o comprometimento da organização com a educação de seus empregados, aumentando o capital intelectual da empresa. Nesse sentido, a organização que pode contar com funcionários qualificados e preparados para enfrentar os desafios contemporâneos cria uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes;
- portais Corporativos de Conhecimento – Seu objetivo é facilitar o fluxo das informações e do conhecimento dentro da organização e devem fornecer suporte às decisões, ferramentas de trabalhos cooperativos e conectar pessoas com base em suas experiências e interesses (DIAS, 2001 *apud* SCHLESINGER *et al.*, 2008);
- memória organizacional – Trata-se de uma prática que objetiva resolver uma problemática organizacional recorrente quando se trata de Gestão do Conhecimento: a capacidade de reter o conhecimento. A memória organizacional tem por finalidade preservar o conhecimento e permitir sua socialização, uso e reuso. Contudo, ressalta Silva (2002) *apud* SCHLESINGER *et al.*(2008) que a memória organizacional não deve ser pensada como um repositório de soluções prontas, mas sim como um conjunto de idéias a serem adaptadas para criar novas oportunidades e soluções;
- mapas de conhecimento – Constituem em práticas que permitam à organização acessar com facilidade o conhecimento que se encontra disperso e fragmentado em arquivos individuais, pastas e na mente dos colaboradores. Para Davenport e Prusak (1998) *apud* SCHLESINGER *et al.*, (2008) os mapas de conhecimento podem ter o formato de um mapa real, páginas amarelas do conhecimento ou um banco de dados sofisticado;
- *e-business* – Esse conceito possui uma dimensão ampla e abrange todas as operações de marketing e comercialização em meios digitais. Inclui serviços ao consumidor, colaboração com parceiros de negócios e condução de transações eletrônicas dentro da organização. A internet constitui a ferramenta viabilizadora dessa prática (TEIXEIRA FILHO, 2000 *apud* SCHLESINGER *et al.*, 2008);
- *benchmarking* – Schlesinger *et al.*(2008) com base em Spendolini, 1992 conceitua como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidos como melhores práticas. O benchmarking fornece um canal de transferência do conhecimento entre quem observa e quem possui a prática;
- comunidades de prática – São grupos de pessoas que se reúnem para trocar experiência, compartilhar informação, insights, conselhos (WENGER *et al.*, 2002 SCHLESINGER *et al.*, 2008). Segundo o mesmo autor as contribuições das comunidades de práticas na socialização e externalização do conhecimento devem-se às possibilidades de conexões significativas que levam os indivíduos a níveis de criatividade bem aquém do que alcançariam isoladamente;

A tabela 4 abaixo sintetiza as contribuições das práticas organizacionais no processo de Gestão do Conhecimento:

Tabela 4 – Contribuições práticas no processo de Gestão do Conhecimento

Contribuição	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Educação Corporativa				
Portais Corporativos de Conhecimento				
Memória Organizacional				
Mapas do conhecimento				
<i>e-business</i>				
<i>Benchmarking</i>				
Comunidades de Práticas				

Fonte: Elaborado pelo autor com base em SCHLESINGER *et al.*, (2008, pag. 30),

A partir das obras analisadas observa-se que a organização que pretende obter vantagem competitiva deve contribuir para que seus funcionários gerem o conhecimento de que necessitam. E que o conhecimento gerado só é válido se oferecer resultados efetivos para a organização levando-a sistematicamente a um nível elevado de competitividade. Uma prática de Gestão do Conhecimento realizada de forma efetiva permite a melhoria da organização a partir da constatação do conhecimento que possuem e de que necessitam; a padronização de seus processos, pois o conhecimento reduz a duplicação de erros maximizando os resultados, e a melhoria no atendimento ao cliente ao oferecer melhor e mais rápido acesso ao conhecimento existente na organização (PENTEADO *et al.*, 2008).

Infere-se, portanto, que a Gestão do Conhecimento efetivamente ocorre quando há um esforço sistemático para identificar, criar, renovar e aplicar os conhecimentos que são estratégicos para o negócio e devem permitir a gestão dos ativos intangíveis de modo a mensurar o capital intelectual presente na empresa, auxiliar no processo decisório, permitir o acesso e o compartilhamento da informação a todos os níveis e oferecer resultados concretos para a organização. Atribui-se desta forma ao gestor a responsabilidade de garantir, no cotidiano de trabalho, o compartilhamento do conhecimento e um ambiente no qual as pessoas internalizem-no e apliquem-no para a criação de novos conhecimentos o que contribui para o aprendizado contínuo.

3.1.2 Os novos papéis atribuídos aos gestores

Em um ambiente de mudança e incertezas, descentralização de unidades produtivas, desregulação e privatização, volatilidade dos mercados financeiros, revolução das telecomunicações e informática, alguns autores caracterizam o perfil do gestor a partir dessa “demanda” do ambiente que de certa forma molda sua atuação e culmina em um vasto conjunto de atributos desejáveis para a atuação nesse contexto (RUAS, 2000).

O mesmo autor, citando Echevest *et al.*, (1999) ressalta que a partir de uma pesquisa realizada junto a 136 (cento e trinta e seis executivos) de organizações em 4 (quatro) Estados brasileiros aponta oito atributos altamente relevantes para o perfil de um gestor no mercado globalizado: a integridade, a sua visão estratégica, a capacidade de liderança, a visão sistêmica da organização, o foco no resultado, a ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais, a capacidade de negociação e a motivação. Silva (2009) considera o papel gerencial como determinante no contexto de trabalho, pois ele é o responsável pela difusão das práticas de gestão e pelo gerenciamento da força de trabalho.

Silva (2005) em sua obra, com base em Araújo (1999), define papel como a forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos. Destaca o autor que os papéis são meios de auto-expressão, aprendidos e desenvolvidos nas relações interpessoais não existindo isoladamente, fora de um contexto, assumindo característica de complementaridade.

Nessa ótica Henry Mintzberg (1990) conclui em seu estudo que os gerentes executam 10 (dez) papéis diferentes inter-relacionados e referem-se ao comportamento gerencial subdivididos em temas como relações interpessoais, transferência de informações e tomada de decisões, conforme pode ser visualizado na tabela 5.

Tabela 5 – Os papéis gerenciais segundo Mintzberg

Categorias	Papéis Gerenciais	Características
Interpessoal	Chefe nominal	Papel da função
Interpessoal	Líder	Contrata, treina, motiva e disciplina os funcionários
Interpessoal	Ligação	Faz contatos com fontes externas de fornecimento de informações que podem ser indivíduos ou grupos fora da unidade do gerente
Informacional	Monitor	Quando recebe ou procura obter informações, busca em organizações e instituições externas. Essa busca o permite compreender o que se passa com sua organização.
Informacional	Disseminador	Papel de transmissor de informações aos membros da organização. É responsável pela circulação interna das informações.
Informacional	Porta Voz	Representa a organização diante da pessoa de

		fora.
Decisorial	Empreendedor	Inicia e supervisiona novos projetos que melhorarão o desempenho da organização.
Decisorial	Controlador de distúrbios	Toma medidas corretivas em resposta a problemas imprevistos, crises ou conflitos.
Decisorial	Alocador de recursos	Compreende administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros.
Decisorial	Negociador	Atua na discussão e barganha com outros grupos para obter vantagem para sua unidade.

Fonte: Elaboração própria com base em MINTZBERG (1990) in RUAS (2005, p. 124).

A definição dos papéis gerenciais proposta por Mintzberg vão além das 5 (cinco) funções propostas por Fayol (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar) para os gerentes. Estas funções isoladas traduzem uma concepção limitada da organização concebida apenas em termos lógicos, formais e abstratos sem considerar o conteúdo psicológico e social. Traz também em seu bojo características prescritivas e normativas baseadas na administração científica, onde os autores se preocupavam em determinar como as empresas devem conduzir-se em todas as situações, através do processo administrativo e quais os princípios gerais que devem seguir para obter máxima eficiência.

Porém, observa-se que as características de prescrição e normatização também estão presentes nos estudos de Yukl citados na obra de Silva (2009). Ao analisar o comportamento gerencial o autor identificou a predominância de estudos no qual o comportamento do gestor ora se orientava para as tarefas e ora para as relações, com focos na execução de tarefas e sua manutenção estável e segura assim como na melhoria das relações e aumento da satisfação no trabalho. A essas duas categorias o autor propõe a orientação para a mudança com foco na realização de atividades ligadas à melhoria das decisões estratégicas, considerando a mudança no ambiente.

A crítica de acordo com Maximiano *apud* Silva (2009) que repousa sobre essas diretrizes, presente nos estudos de Fayol é que a atividade gerencial não deve ser encarada de forma tão racional, apesar de estar focada para o alcance dos objetivos organizacionais. As mudanças que tornaram a atividade gerencial mais complexa permitem compreender que o trabalho dos gestores varia de acordo com a estrutura organizacional, o nível hierárquico da organização, o contexto econômico e também são influenciadas pela personalidade e os valores que os gestores possuem. Neste sentido o autor afirma:

O desempenho de um gerente em uma organização sofre a influência de uma série de fatores contextuais e individuais e isso faz com que o escopo da atividade gerencial sofra a influência da maneira como o gerente age em determinada situação profissional (SILVA, 2009 p. 42).

Desta forma o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos gerentes não devem repousar apenas sobre uma definição formal, técnica e prescritiva, mas considerar seu comportamento, experiências vividas, valores e crenças em um contexto que torna suas atividades mais complexas. Complexidade esta que está presente nos estudos de Stewart e

Fondas contidos na obra de Silva (2009) segundo o qual a multidimensionalidade das várias vivências e experiências nos espaços sociais (trabalho e vida pessoal) não pode ser percebida de forma dissociada, mas integrada e multifacetada.

Reforçando a idéia de que as prescrições das características gerenciais estão em desacordo com o atual contexto das organizações, Morgan (2007) descreve a existência de oito tipos de organização que metaforicamente concebe como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumentos de dominação. Para o autor, tipos diferentes de organizações sobrevivem ou progridem em diferentes ambientes, o que nos leva a concluir que essas organizações necessitam de perfis gerenciais distintos, flexíveis, dinâmicos e adaptáveis a partir de cada uma dessas realidades organizacionais.

Para atuar nas organizações contemporâneas o gerente deve, portanto, prover o atendimento das peculiaridades de cada ambiente organizacional por meio do desenvolvimento de um perfil gerencial flexível, dinâmico e adaptável às diferentes realidades. Este perfil deve se caracterizar pela prática de habilidades técnicas, que compreendem os conhecimentos específicos do cargo, habilidades humanas e conceituais que representam a forma de lidar com pessoas assim como a capacidade de enxergar o todo (BOOG, 1991 *apud* ODERICH, 2005).

Entre suas atividades encontram-se a capacidade de formular e definir objetivos e propósitos para a organização; desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal; promover e assegurar a realização das atividades por meio dos esforços individuais e de um sistema de gestão de pessoas para motivar as pessoas (SILVA, 2009). Compreende-se ainda que a partir de um contexto de competitividade e mudanças constantes cabe aos gestores traduzir as políticas institucionais da organização em diretrizes e planos de ação concretos que permitam ao colaborador de cada área vislumbrar a estratégia da organização em suas atividades cotidianas.

Parece então que o papel do gestor é, portanto, decisivo no processo de mudança, pois cabe a ele conduzir as ações das pessoas no âmbito organizacional. Tal atuação, contudo, não se restringe apenas à gestão das grandes organizações privadas, a Administração Pública também parece inserir-se nesse contexto. O programa GesPublica prevê a utilização de ferramentas de avaliação continuada e indicadores de gestão que permitam à utilização eficiente dos recursos públicos e o atendimento às demandas da sociedade de maneira efetiva. Assim, também se espera do gestor público capacidade de prover produtividade dentro de padrões de qualidade, oportunizar a criatividade, a inovação e o compartilhamento de conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho, coordenar projetos, aprimorar sua equipe de trabalho e buscar constantemente o desenvolvimento de suas próprias Competências Gerenciais.

Os desafios enfrentados pelos gestores das empresas privadas são agora vividos pelos gestores das organizações públicas (CARVALHO, *et al.*, 2009). E cabe a esse novo gestor tornar o servidor apto às novas e imprevisíveis situações de trabalho que emergem nesse novo contexto que possui precedentes históricos nos períodos que compreendem as reformas na Administração Pública.

3.1.3 A transformação na gestão pública a partir das reformas administrativas

A partir da internacionalização da economia, fruto de transformações de ordem econômica, políticas e sociais, o setor público precisou se adaptar a esse novo cenário mundial, já que as relações entre Estado, mercado e a sociedade mudaram. Durante décadas, o Estado atuava na regulação do mercado e da produção promovendo o desenvolvimento econômico e as políticas sociais. Atualmente discutem-se novas formas de atuação para o Estado frente a um novo contexto de mudanças globais. Agora, cabe ao Estado atender às demandas do cidadão, promovendo a participação da sociedade em contextos limitados por diferentes circunstâncias que exigem diferentes níveis de ação. Sob a ótica de mercado o Estado passa a atuar indiretamente, promovendo mecanismos regulatórios em defesa do interesse público (CARVALHO *et al.*, 2009).

Atribui-se cronologicamente à década de 30 o período inicial de transformações na gestão pública brasileira. Neste período buscou-se o desenvolvimento da administração espelhada no modelo burocrático weberiano. A administração pública burocrática caracteriza-se por abranger um corpo profissional de funcionários, realizar promoções baseadas em mérito e tempo de serviço, pela definição legal rígida de objetivos e meios para alcançá-los, além da centralização de decisões, hierarquia traduzida no princípio de unidade de comando, estrutura piramidal de poder, rotinas rígidas, controle dos processos administrativos, alta profissionalização dos servidores especialmente treinados e recrutados e pela sua neutralidade política. As leis, normas, decretos e regulações garantiam os controles rígidos e procedimentais. Trata-se de um modelo de transição do autoritarismo para a democracia com bases no liberalismo do século XIX e na crença em uma racionalidade absoluta que ela deve estar encarregada de garantir. A administração pública burocrática visava a substituição do patrimonialismo, modelo que pretende evitar, no qual os bens públicos são confundidos com os privados, favorecendo o nepotismo, o empreguismo e a corrupção. Neste contexto, a institucionalização do modelo burocrático, surgiu, não apenas para definir claramente o que é público e o que é privado, mas para separar o político e o administrador público. Esses princípios foram operacionalizados no Brasil por meio da criação do Dasp – Departamento Administrativo do Serviço Público, na década de 30, constituindo-se a primeira reforma administrativa no país (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A partir da década de 1960, segundo assinala Peixoto (2008), a reforma administrativa almejava a transformação para um Estado capaz de alavancar o desenvolvimento econômico e social, além de garantir a soberania nacional. Teve origem com o Decreto-lei 200 de 1967 que marcou o início de uma tentativa de superar a rigidez burocrática e pode ser considerado como um “primeiro momento da administração gerencial no Brasil” (BRESSER-PEREIRA, 1998). Segundo o autor, o Decreto-lei 200 visava à descentralização das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, sob o argumento de rigidez excessiva da administração direta e maior eficiência da administração indireta, tida como um modelo de administração pública com maior flexibilidade e autonomia.

A partir da década de 80 o mundo, sob influência da globalização, adotava as idéias fundamentais de democracia e economia de mercado. As influências da tecnologia da informação e de comunicação promoveram a redução da distância econômica entre países,

regiões e agentes, proporcionaram redução de custos com transportes, menores barreiras comerciais, comunicação mais rápida de idéias e mudanças nos processos de trabalho por meio da busca pela eficiência, eficácia e maior produtividade. O trabalho começa a se tornar mais intelectual e flexível (horário, remuneração etc.) e menos manual e repetitivo. O Estado idealizado por Keynes, interventor na economia e mantenedor das condições do capitalismo, cedia lugar a um Estado menos intervencionista, reduzido a funções mínimas e mais preocupado em garantir estabilidade econômica e ajuste fiscal. No Brasil, descentralização, desburocratização e democratização do setor público configuram uma nova forma de relação entre o Estado e a sociedade, referendada pela Constituição de 1988 (CASTELLS, 1997; CARVALHO *et al.*, 2009).

Esse novo panorama estatal que ora se apresentava implicou na necessidade de adaptação do serviço público no sentido de promover mudanças organizacionais e implementar novos métodos de trabalho a partir da utilização de novas ferramentas tecnológicas que relacionam-se diretamente às novas demandas postas ao servidor pautadas na qualificação e no desempenho, já que o trabalho agora exige mais esforço intelectual, haja vista, a complexidade de sua realização (CARVALHO *et al.*, 2009). Uma nova organização administrativa e novas formas de relacionamento com o cidadão surgiram na área de Gestão Pública. As tarefas que eram realizadas rotineiramente foram automatizadas, surgindo novas atividades e novos serviços que aproximaram mais o Estado do cidadão. Ainda, da mesma forma que no setor privado, essas mudanças culminaram na necessidade de desenvolvimento dos trabalhadores. (BATAL, 1997 *apud* CARVALHO *et al.*, 2009).

A configuração desse novo cenário ratificou a obsolescência do modelo burocrático frente às novas demandas da sociedade, surgindo, então a terceira reforma chamada de “Reforma Gerencial” apoiada em características como descentralização administrativa, organizações com poucos níveis hierárquicos e flexíveis, focada no controle por resultados e voltada para o atendimento ao cidadão conforme apresenta Bresser Pereira (1998):

A administração pública gerencial, modelo contemporâneo de gestão pública, parte do pressuposto de que a sociedade é um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas, que se manifestam na gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 1998 p. 09).

Cresce, portanto a pressão para a promoção de um setor público mais direcionado aos negócios, aos investimentos e ao fornecimento eficiente de serviços. Mudanças tecnológicas, especialmente em relação ao potencial para a difusão da informação fazem parte de um conjunto de desafios globais que estão implicando às organizações públicas a se estruturarem. O modelo gerencial de gestão pública por sua vez, deve contribuir para a elaboração de uma visão mais econômica e gerencial da Administração Governamental (ORMOND; LOFFLER, 1999).

A nova Gerência Pública não é um modelo prescritivo e restrito de gestão. Trata-se de uma definição ampla onde se permite identificar e avaliar diversos tipos de estratégias e caminhos para a reforma no serviço público. Para Ormond e Loffler (1999) o documento *Governance in Transition* (OCDE, 1995) sugere temas comuns que devem ser considerados para se chegar a administrações direcionadas para resultados. Entre esses temas destacam-se a necessidade de se outorgar flexibilidade, garantir o desempenho, o

controle e a responsabilidade, desenvolver a competência e melhorar a Gestão dos Recursos Humanos.

Ferlie *et al.*, (1996) *apud* Guimarães, (2003), ao analisarem o setor público da Grã-Bretanha, identificaram características que nos permitem compreender essa nova forma de administração pública naquele país. Estas características implicam em: a) mudanças de natureza econômica baseadas na redução do papel do Estado como produtor de bens econômicos por meio da privatização em larga escala na esfera da atividade econômica; b) mudanças nas funções sociais a partir da orientação do trabalho voltado para valores gerenciais e de mercado; c) mudanças de natureza administrativa a partir da análise da relação custo x benefício e do uso de indicadores de desempenho, além da busca pela “administração para a mudança” que compreende o desenvolvimento de novas formas de liderança, mais visíveis e profissionalizadas em um contexto onde a imprevisibilidade dos acontecimentos exige maior preparação para atuar em cenários de mudança.

Coadunando com esse pensamento, para Motta (1997) citado na obra de Guimarães (2003) a prática da mudança tem sido concebida como algo que norteia as práticas de gestão atuais, tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas.

Críticas ao modelo gerencial repousam na reflexão de temas como prestação de contas à sociedade, transparência, participação política, equidade e justiça, questões que, conforme assinala Abrúcio (1997), são praticamente ausentes no debate sobre o modelo gerencial. O autor nos remete a uma tendência iniciada na Grã-Betanha denominada *Public Service Oriented* (PSO) que consiste em encontrar novos caminhos abertos pela discussão gerencial, explorando suas potencialidades e preenchendo suas lacunas. Como exemplo tem-se a questão da descentralização concebida no modelo gerencial puro, um meio de tornar mais eficazes as políticas públicas, contudo, ressalta-se que a descentralização só é saudável na medida em que aproxima a decisão dos serviços públicos dos cidadãos, uma vez que, estes têm o direito de escolher os serviços sociais que lhe ofereçam melhor qualidade.

Nesta ótica, Abrúcio (1997) chama para a reflexão do próprio conceito de cidadão. O modelo gerencial preza pela caracterização de cliente ou consumidor dos serviços públicos, concepção esta que indica uma referência individualista, vinculada à tradição liberal, tradição esta que, na maioria das vezes, dá importância maior aos direitos dos indivíduos do que à participação política, valorizando o mercado à esfera pública, enquanto que a concepção de cidadão deve permear o conceito de coletividade, de cidadania, direitos e deveres. E este cidadão, na concepção ampla do termo, busca na esfera pública o aprendizado social por meio do debate público (POLLIT, 1990 *apud* Abrúcio, 1997).

Outra questão que permite avaliar criticamente a gestão pública gerencial refere-se à ao senso de competição, próprio do modelo gerencial privado, que aflora no modelo público. Competição que ocorre entre agências públicas e até mesmo na organização interna do trabalho onde prevalece a competição individual por promoções e premiações, quando os esforços deveriam ser canalizados para um melhor resultado global da oferta de serviços públicos. Ademais, conforme assinalam Stewart & Ranson (1995) na obra de Abrúcio (1997) o modelo de administração do setor público deve se alicerçar em bases que permitam diferenciá-lo da gestão das organizações privadas no que tange a características como: escolha individual no mercado, caráter privado da decisão empresarial, equidade do

mercado, busca pela satisfação do mercado e competição como instrumento para uma realidade organizacional onde a escolha se dê por meio da coletividade e da política, haja transparência da ação pública, equidade dos recursos públicos, busca da justiça, cidadania, aprendizado social e ação coletiva como meio político. Essas bases devem estar presentes na organização interna da administração pública, no momento de elaboração de suas políticas.

Por fim, a reflexão que se faz a partir das análises dessas reformas é que há um esforço da Administração Pública em prol da modernização de suas atividades, quando há como modernizar sem, portanto, desenvolver profissionalmente o servidor público. E que a necessidade de capacitação do servidor relaciona-se diretamente ao uso da noção de competência (PIRES *et al.*, 2005) das pessoas nas organizações.

3.2 Gestão de Pessoas

Autores na área de Gestão de Pessoas coadunam com o pensamento de que independente da organização, as pessoas sempre ocuparão um papel de relevância e destaque no alcance das metas e resultados, seja no curto ou longo prazo. Esta constatação ratifica o exposto na seção anterior sobre Gestão do Conhecimento, e indica uma nova tendência de valorização dos ativos intangíveis em detrimento à aquisição de recursos e bens físicos. Valorizar o conhecimento implica, portanto, valorizar as pessoas.

3.2.1 Gestão de pessoas: processo evolutivo e tendências

Conforme assinala Neto (2006), a partir da revolução industrial, resultado das transformações das economias agrária e doméstica para uma economia industrial, o ser humano que outrora trabalhava de maneira livre e autônoma teve de se subordinar a um ritmo ditado por seu patrão e pelas necessidades do mercado, resultando para este empregado em uma série de traumas e problemas de difícil solução.

A maior parte dos empregados era submetida a muitas horas de trabalho, com baixos salários, e em condições ambientais ruins (COLTRO, 2009). O ser humano era compreendido como um recurso de produção, assemelhando-se aos bens e posses. A política liberal vigente à época fazia com que os governos pouco agissem no sentido de oferecer maior proteção aos trabalhadores e o trabalho era considerado uma *commodity* a ser comprada e vendida (LEITE e SILVA, 1997 *apud* COLTRO, 2009).

As primeiras iniciativas de organização com o objetivo de proteção do trabalhador surgiram na forma de associações de assalariados e conseqüentemente com o aparecimento de sindicatos e outros agrupamentos. Dutra (2009) cita Werther (1983, p. 25-36) que afirma:

[...] muitos empresários reagiram aos problemas humanos causados pela industrialização com a criação de postos de secretários do bem-estar, que tinham o objetivo de atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos, marcando o surgimento de uma administração

especializada em recursos humanos diferente da supervisão cotidiana realizada pelos gerentes de operação.

Porém, conforme assinala Cordeiro (1962) *apud* Coltro (2009) a legalização e aceitação das negociações coletivas surgiram somente durante a I Guerra Mundial com a criação do Conselho dos Trabalhadores dos EUA. Para Dutra (2009) a Gestão de Pessoas tornou-se sistematizada a partir do movimento da Administração Científica e seus postulados de estudo sistemático e científico do trabalho, que em prol de melhoria na eficiência implicaram na necessidade de especialização e treinamento e na consequente estruturação de um Departamento de Pessoal em substituição aos secretários de bem-estar. Para a Administração Científica, a racionalidade humana permitia o conhecimento de todos os cursos de ação disponíveis e suas respectivas consequências; reconhecia a existência de uma única maneira certa capaz de maximizar a eficiência e buscava na seleção, no treinamento e no controle por supervisão a consecução dos objetivos de produção estabelecidos.

Este paradigma da administração é marcado por traços característicos como a divisão entre tarefas, concepção e execução; desenvolvimento mecanicista e equipamentos especializados além de produtividade inerente aos salários (HIRATA, 1991 *apud* DUTRA, 2009). Essas idéias foram, portanto, os princípios norteadores da Gestão de Pessoas na época e suportaram a produção de bens e serviços em larga escala, aspecto essencial para o desenvolvimento econômico do mundo ocidental durante o pós-guerra.

A psicologia industrial surgiu inicialmente com um foco para a técnica de vendas e assim como a Administração Científica, estava preocupada com a adequação humana ao trabalho e com os ganhos de produtividade. Tais focos deram origem à chamada Seção de Pessoal nas organizações e o surgimento de especialistas envolvidos no trato de questões relacionadas às pessoas tais como: salários, pensões, segurança, treinamento etc. A ampliação desse conceito fez surgir, portanto, o Departamento de Pessoal que se envolvia em questões como atividades disciplinares, recreação, negociações coletivas, saúde, educação etc. (COLTRO, 2009).

Dutra (2009) apresenta o processo evolutivo da Gestão de Pessoas com base nas funções desempenhadas na organização. A chamada abordagem funcionalista identifica três fases, conforme apresentado na Tabela 6:

Tabela 6 - Fases da Abordagem Funcionalista em Gestão de Pessoas

Fase Operacional (até 1960)	Fase Gerencial (De 1960 a 1980)	Fase Estratégica (A partir de 1980)
Foco na operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informação.	Interferência nos diferentes processos da organização e foco nos processos de desenvolvimento organizacional	Assunção de um papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em DUTRA (2009, p. 30).

No Brasil, a evolução das relações de trabalho e da Gestão de Pessoas contrasta com as fases históricas brasileiras conforme assinala a obra de Dutra (2009) que nos remete ao estudo dos autores Fleury e Fischer (1992); Fausto (1997); Aquino (1980); Wood Jr. (1995); Almeida (1993).

No período até 1930 (primeira república), o país contemplava o início da atividade industrial e o esgotamento do modelo exportador cafeeiro. Os ferroviários e os portuários são os núcleos de trabalhadores mais organizados, juntamente com o setor têxtil. Esse período inicial traz características como a inexistência de legislação trabalhista ou qualquer uma que disciplinasse a relação entre capital e trabalho e uma pulverização das atribuições da Gestão de Pessoas nos níveis de comando das organizações. Coltro (2009) ressalta que a imigração européia exerceu grande influência nas relações trabalhistas brasileiras, pois trouxeram consigo a experiência sindical, incorporada esta ao ambiente de trabalho, impactando a conduta do trabalhador. Esse impacto trouxe como conseqüência a promoção intensa da participação operária na vida empresarial brasileira, porém, de forma ainda incipiente.

A partir de 1930 até 1945, surge um corpo de leis para disciplinar as relações entre capital e trabalho. Os sindicatos são então estruturados e forma-se um arcabouço jurídico para mediar os conflitos existentes. A ascensão de Getúlio Vargas ao poder traz conseqüências e influências para os trabalhadores que são notadas até hoje (COLTRO, 2009). Fatores estes que somados ao fortalecimento da atividade industrial gera a pressão necessária para as empresas estruturarem a área de Gestão de Pessoas com base nas exigências legais da época, pois, o período é marcado por uma enorme produção de leis, normas e decretos para disciplinar a atividade laboral e que ainda se fazem atuantes. Nesse sentido, Coltro (2009) destaca a influência da legislação trabalhista de Mussolini que favorecia o operariado e minimizava a influência comunista nas classes proletárias. Esse conjunto de leis e normas marcou o início de uma gestão burocrática e legalista das pessoas que culminou na criação da Seção de Pessoal e a figura do Chefe de Pessoal nas organizações, encarregado de cuidar das rotinas trabalhistas e atender às exigências legais, porém, deixando de lado os aspectos humanos e sociais que envolviam o trabalho.

No período de 1945 a 1964 há uma consolidação do parque industrial brasileiro, por meio da intensificação dos investimentos na indústria de base e do movimento de substituição de importações, busca-se o desenvolvimento econômico com o estímulo à instalação de empresas multinacionais que traziam consigo suas complexidades tecnológicas e organizacionais (Fischer, 1998 *apud* Coltro, 2009) e suas práticas de Gestão de Pessoas se baseavam no paradigma taylorista/fordista, marcando o início de uma gestão profissionalizada da área, pois, as relações funcionais se tornaram mais instáveis, haja vista, a elevação do nível de escolaridade do trabalhador. Conforme Gutierrez (1996) citado em Coltro (2009) para enfrentar os novos desafios, adaptou-se no país a concepção da “*Industrial Relations*”, contudo, a carência de especialistas culminou com a promoção dos antigos Chefes de Pessoal que por sua vez, levaram consigo seus antigos hábitos de trabalho com um foco legal, disciplinar e visão burocrática.

Os anos após 1964 são marcados pela mobilização das massas de trabalhadores. e a ocorrência de inúmeras greves, incluído classes de trabalhadores bem remunerados o que indicava segundo Fischer (1992) *apud* Coltro (2009) que a insatisfação não se relacionava a origens econômicas. O agravamento do cenário econômico com a crise do Petróleo de

1973 fez com que as organizações se atentassem em administrar melhor seus recursos, incluindo a mão-de-obra especializada que começava a ficar escassa. Toda a estrutura de controle das relações de capital e trabalho originadas no Estado Novo é reforçada, com destaque para uma Gestão de Pessoas baseadas no referencial taylorista que ganha terreno fértil para sua consolidação e expansão, haja vista, a grande expansão econômica dos anos 70. A administração das Relações Industriais se transforma, surgindo a Administração de Recursos Humanos que com foco na produtividade busca coordenar os interesses da empresa e da mão-de-obra dispondo de recursos humanos motivados, integrados e produtivos (RESENDE, 1994 *apud* COLTRO, 2009). O paradigma taylorista é referenciado no país pela quase totalidade do empresariado brasileiro. Na Europa e EUA, porém recebe críticas e é considerado obsoleto. A influência deste paradigma na operacionalização da Gestão de Pessoas é vislumbrada nas idéias de racionalização, descrição dos cargos, definição de remuneração justa, redimensionamento do quadro etc. Os processos de atração e retenção de pessoas tornam-se importantes devido à maior competitividade por quadros advinda com o desenvolvimento econômico do início da década. O início da década de 80 é marcado pela valorização da competência de negociação que gira em torno de questões legais e salariais, mesmo que em países mais desenvolvidos a preocupação toma foco na gestão estratégica de pessoas. Nesta década surgiram instrumentos e novas formas de conceitualizar a Gestão de Pessoas, resultado da crise da década de 80 que forçou o estímulo às exportações, a pressão por maior competitividade e ajustes nos modelos de gestão.

O processo evolutivo da Gestão de Pessoas no Brasil se consolida a partir da década de 90, com base em influência legal e referências ao paradigma taylorista. Esforços por modernização surgiram, porém, só se consolidaram a partir desta década. A figura 5 abaixo sintetiza essa evolução histórica.

Após a construção conceitual do processo evolutivo da área de Gestão de Pessoas, analisam-se as principais tendências que envolvem a área. Escrever sobre tendências e perspectivas significa realizar um exercício de prever o futuro e, para tanto, responder questões que emergem no contexto atual: porque gerir estrategicamente as pessoas? Sob quais premissas se basearão os modelos de Gestão das Pessoas? Para tentar responder a essas questões que surgem, buscou-se referências nas obras de Dutra (2009); Almeida *et al.*, (1993) e Brand *et al.*, (2008).

Gerir estrategicamente as pessoas implica na busca pela eficácia organizacional como um todo em garantir que a estratégia organizacional esteja presente em todas as áreas. Pensar em estratégia implica em considerar os cenários nos quais a organização atua e, a partir da sua interpretação, rever e reformular suas estratégias de ação, objetivos, tecnologias ou modelos de gestão, respondendo efetivamente aos desafios do ambiente (CARVALHO, 1995 *apud* BRAND *et al.*, 2008).

Figura 5 – Processo evolutivo da Gestão de Pessoas no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dutra (2009).

Tratar estrategicamente os processos da área de Gestão de Pessoas significa considerar que os principais processos da área tais como contratação, definição de benefícios e salários, práticas de treinamento etc. tendem a influenciar aspectos do comportamento e da motivação humana e assim afetar o desempenho das pessoas no trabalho. Soma-se este fato a fatores como a globalização da economia, o aumento da competitividade, a facilidade de comunicação em larga escala e em tempo real que implicou na reformulação do perfil institucional e comportamental da área que passou a considerar novos processos, a atuar com os recursos tecnológicos existentes e a lidar com metodologias próprias e novos conhecimentos para lidar com as reformulações legais (MOHRMAN & LAWER III, 1995 *apud* BRAND *et al.*, 2008).

Gerir estrategicamente as pessoas faz-se necessário para que a organização consiga atuar em um cenário contemporâneo marcado pela mudança constante. Assim, a Gestão de Pessoas deve atuar a partir de uma perspectiva mais consultiva e preventiva com foco na estratégia da organização, firmando parcerias e contribuindo para a mudança cultural na organização. O Gestor de Pessoas deve ser esse agente de mudança, capaz de facilitar a aceitação das pessoas às mudanças, atuar como um agente catalisador, reconhecer as pessoas como parceiras institucionais, permitir a fluência da competitividade e balizar suas ações em comportamento éticos e socialmente responsáveis (GIL, 2001 *apud* BRAND *et al.*, 2008).

Em suma, a complexidade organizacional que envolve tanto a tecnologia quanto as relações implica no aumento do padrão de exigência em relação às pessoas, tanto em termo de qualificação ou formação quanto na capacidade de resposta para as necessidades organizacionais. Ressalta-se, nesse sentido, o desenvolvimento das competências como a capacidade de lidar com a não-programação dos acontecimentos, implica em tornar as pessoas aptas às novas situações de trabalho, assumindo responsabilidades diante de situações complexas.

Desta forma, os profissionais da área de Gestão de Pessoas precisam desenvolver novas competências conceituais, técnicas e humanas que permitam o atendimento efetivo das demandas dos usuários internos e externos da organização. A área também deve preparar-se para garantir a articulação correta entre teoria e prática. E a organização deve buscar nessa articulação a eficiência para gerar o comprometimento do trabalhador com a empresa ou o negócio, permitindo obter maior dedicação e produtividade das pessoas. Cabe também a área de Gestão de Pessoas, estar apta para lidar com as novas tecnologias administrativas, atuar na capacitação e motivação dos empregados e estruturar ações de qualidade de vida no trabalho. Essas ações, portanto, devem estar em sintonia com os objetivos estratégicos da organização e ainda articulado às expectativas e necessidade das pessoas.

O abandono ao referencial taylorista em Gestão de Pessoas significa também o abandono das práticas de controle das pessoas e da pressuposição de sua passividade. As perspectivas futuras devem focar o desenvolvimento e estimular o indivíduo a participar e opinar na melhoria dos processos produtivos, assumindo um papel ativo no processo. Para a área de Gestão de Pessoas, a transparência, a flexibilidade e a simplicidade são características facilitadoras de uma gestão mais efetiva com foco no processo em vez de foco nos instrumentos. Focar os processos culmina na efetiva comunhão de interesses, ou

seja, as pessoas e as organizações devem manter uma relação dinâmica que busque o equilíbrio e o compartilhamento de interesses.

Essas, portanto são algumas das premissas que, de acordo com os autores estudados, efetivamente devem servir de base para o desenho de um modelo de Gestão de Pessoas que vá responder às demandas que surgem com os novos tempos. A reflexão que se permite realizar, porém, resulta em questionarmos a atuação gerencial a partir dessas perspectivas e premissas, ou seja, até que ponto a atuação gerencial precisa evoluir para considerar o abandono das práticas de controle e a adoção de referenciais de desenvolvimento, estímulo e gestão facilitadora com foco nos processos?

Caso a organização não consiga equalizar essa prática gerencial ao modelo de Gestão de Pessoas corre-se o risco de se refletir nas práticas organizacionais um comportamento ‘para inglês ver’, onde se mantém o foco operacional e o modelo estratégico de Gestão de Pessoas resulta apenas em discursos da alta direção ou da gerência, conforme apontado por Lacombe (2001) em sua pesquisa ao identificar em 100 empresas brasileiras a distância entre o discurso e a prática da Gestão de Pessoas.

3.2.2 Gestão de pessoas no âmbito da gestão pública

A implementação das reformas administrativas no âmbito da esfera pública era operacionalizada por meio dos servidores que compunham os diversos órgãos do aparelho estatal. À medida que o lócus das reformas se alterava o impacto sobre o servidor também mudava. Historicamente, tem-se a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), na década de 30, como a primeira tentativa de se profissionalizar o serviço público no país. Este órgão responsabilizou-se pela institucionalização das políticas de recursos humanos por meio da criação de novas sistemáticas de classificação de cargos, estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito (PIRES *et al.*, 2005).

Ressalta-se também nesse período a criação de leis trabalhistas que perduram até hoje e que possibilitaram um relativo domínio político duradouro para o governo Getúlio Vargas (COLTRO, 2009). São exemplos dessas leis a organização do Departamento Nacional do Trabalho, a concessão de férias, a instituição da carteira profissional, o regulamento do horário do trabalho, entre outras. A Lei n° 1711 de 1952, revogada posteriormente pela Lei n° 8112/90, instituiu o regime jurídico dos funcionários públicos civis da União, foi uma das principais normas legais para a gestão de recursos humanos na administração pública federal.

A partir da organização burocrática do serviço público, os funcionários passaram a ser mais especializados e recrutados por mérito, exercerem suas ocupações de forma continuada, suas condutas passaram a ser regidas pelas normas legais estabelecidas, e não mais se submetiam à vontade pessoal do chefe superior. A comunicação tornou-se formal e as relações impessoais. Essa reforma representa um marco referencial voltado para a ruptura de valores culturais que determinavam práticas como o clientelismo, o centralismo exagerado e o nepotismo (LIMA, 2007).

O Decreto Lei 200/67, citado no capítulo anterior, que propôs a descentralização funcional, transferindo as atividades para as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista também contribuiu para a reestruturação do sistema de atividades auxiliares que compreendiam as atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria. Segundo Bresser Pereira (1998) nestas unidades descentralizadas os empregados eram celetistas, submetidos ao regime privado de contratação de trabalho. Para o autor, tal decreto culminou em duas consequências indesejáveis para a administração de pessoal: a) facilitou o patrimonialismo ao permitir contratações sem concurso público, gerando nepotismo e contratações inadequadas; b) permitiu o enfraquecimento do núcleo estratégico do Estado uma vez que, o regime militar usava de uma estratégia oportunista contratando os escalões superiores da administração através das empresas estatais, em vez de promover concursos e desenvolver as carreiras de altos administradores da Administração Direta.

Os constituintes perceberam que as estratégias de descentralização propostas pelo Decreto Lei 200 permitiram certo clientelismo, principalmente nos estados e municípios, que se agravou com a redemocratização, mas não notaram que essas formas mais descentralizadas e flexíveis podiam solucionar o problema do Estado de administrar com eficiência as empresas e os serviços sociais. Os Constituintes decidiram então completar a revolução burocrática, que não havia sido plenamente implantada na década de 1930, e pensar depois nos princípios da moderna administração pública. Nesse sentido, A Constituição Federal de 1988 sacramentou os princípios de uma Administração Pública arcaica, burocrática ao extremo, centralizada, hierárquica e rígida, com prioridade à administração direta ao invés da indireta (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Para a Gestão de Pessoas a promulgação da carta magna implicou em mudanças que podem ser consideradas um marco na instrumentalização de políticas na área. Nesse sentido ressaltam-se: a) a adoção de um regime jurídico único que tratava de forma igual todos os servidores públicos da administração pública independente da escolaridade ou do nível hierárquico; b) adoção de uma estabilidade rígida, que inviabilizava a cobrança de trabalho dos funcionários relapsos ou excedentes; c) criação de um sistema de grande privilégio para a aposentadoria dos servidores públicos e para seus pensionistas (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A década de 90 se inicia com um aumento significativo do quantitativo de cargos organizados em carreiras do serviço público federal, existência de fortes distorções de remuneração, resultando em pressões pela reposição de perdas salariais e a falta de investimento em atividades de treinamento, desenvolvimento e metodologias modernas de planejamento. O que se observou é que os investimentos focaram somente o aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, fragilizando os demais processos de gestão de pessoas (PIRES *et al.*, 2005).

Neste contexto surge o desafio de profissionalização do serviço público, ou seja, criação de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de

desempenho². Para Pires *et al.*, (2005) a construção de mecanismos de motivação dos servidores e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos também constituem desafios importantes para a política de gestão de pessoas no serviço público. Já Pacheco (2002) ressalta que para alcançar estes objetivos era necessário mudar o perfil dos servidores públicos federais, em direção a um quadro mais qualificado, tarefa nada fácil devido à rigidez constitucional que impedia demissões e garantia estabilidade, além da necessidade de profunda mudança de cultura.

A ênfase nas novas funções do Estado exigia um quadro enxuto e altamente qualificado de funcionários movidos pelo compromisso com resultados, e não apenas pelo cumprimento de formalidades legais ou obediente e acomodado com a perspectiva de estabilidade e aposentadoria integral. (PACHECO, 2002 p. 81).

Uma mudança importante neste aspecto foi quanto à evolução do nível de escolaridade dos cargos e dos servidores. Em 1997 os cargos de nível superior representavam 34,29% do total da força de trabalho e os servidores com nível superior eram 43,8% do total. Em 2009 os cargos de nível superior passaram a representar 41,42% e os servidores com nível superior passaram a 58,5% do total da força de trabalho³. Há diferença entre a escolaridade dos cargos e dos servidores porque a Constituição de 1988 no art. 37, inciso II, veda a mudança de um cargo para outro, mesmo que haja relação de carreira entre eles. Mesmo que um servidor conclua o nível superior, não se pode, por exemplo, passar do cargo de técnico em contabilidade para o de contador. Essa impossibilidade de provimento “derivado” impede que os servidores tenham perspectivas e mecanismos concretos de crescimento profissional – evolução para cargos e funções mais complexos e de maior status – em razão de dedicação, produtividade e comprometimento (AZEVEDO e LOUREIRO, 2003).

O que se observa atualmente é que há um esforço da Administração Pública em prol da modernização de suas atividades. E não há como modernizar sem, portanto, desenvolver profissionalmente o servidor público. Os desafios enfrentados pelos gestores das empresas privadas são agora vividos pelos gestores das organizações públicas, cabe a esse gestor tornar o servidor apto às novas e imprevisíveis situações de trabalho que emergem nesse novo contexto. E a necessidade de capacitação do servidor relaciona-se diretamente ao uso da noção de competência (PIRES *et al.*, 2005).

3.3 Gestão de Competências

A Gestão de Competências está bastante difusa no ambiente organizacional. Seja relacionada à Avaliação de Desempenho, permitindo mensurar a contribuição de cada indivíduo, seja permitindo suporte às ações de Treinamento e Desenvolvimento, a partir do desenho de programas voltados para o preenchimento da distância entre as competências necessárias e as que realmente existem na organização. Contudo, seus resultados práticos

² MARE, 1995 – Plano Diretor da Reforma do Estado.

³ Fonte: MP – Boletim Estatístico. Os dados de 2009 correspondem ao mês de Novembro.

aparecem de forma incipiente, com poucas certezas e muitos questionamentos (RUAS, 2005).

Desta forma, objetiva-se contribuir para que incertezas e impasses sejam minimizados. O debate conceitual em torno do tema inicia com os estudos McClelland em 1973, perpassa pela discussão entre a abordagem francesa e americana onde são descritos exemplos empíricos em empresas públicas e aspectos críticos, proporcionando ao leitor uma reflexão sobre o tema.

3.3.1 O debate conceitual em torno das competências

A definição de competência passou a ter como foco o indivíduo em 1973 com estudos de David McClelland. Este buscava efetivar uma nova abordagem para os testes de inteligência nos processos de recrutamento e seleção de pessoas para as organizações. Sua definição de competência repousa em características que são inerentes ao indivíduo e que estão relacionadas ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Na década de 80, Richard Boyatzis, investigou em seus estudos quais características deveriam possuir os gerentes para um desempenho eficaz nas mais variadas organizações. Para as duas abordagens, o conceito de competência assemelha-se a um traço da personalidade, habilidade ou um estoque de conhecimentos retidos pelo indivíduo. São conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho (PEREIRA, 2005; FLEURY e FLEURY, 2001).

Ao se analisar as alterações no mundo do trabalho, teóricos alertam para o valor dado a cognição na realização de funções mais abstratas e intelectuais justificando a valorização da capacitação. E a necessidade de capacitação relaciona-se diretamente ao uso da noção de competência como a capacidade de combinar e mobilizar recursos apropriados ao evento, ou seja, à situação específica a ser enfrentada, e na medida em que essa nova combinação de recursos traduzidos em ação consegue atender à demanda específica surge uma nova configuração de competência resultante do aprendizado (RUAS, 2005). Essas novas competências caminham em contraposição ao conceito de qualificação e de estoques de conhecimentos e habilidades, características da abordagem americana espelhadas no modelo taylorista, onde habilidades e requisitos são definidos a partir do desenho do cargo e a qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Esse modelo, portanto, não atende às demandas de uma organização atuante em um cenário globalizado (FLEURY; FLEURY, 2001).

A abordagem francesa de competência, porém, busca ir além do conceito de qualificação. Para Zarifian (1999) citado na obra de Fleury e Fleury (2001) a noção de incidente, ou seja, a imprevisibilidade e a não-programação dos acontecimentos implica em tornar as pessoas aptas às novas situações de trabalho onde a comunicação deve estar alinhada aos objetivos organizacionais de forma a internalizar e desmembrar as normas e diretrizes tornando-as comuns; e à noção de serviço, que compreende prestar um atendimento excelente seja ao cliente interno ou externo. Segundo essa linha conceitual, pode-se definir competências como inteligência prática para situações, o tomar a iniciativa, assumindo responsabilidades diante de situações complexas. Não se prevê o estoque de

conhecimentos e habilidades como um processo estanque, mas ao contrário, num enfoque construtivista sendo adaptáveis às necessidades do ambiente organizacional, consideradas variáveis de saída. A partir da abordagem francesa tem-se que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas previamente definidas e associadas, descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano e rotineiro (FLEURY; FLEURY, 2001).

Outro autor desta abordagem é Le Boterf, que conceitua competência como a própria ação de realizar algo. Para o autor a competência é formada por três pilares: a formação profissional, as características pessoais e a experiência profissional. Assim como Zarifian, este autor relaciona as competências a aspectos dinâmicos e práticos que se alicerçam em conhecimentos adquiridos e são transformados à medida que aumentam a complexidade e a diversidade das situações. A partir daí deve haver a entrega da competência do indivíduo para a organização, ou seja, uma pessoa apenas deter conhecimentos, habilidades e atitudes e não aplicá-las no contexto organizacional é inócuo. Ao realizar de forma efetiva a entrega à organização, o valor agregado permanece, mesmo com a saída do indivíduo. O valor agregado não está relacionado à eficácia no cumprimento de metas, mas sim na eficiência da otimização de processos e na introdução de tecnologias (FLEURY e FLEURY, 2001; DUTRA, 2004 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001).

A gestão pública insere-se nesse contexto por meio do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e tornou-se o referencial para a gestão de pessoas por competência no serviço público. Este decreto determinou orientações a que todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem seguir no desenvolvimento dos servidores públicos com o fim último de melhorar os serviços prestados ao cidadão. Em seu artigo 2º inciso I define a capacitação do servidor como um processo permanente e deliberado de aprendizagem que objetiva contribuir para o desenvolvimento de competências individuais (CARVALHO *et al.*, 2008).

Fleury e Fleury (2001) trazem em sua obra a definição de competências individuais. Os autores a definem como 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. A noção aparece relacionada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. A noção de competência individual é a mais difundida e conhecida, pois se confunde com noções similares tais como qualificação, atribuições, responsabilidade que de certa forma pretendem contextualizar e caracterizar o trabalho (RUAS, 2005).

Tabela 6: Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.

Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Fleury e Fleury (2001) p. 188

Sob a ótica do serviço público a noção de competência exige atenção prioritária aos aspectos qualitativos do investimento em pessoas, sendo utilizada para a seleção, planejamento de carreiras, gestão do desempenho e desenvolvimento de pessoas. Para Amaral (2006) o modelo de competência traz como conseqüência o aumento da responsabilidade dos gestores, uma vez que, cabe a estes lidarem com um cenário de incertezas, correrem riscos, aprender coletivamente, questionar-se, refletir sobre suas práticas de trabalho de forma coletiva. Ferrarezi e Zimbrão (2006) somam a esta lista a capacidade de fazer julgamentos com precisão e agilidade, reconhecer problemas e interesses, gerenciar a partir da diversidade, negociar e gerenciar acordos, repactuar regras, escutar e ter consciência dos limites.

Carvalho *et al.*, 2009 ressaltam que além da soma das competências individuais de cada servidor, vislumbra-se também o conceito de competência organizacional, inclusive no setor público. Para agregar valor ao negócio, as competências organizacionais, devem possuir características que as tornem únicas, devem oferecer reais benefícios aos consumidores e prover acesso aos diferentes mercados agregando vantagem competitiva para a organização. São denominadas competências organizacionais essenciais para a organização e são definidas como um acervo de habilidades, competências e tecnologias que permitem à organização atender as necessidades específicas de seus clientes (Prahalad; Hamel, 1990 *apud* Pereira, 2005). Neste contexto King *et al.*, (2002) aponta quatro aspectos da competência: o caráter tácito, a robustez, a fixação e o consenso para auxiliar a determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável. Para os autores o caráter tácito reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação; o aspecto de robustez indica a capacidade de uma competência manter seu valor diante de mudanças no ambiente externo; a fixação está relacionada à capacidade de transmissão da competência, determinada por sua localização na organização; o consenso indica o grau de compartilhamento de opinião em relação às competências e ao valor delas.

A Eletronorte, concessionária de serviço público de energia elétrica, é um exemplo de experiência prática em atividades de gestão das competências essenciais. Por meio de seu programa de Sistemas de Carreiras por Habilidade e Competências (SCHC) a organização se propôs a preservar e desenvolver as competências essenciais para os negócios da empresa. Ao definir sua estratégia de negócios a organização deve se questionar se possui competências organizacionais necessárias para consolidar os planos estratégicos. A realização de um inventário de competências permitirá à organização enxergar a lacuna existente entre as competências existentes e as necessárias, além de identificar as competências essenciais ao negócio (PIRES *et al.*, 2005; IENAGA, 1998 *apud* BRANDÃO; GUIMARAES, 2001).

Durand (1998) *apud* Brandão e Guimarães (2001) apresenta uma abordagem sobre o tema, comumente aceita nos meios empresariais e acadêmicos, visto que procura integrar diversos aspectos relacionados ao trabalho. Segundo o autor o conceito de competência deve-se basear em três dimensões – conhecimentos (conhecimentos, saber o quê e o porquê), habilidades (técnicas, capacidades e saber como) e atitudes (querer fazer, identidade e determinação), englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Tais dimensões são interdependentes uma vez que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa a detenção de habilidades e atitudes apropriadas.

Sob o aspecto de equipes destaca-se a abordagem que sustenta Zarifian (1999) contida na obra de Faria e Brandão (2003) pela qual em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros, sugerindo assim a existência de uma sinergia entre as competências sociais e as interações sociais existentes no grupo. Abordagem essa que é ratificada pela obra de LeBoterf (1999) também na obra de Faria e Brandão H. P. (2003) que salienta o desenvolvimento das competências coletivas por meio da cooperação, trocas e articulações estabelecidas entre as competências individuais dos componentes das equipes.

A partir dos conceitos apresentados, é possível identificar aspectos relacionados à definição das competências, como formação e capacitação e foco no desempenho, inerentes à abordagem americana e articulação e mobilização de recursos pertencentes à abordagem francesa.

Para esta pesquisa o conceito de competência está alicerçado na abordagem francesa e considera a mobilização de recursos não como o intuito de gerar estocagem de conhecimentos, mas sim para realizar uma tarefa específica ou solucionar um problema organizacional, considerando a imprevisibilidade e a não-programação dos acontecimentos como eventos organizacionais que moldam as relações de trabalho e solicitam do indivíduo uma inteligência prática para as situações que é aprendida e construída a partir do enfrentamento diário de desafios e dificuldades e nas relações e trocas com seus pares organizacionais, levando-se em consideração a cultura, a política e a própria complexidade do ambiente organizacional.

Nesse sentido, e com base nos autores lidos, o conceito de competências parece corresponder a ações práticas, baseadas em conhecimentos, habilidades e atitudes, resultados de um processo contínuo de aprendizado e de troca com outros indivíduos e que geram valor na medida em que contribuem para a mudança pessoal ou organizacional.

3.3.2 Competências gerenciais

A noção de competências gerenciais tem seu início a partir da obra de Richard Boyatzis. Seu modelo fundamenta-se na explicitação de vinte e um atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor (BITENCOURT, 2001). Nesse modelo há uma relação de competências e a prescrição de comportamentos (atributos) desejáveis e observáveis para cada uma dessas competências, conforme mostra a tabela 8.

Tabela 8 – As 21 (vinte e uma) competências de Boyatzis

Metas e gestão pela ação	Liderança	Recursos Humanos	Direção de subordinados	Foco em outros clusters	Conhecimento especializado
Orientação eficiente;	Autoconfiança	Uso de poder socializado	Desenvolvimento de outras pessoas	Autocontrole	Memória
Produtividade	Uso de apresentações orais	Otimismo	Uso do poder unilateral	Objetividade perceptual	Conhecimento especializado
Diagnóstico e uso de conceitos	Pensamento lógico	Gestão de Grupo	Espontaneidade	Adaptabilidade	
Preocupação com impactos	Conceitualização	Auto-avaliação e censo crítico		Preocupação com relacionamentos próximos	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bitencourt (2001 p. 27).

Concebida como uma ação por meio do qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir certa tarefa ou responsabilidade numa determinada situação as Competências Gerenciais definidas por Ruas (2005) efetivam-se por meio de ações que mobiliza (m) capacidade (s). Nesse sentido, a capacidade de saber ouvir pode ser mobilizada a partir da ação “ouvir clientes sobre novos serviços” onde a avaliação da ação ocorre a partir da responsabilidade/desempenho esperado para a ação.

A manifestação dessas ações ocorre de maneira efetiva em situações reais de trabalho a partir de condições específicas. Essa afirmação permite compreender a diferença entre a definição que caracteriza as competências como o estoque de habilidades em um processo de acumular conhecimentos. Conceber que a ação ocorre a partir de situações específicas e reais leva a crer que ninguém é competente *a priori*, com base em capacidades desenvolvidas em situações ocorridas no passado (RUAS, 2005).

A partir da obra de Sandberg (1996) identificaram-se pressupostos que coadunam com o pensamento proposto por Ruas (2005). Nesse sentido o desenvolvimento das competências deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais com foco de análise no enriquecimento de experiências e vivências (abordagem interpretativa) que envolvem mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho. Observa-se que há uma preocupação em como as competências são desenvolvidas e não apenas do que as

constitui. Assim, em sua obra o autor parte de um paradigma interpretativo e dinâmico, com base em uma perspectiva dedutiva e fenomenológica, ou seja, a noção das competências gerenciais não pode ser dissociada do contexto em que se inserem. A cultura e o modelo de gestão determinam os aspectos de sua definição e a ênfase se dá sobre as exigências macro organizacionais e a internalização do significado do trabalho.

O desenvolvimento das competências por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho é proposto por Bitencourt (2004). As Competências Gerenciais de acordo com a autora, não devem se limitar a desenvolver um perfil idealizado de gestor nem tão pouco na confecção de listas infundáveis de atributos, mas devem ser traduzidas em práticas gerenciais complementares ou em ações gerenciais articuladas.

A noção de construção, dinamismo e flexibilidade também está presente no estudo das competências gerenciais apresentada por Oderich (2005) as quais se relacionam ao desempenho a partir de sua atuação em diversas realidades organizacionais. O fato é que a complexidade do cenário contemporâneo não permite uma melhor forma de gerenciar, estando esta associada às circunstâncias e ao ambiente. Contudo, é possível observar atributos que são relevantes para um gestor atuar, conforme apresenta o estudo de Echevest *et al* (1999) contido na obra de Oderich (2005). Este estudo foi realizado com 136 executivos de empresas em quatro estados diferentes (São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e destacou a integridade e a ética como principais atributos, além de visão estratégica, capacidade de decisão, foco no resultado, capacidade de negociação, coordenação de trabalhos em equipe, habilidades em relações interpessoais, atitude proativa entre outros.

A ética também aparece em destaque na obra de Newcomer (1999) que descreve conhecimentos e habilidades que devem possuir os gerentes públicos a partir do aumento das exigências em termos de mensuração de desempenho e de terceirização. Nesse sentido, destacam-se conhecimento de procedimentos de políticas de alocação de recursos, Direito Constitucional, políticas de grupos de interesse, a ética do serviço público e habilidades em monitoramento de contratos, prestação de contas sobre o desempenho, solução de conflitos e negociação, planejamento estratégico, etc. Para o autor, a promoção da mensuração do desempenho relaciona-se à necessidade de se avaliar o *accountability* (responsabilização) gerencial sobre a aplicação dos recursos nos programas que administram.

A definição de Ruas (2000) para competências gerenciais repousa sobre a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. A partir desse conceito, o autor indica a necessidade do gestor em possuir conhecimentos do ambiente, envolvendo a cultura e a atividade da organização, conhecimentos gerais e teóricos e conhecimentos operacionais que envolvem saber como agir ou como funciona. À categoria saber fazer e saber ser/agir relacionam-se a experiência profissional que podem ser traduzidos em percepções que transcendem os processos formais e atributos pessoais como iniciativa, saber ouvir, responsabilidade e habilidades relacionais (capacidade de atuar em grupo e se comunicar).

Estudos empíricos envolvendo a gestão das competências gerenciais estão presentes na obra de Oderich (2005) que investigaram, em três empresas vencedoras do prêmio Top Ser Humano, da ABRH-RS, como a noção de competência é apropriada e quais processos

são utilizados por essas organizações para administrar o desenvolvimento das novas demandas de Competências Gerenciais. O que se observa é que no que se refere ao corpo gerencial, são utilizados os mais diversos conceitos e terminologias para designar o conceito de competências gerenciais. Para as três organizações prevalece informalmente a adoção do conceito como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e formalmente competências como trabalho em equipe, visão de futuro, adaptabilidade entre outras são quesitos valorizados no perfil gerencial. No que se refere ao processo de desenvolvimento gerencial apenas em uma empresa há uma consolidação clara. Nesta organização há uma divisão e duas grandes linhas: conceitual, com ações de capacitação e institucional, com suporte às ações do projeto de desenvolvimento gerencial. A organização também utiliza um fórum de trocas de idéias “conversas gerenciais” com base na discussão de problemas do cotidiano. Tem-se, portanto, um estímulo à aprendizagem a partir da troca de experiências que contribui para o desenvolvimento gerencial. Ressalta-se também o surgimento da relação entre estratégias organizacionais e competências gerenciais presente nas organizações estudadas, seja de maneira clara e explicitada ou clara, mas não explicitada pela empresa. As principais dificuldades no desenvolvimento de competências gerenciais apresentada pelo estudo referem-se à operacionalização dos programas de desenvolvimento gerencial e a aspectos culturais e estruturais dos programas em si, estes ainda precisando de adequação às necessidades.

Nesse sentido o conceito de Competências Gerenciais parece se referir à mobilização contínua de conhecimentos e habilidades de gestão traduzidas em ação, observáveis no contexto organizacional, desenvolvidos a partir de métodos e técnicas de aprendizagem individual e coletiva, a partir da prática cotidiana e da interação e troca com seus pares organizacionais e contribuem para o alcance da missão e da visão organizacional.

Desta forma, a literatura nos permite inferir que os conhecimentos e habilidades de gestão podem ser desenvolvidos a partir de ações de capacitação e treinamento, contudo, são também aprendidas e desenvolvidas na prática cotidiana a partir da interação com o outro no ambiente de trabalho. O fomento à capacitação e ao treinamento, porém, não deve permitir a estocagem nem tão pouco a construção de uma lista pré-definida de atributos e habilidades. As Competências Gerenciais devem ser traduzidas em ação, devem-se gerar resultados mensuráveis para a organização e gestor contribuir para o alcance da missão e da visão institucional.

Portanto, a partir dos autores lidos, ressalta-se o caráter dinâmico das Competências Gerenciais sob o ponto de vista conceitual e constitutivo e busca-se, com o objetivo de realizar uma passagem efetiva do plano teórico e conceitual para o empírico, sua definição operacional. Portanto, nesta pesquisa o conceito de Competências Gerenciais será operacionalizado com base nas seguintes categorias:⁴

- O contexto da gestão pública: motivação para ingresso na organização;
- O processo de seleção para a função gerencial;

⁴ Essas categorias foram obtidas com base no estudo piloto realizado. Vide metodologia no capítulo 2.

- Construção do processo de aprendizagem da função gerencial;
- Habilidades técnicas e competências gerenciais;
- Episódios vividos pelos gestores no contexto da atuação gerencial;
- As dificuldades diárias e o contexto da gestão pública;
- O gestor, sua equipe e os processos de trabalho.

3.3.3 Gestão por competências: críticas e reflexões

Críticas ao modelo de Gestão de Competências são apresentadas por Sandberg e Dall'Alba, 1996 na obra de Bitencourt 2004. Eles definem como abordagem racionalista o fato de considerar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes como aquisição de atributos. O modelo de desenvolvimento de competência deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, tendo como foco sua análise no enriquecimento de experiências e vivências, configurando-se em uma abordagem interpretativa, envolvendo mudanças na estrutura e no significado do trabalho. Os autores nos remetem a uma reflexão sobre o desenvolvimento das competências e não apenas sua definição. Sugerem assim, antes de se definir competências primeiramente compreender o significado do trabalho. Dentro desse contexto de (re) criação de significado do trabalho os autores ressaltam a compreensão da correlação entre aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências.

Bitencourt (2001) com base nos seguintes autores: Beardwell e Holden (1994), Fletcher (1997), Jubb, Robotham (1997), Wood e Payne (1998), Kohn (1993) apresenta como principais críticas ao conceito de competências a visão estática na definição do termo ao invés de uma visão processual (perspectiva dinâmica), característica essa que se reflete no mapeamento das competências que possui uma tendência de retratar o passado, a partir de uma análise do presente momento não existindo uma preocupação com a construção de competências necessárias no futuro. Ainda, no que se refere à definição de construtos, o termo possui diferentes significados e muitos deles contraditórios.

A natureza genérica das competências por meio do predomínio de uma listagem de competências genéricas que não refletem a necessidade da diversidade no próprio contexto organizacional e são geralmente desprovidas de um contexto. No que se referem aos atributos das competências, os desenhos focam de sobremaneira a quantidade e não se atentam para a qualidade, como no caso das Competências Gerenciais onde se busca definir atributos de comportamentos gerenciais que sejam efetivos, sem se definir o que é efetividade nesses padrões. Somam-se a esse o fato da dificuldade de se aferir aspectos ligados à atitude. Adotam-se modelos que simplificam a questão ignorando essa dificuldade e privilegiando atributos que sejam menos significativos mais fáceis de mensurar.

A definição que foca a estocagem de atributos e requisitos ganha terreno fértil nas organizações, pois os modelos de Gestão de Pessoas que são estruturados e definidos se

baseiam no paradigma taylorista e desta forma estruturam as competências com base na descrição dos requisitos que o cargo exige para um efetivo desempenho e servem de subsídios para a efetivação de outros processos da Gestão de Pessoas como promoção e progressão na carreira e avaliação e, portanto, não há a articulação destas competências com a visão estratégica da organização.

A obra *'In the name of capability': A critical discursive evaluation of competency-based management development* de Tim Finch-Lees, Chris Mabey e Andreas Liefoghe oferece um ponto de vista crítico a partir da análise crítica do discurso em fragmentos textuais referentes ao lançamento de um programa institucional de desenvolvimento de capacidades (Capco). A partir da análise dos autores, foi possível identificar um retrato orgânico da organização, funcionando em harmonia para atender aos interesses dos acionistas. Trechos do *briefing* principal de lançamento do programa buscam despertar nos funcionários o encorajamento necessário para “ser o melhor”, desenvolvendo competências, energia e paixão pelo crescimento da marca. Para os autores não se observa o reconhecimento de qualquer conflito, contradição ou *trade off* que isso poderia implicar em termos de trabalho versus identidade (não-trabalho), pois ao “investirem em si mesmos” os funcionários estão sendo vistos como “mini empresas”.

Essa questão, portanto é crucial para a construção do conhecimento e das competências. Ao citar Alvesson e Willmott (2002) os autores ressaltam que na medida em que o conhecimento define o conhecedor (o que se é capaz de fazer ou deverá ser capaz) a construção de conhecimentos e competências como recursos essenciais para a organização, atuam como um regulador da identidade. A análise dos documentos da organização permitiu aos autores afirmar que o Programa de Desenvolvimento das Capacidades (Capco) atua nas atividades de regulação da identidade por meio de discursos de objetividade científica e de contabilidade para a construção de uma imagem de capacidade que reside no interior do indivíduo, necessitando apenas ser “retirado” por especialistas, passando a ser objetivamente mensuradas e comparadas;

A crítica apresentada a partir dessa análise empírica coaduna com a abordagem crítica de Bitencourt (2004), pois considerar que a capacidade reside no interior do indivíduo é cientificamente ‘neutra’ e objetivamente mensurável. É o mesmo que considerar as competências como sendo um processo de ‘aquisição’ de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes na forma de estoque, cabendo apenas à organização desenvolvê-los por meio de atividades de treinamento.

Por fim, Lee; Mabey e Liefoghe (2005) a partir das análises de suas entrevistas utilizado o CDP – *Critical Discursive Psychology* descrevem o “agente”, ou seja, o empregado como um “crente” no Programa de Capacidades, convertido a partir de uma posição inicial de ceticismo. O programa é concebido como um meio de produção de autoconhecimento o que cria uma sensação de orientação em um meio caótico. Para os autores os empregados buscam no programa respostas da mesma forma que um religioso consulta as escrituras sagradas. Nesse sentido os autores utilizam a fé e a religião como uma lente para a compreensão do programa institucional que se mostra como um discurso quase religioso, um cânone, segundo alguns autores, ou seja, escritos que são genuinamente considerados sagrados. Sob a ótica organizacional são personagens, histórias e escritos que fazem parte da memória da organização e são legitimadas e enriquecidas, ou

seja, *quanto mais tempo se acredita que algo possua um status canônico, mais alto torna-se tal status* (SIMS, 2001 p. 73).

3.4 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem tem sido considerada uma alternativa para as organizações se tornarem competitivas. Uma alternativa para as organizações se adaptarem às mudanças contemporâneas, a partir do desenvolvimento de um ambiente de aprendizado contínuo. Organizações que aprendem continuamente são aquelas que realizam o processo de aquisição, distribuição, interpretação e retenção do conhecimento por meio da memória organizacional. Esse capítulo se propõe a desenvolver o tema Aprendizagem Organizacional sob suas várias formas e vinculá-las à noção de Competências Gerenciais, além de proporcionar ao leitor um ponto de vista crítico e reflexivo sobre o tema.

3.4.1 Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: noções e conceitos

O crescimento do interesse pelo conceito de AO – Aprendizagem Organizacional revela-se, para os Administradores, na conscientização de que a habilidade de uma organização em aprender mais rápido do que seus concorrentes resulta de fato, em vantagem competitiva de longo prazo. Acredita-se que a criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar as respostas ao ambiente exigente, complexo e dinâmico no qual as empresas estão inseridas. Economistas argumentam que a prática em aprender fazendo, aumenta a produtividade de alguém a aprender. Os sociólogos por sua vez afirmam que a aprendizagem exerce um papel central na dinâmica interna e política das organizações (COLLIS, 1994; GRANT, 1996; COOPEY, 1995 *apud* ARAÚJO; EASTERBY-SMITH, 2001).

A heterogeneidade e a fragmentação conceitual que envolve o tema faz com que cada área do saber dispute sobre quem tem o melhor modelo de AO. Soma-se isto ao fato de que o tema é explorado também na área da consultoria por meio de intervenções práticas nas organizações para ajudar a torná-las OA - Organizações de Aprendizagem (ARAÚJO; EASTERBY-SMITH, 2001)

Sob o ponto de vista evolutivo e de maneira muito incipiente o interesse sobre o tema surgiu no final dos anos 70 como uma alternativa aos pressupostos da racionalidade. Relacionadas inicialmente à inovação e ao empreendedorismo permitiam compreender como os pressupostos organizacionais, as estruturas de conhecimento e as ações afetam e são afetadas por processos menos racionais (COHEN e SPROULL, 1991 *apud* VILLARDI e LEITÃO, 2000).

Nos anos 80 há uma emergência dos conceitos de AO e OA, sendo que este, segundo apontam Villardi e Leitão (2000) surgiu como uma evolução do primeiro conceito. OA é considerada aquela organização capaz de obter aprendizagem organizacional (TSANG, 1997 *apud* ANTONELLO, 2008). Nos anos 90 o interesse pelo

tema cresceu, não só em número de publicações, mas também pela possibilidade de vislumbre de novas vertentes para o tema tais como aprendizagem individual e organizacional, aprendizagem de ciclo simples versus de ciclo duplo, aprendizagem estratégica, comunidades de prática etc. (ANTONELLO, 2008).

É fato que identificar, processar e reter informações, ampliando o conhecimento e criando subsídios para a tomada de decisão passam a ser consideradas atividades essenciais para as organizações sobreviverem no atual cenário. Nesse sentido há a necessidade de se compreender como ocorrem os processos de aprendizagem individual e coletiva nas organizações já que a capacidade e a velocidade de aprendizado são garantidoras de sucesso. (ARAÚJO; EASTERBY-SMITH, 2001; ANTONELLO, 2005). Para Easterby-Smith (2001) os temas AO e OA estão essencialmente orientados para a ação e se estruturam na forma de compreender a capacidade de articulação entre a aprendizagem e as organizações visando a construção de modelos metodológicos capazes de diagnosticar os processos de aprendizagem.

Assim, AO refere-se ao “como” a aprendizagem na organização acontece considerando habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento valendo-se de uma perspectiva processual. Já o termo OA focaliza questões referentes ao “o que” e preocupa-se em descrever os sistemas, princípios e características da organização que aprende como uma entidade coletiva, valendo-se de uma perspectiva descritiva (BITENCOURT, 2004). Nesse sentido a obra de Senge (2009) traz uma proposta para a construção de uma OA por meio do desenvolvimento das pessoas nas cinco disciplinas propostas pelo autor: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. E a partir dessa definição normativa, a aprendizagem recebe uma concepção ferramental capaz de acentuar a curva de aprendizagem da organização.

Considera-se, portanto, que o contexto no qual a aprendizagem ocorre é determinante para que o indivíduo escolha aprender, cabendo à organização a manutenção de um clima organizacional que encoraje e facilite a aprendizagem, além de uma cultura que permita aos indivíduos superar sua própria resistência à mudança, entender suas limitações e aprender com as experiências e trocas. Nesse sentido, Senge (1990) *apud* Villardi e Leitão define OA como um espaço onde as pessoas busquem sistematicamente oferecer resultados efetivos para a organização, onde seus padrões de pensamento são expandidos continuamente e desta forma aprendem a aprender. Para Bitencourt (2001) é o lugar onde ocorre um aprendizado humano de alta qualidade. São organizações que são projetadas e gerenciadas de modo a facilitar a aprendizagem.

Segundo Nicolini (2007) não há contradição entre os termos AO e OA, pois existe uma complementaridade na utilização dos termos. Sob um ponto de vista acadêmico o conceito de AO é descritivo, crítico e analítico e se preocupa em encontrar respostas às possibilidades das organizações aprenderem, possui uma consistência teórica e coleta de dados sistemáticos apoiados em métodos de pesquisas rigorosos. Já o conceito de OA possui um caráter normativo e prescritivo e se apóia na certeza de que as organizações podem aprender e seu foco recai sobre a melhoria do desempenho organizacional baseados em experiências com consultoria e com uma tendência à generalização.

Sob o contexto de uma organização pública destaca-se a definição de Finger e Brand (2001). Segundo os autores os argumentos que marcam o ponto de partida para a estruturação das OA no setor público são os mesmos do setor privado. Globalização, progresso tecnológico. A Globalização econômica e financeira permitiu a competição entre os Estados nacionais na tentativa de atrair maiores investimentos e empregos. Soma-se a este fato à pressão por qualidade na prestação dos serviços públicos e a própria desregulamentação do setor público. A privatização das empresas públicas parece como uma solução financeira temporária. Desta forma, cabe às organizações do setor público desenvolver a capacidade de analisar e adaptar ao ambiente transformando-se a si próprias. Vislumbram esses autores, portanto, a necessidade de desenvolvimento da capacidade de aprendizagem coletiva para tornarem-se OA, além de uma transformação profunda, envolvendo cultura, estrutura e o relacionamento dessas organizações com seu meio político. Ressaltam os autores que a transformação das organizações públicas deve considerar os seguintes aspectos:

- restrições ambientais – Refere-se ao reconhecimento de que essas organizações operam em um contexto político, público e complexo, pois de um lado estão os atores políticos e de outro a sociedade e os cidadãos, todos com seus respectivos interesses. E essas partes são partes de um sistema maior no qual as organizações do setor público são inerentes.
- características de unicidade - Referem-se à necessidade de considerar a dimensão histórica dessas organizações. Dimensão esta que permitira sua transformação em entidades burocráticas ao extremo, o que implica na adoção de uma abordagem mais gerencial, dinâmica e processual.

A distinção significativa entre AO e OA pode ser feita em duas perspectivas, como um processo técnico (prescritivo ou incremental) ou como um processo social (descritivo). Na perspectiva técnica refere-se ao processamento eficaz de interpretação e resposta de informações quantitativas ou qualitativas, tanto de dentro quanto de fora da organização e o foco recai sobre a forma de fazer, assumindo características prescritivas e incrementais. Como colaboradores desta perspectiva estão autores como Argyris e Schon (1978) e sua contribuição com os conceitos de laço único e duplo de aprendizagem definidos no primeiro caso como a aprendizagem relacionada à detecção, correção e erro dentro de certas variáveis governantes, e à mudança incremental, ou seja, quando uma organização busca uma retroalimentação rápida em testes de novos métodos e técnicas, permitindo a mesma realizar ajustes e adaptações contínuos. Já aprendizagem de laço duplo refere-se à habilidade de autoquestionamento das normas de funcionamento, significa aprender a aprender e se auto-organizar associa-se a transformações radicais que podem levar a organização a mudar sua posição estratégica e rever seus sistemas (EASTERBY-SMITH 2001; ANTONELLO, 2005; MORGAN, 2007).

A perspectiva social ganha espaço a partir das limitações da abordagem técnica, pois se considera que os dados não têm significado por si mesmos, até que as pessoas atribuam seu significado. Desta forma na perspectiva social a aprendizagem emerge das interações sociais, no ambiente de trabalho, fruto do significado atribuído pelas pessoas a essas experiências e carrega em seu bojo características analíticas e descritivas além de experiências explícitas ou tácitas. Ao ser concebida como parte de uma prática social a aprendizagem distancia-se do conceito de ferramenta gerencial e aproxima-se de uma

variável estruturante. As organizações são concebidas como entidades capazes de pensamento coletivo (ANTONELLO, 2005). Autores nessa linha de pensamento consideram a aprendizagem socialmente construída, como um processo político inerente à cultura da organização. Esses autores crêem em um aprendizado que ocorre de maneira tácita nas organizações por meio de trocas informais e pelo uso de histórias e anedotas. Nesse sentido ressalta-se a necessidade de se desenvolver mecanismos que auxiliem a preservação da memória organizacional, reconhecido como o depositário tanto do conhecimento tácito quanto das regras formais. As histórias e mitos criam e dão consistência à memória organizacional e permitem seu desenvolvimento e sustentação e, por conseguinte, permitem a construção da aprendizagem organizacional por meio de seu dinamismo coletivo e de seu compartilhamento de significado (BROWN e DUGUID, 1991; ORR, 1990 *apud* EASTERBY-SMITH, 2001; BOJE, 1994 *apud* SIMS, 2001).

Sob o ponto de vista político a perspectiva técnica lida de maneira superficial com o tema, pois acredita que qualquer movimento de defesa da política predominante é um impeditivo para as ações de aprendizagem e uma restrição para a consecução das OA, como consta na obra de Argyris (1986) e Senge (1990) citado por Easterby-Smith (2001). Para Morgan (2007) as relações de autoridade e poder entre superiores e subordinados devem ser compreendidas como processos políticos e estão enraizadas no âmbito organizacional, uma vez que, ao se definir o sistema organizacional, implicitamente está se tecendo formas de sistemas políticos. Coadunando com esse pensamento, a perspectiva social apontada por Easterby-Smith (2001) vê como inócua qualquer tentativa de se suprimir a política da organização, considerada esta um aspecto natural de qualquer aspecto social, já que, para esta abordagem o conhecimento é socialmente construído por indivíduos e grupos e obviamente tende a servir ou prejudicar o interesse de uns e de outros.

A perspectiva social traz ainda como uma de suas contribuições a noção da aprendizagem como um artefato cultural, ou seja, a aprendizagem não acontece dentro da mente do indivíduo, mas como resultado da interação entre esses indivíduos. Manifestada principalmente no comportamento diário no ambiente de trabalho a partir da atuação com o outro. Desta forma mitos, histórias, lendas, rituais padrões de comportamento, indicam a existência de um significado mais profundo a ser compreendido, uma vez que, esses aspectos moldam a cultura e transmitem os valores centrais sob os quais essas organizações estão construídas, representando, sobretudo, sua forma de ler a realidade. E esses aspectos são aprendidos e socializados por novos membros do grupo de maneira tácita (EASTERBY-SMITH 2001; MORGAN, 2007).

A definição de AO, segundo Bitencourt (2004) resulta da tentativa de adaptação às mudanças contemporâneas no intuito de desenvolver um ambiente de aprendizado contínuo, gerando por sua vez práticas que culminam em um melhor desempenho e conseqüentemente em maior competitividade. Assim, a AO se assemelha à definição de Crossan *et al.*, (1998) conforme afirma Silva (2009) porque a consideram um instrumento de renovação estratégica para a organização, ocorrendo a partir da transferência da aprendizagem de indivíduos para os grupos, sua utilização e os impactos nesses atores para posteriormente ser institucionalizada na organização traduzido em sistemas, estruturas, estratégias e procedimentos. Ao monitorar o ambiente a organização adquire conhecimento por meio de fatos e informações, a aquisição ocorre também pelo simples fato da organização reorganizar o conhecimento existente, revisar as estruturas de conhecimento e

construção e revisão de teorias. Depois, cabe a organização distribuir e compartilhar esse conhecimento entre suas unidades e seus membros, promovendo a aprendizagem e a compreensão desse novo conhecimento.

A AO ocorre quando há uma maior compartilhamento ou distribuição da informação. Essa distribuição ocorre de maneira mais eficaz quando ela é compreendida pelos indivíduos e grupos por meio de seus sistemas de crenças e da atribuição de significado. A variabilidade de interpretações permite uma maior aprendizagem e a interação entre os modelos mentais permitem uma melhor compreensão de como as organizações aprendem. Por fim, cabe à organização armazenar o novo conhecimento incorporado para que possa ser resgatado e interpretado em novas formas de conhecimento (tácito, experiências, listas de contatos) nesta fase a facilidade de acesso é um fator relevante (HUBER, 1991 *apud* SILVA, 2009).

Rocha (2007) em sua obra revela uma contribuição empírica para o conceito de AO. O autor descreve o processo de aprendizado a partir do uso de políticas industriais e de políticas de desenvolvimento regional em três Estados brasileiros, uma vez que, essas políticas intervêm no processo de desenvolvimento econômico do país. O autor partiu da hipótese de que existe um relevante processo de aprendizado envolvido na implementação dessas políticas responsável por produzir um ambiente dinâmico e inovador que vem estimulando as contínuas reformas no conteúdo e nas formas das políticas em questão. Os achados envolvendo o AO na implementação dessas políticas industriais indicam que o aprendizado decorre de processos complexos nos quais aspectos políticos e cognitivos interagem sob as restrições de arranjos institucionais específicos, influenciados também pelas disputas entre instituições concorrentes dentro dos governos. Ressalta o autor que as implicações políticas que emergem deste trabalho colocam em questionamento a literatura sobre o tema que prega a adoção mínima do comportamento político. O trabalho de Rocha (2007) permite entender que os aspectos políticos efetivamente interferem e condicionam os processos de aprendizado dos governos na implementação das políticas públicas.

Antonello (2005) com base em Huber (1991) e Argyris (1999) ressalta que muitas das definições de AO baseiam-se na suposição de aprendizado contínuo para responder aos processos de mudanças, fazendo-se também importante, porém, compreender como as pessoas, individual e coletivamente lidam com os desafios cotidianos e exercem suas atividades no trabalho.

Assim, com base na mudança a AO pode ser abordada a partir de 6 (seis) focos:

Tabela 9 – Seis focos da Aprendizagem Organizacional

FOCO DE ANÁLISE DA AO	DEFINIÇÃO
1º Socialização da Aprendizagem Individual	Aprendizado é um processo de tensão e conflito, que ocorre através da interação entre o indivíduo e o ambiente (Aprendizado experiencial). Ciclo quadrifásico de aprendizagem, experienciar, refletir, pensar e agir (Aprendizagem vivencial). A Aprendizagem Organizacional ocorre na medida em que os integrantes das organizações experienciam uma situação problema, a investigam, identificam as lacunas entre o esperado e os resultados e a partir de então respondem com um processo de pensamento e ações que leva a modificar modelos mentais e reestruturar atividades.

FOCO DE ANÁLISE DA AO	DEFINIÇÃO
2º Processo-Sistema	É a aplicação de um conjunto de processos que facilitam a resolução sistemática de problemas e antecipando futuras ações. Consideram-se, dois conjuntos de processos de aprendizagem: os coletivos e individuais. Entre os processos coletivos encontram-se o intercâmbio de informações e idéias através de discussões informais. Entre os processos individuais considera-se a reflexão para aprender com a própria experiência. Sob a ótica do sistema fechado a aprendizagem fica restrita ao ambiente interno. A noção de sistema aberto leva em conta fatores da situação e inclui aprendizagem interorganizacional como parte importante de todo o sistema.
3º Cultura	A Aprendizagem Organizacional é socialmente construída à medida que um indivíduo interage com o ambiente do qual participa na criação da realidade, compreendido como um agente ativo e construtor da realidade na qual está inserido. Desta forma o papel dos indivíduos como aprendizes é o de construção de significado, adquirindo e influenciando os processos de aprendizagem e o desenvolvimento do conhecimento em sua trajetória de participação.
4º Gerenciamento do Conhecimento	Uma organização que aprende é uma organização habilidosa em criar, adquirir e transferir conhecimento. A AO pode ser considerada também como um processo de mudança no estado do conhecimento, implicando sua aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação de conhecimento. O conhecimento organizacional é armazenado em parte nos indivíduos na forma de experiência, habilidades e competências e em parte na organização, na forma de documentos, registros, regras, regulamentos e padrões. O sucesso da AO depende da habilidade da organização de ver de formas diferentes, obter novos <i>insights</i> e compreender como adotar novos padrões de comportamento. A aquisição de conhecimento está relacionada ao processo de aprendizagem, sendo mais amplo e mais profundo do que mera acumulação de dados e informações, a aprendizagem surge da tensão entre o novo e o velho conhecimento e também da transformação do conhecimento presente na memória do indivíduo.
5º Melhoria contínua	A Aprendizagem Organizacional é um resultado planejado do GQT, havendo uma correlação entre a melhoria do processo e a AO. A melhoria contínua é apontada para obter inovação incremental, e, assim uma organização voltada para a aprendizagem deveria dedicar-se à inovação incremental por mecanismos de aprendizagem efetivos. A GQT deve ser praticada como uma filosofia e um conjunto de técnicas de aprendizagem (planejar, fazer, avaliar e agir), pois dessa forma pode ser um veículo para aprendizagem organizacional.
6º Inovação	Em ambientes organizacionais turbulentos, a vantagem competitiva está ancorada à competência da empresa para inovar seu modo temporariamente por causa das pressões inexoráveis de mercado. Baseada no princípio de construir vantagem a partir da competição a AO adota o pensamento sistêmico e enfatiza a capacidade de resolver problemas ou processar informações que terminam por conduzir à melhoria incremental. Infere-se que as organizações precisam adotar um ponto de vista mais revolucionário e realizar inovações, as quais requerem mudanças fundamentais. A inovação, em sua essência, é um processo no qual são geradas idéias, as quais podem levar à criação do conhecimento. O processo de inovação envolve, ainda, a execução ou exploração de idéias, ou seja, aplicação ou uso efetivo do conhecimento. Um gerenciamento efetivo da inovação necessita de uma estruturação que capacite a aprendizagem efetiva. A inovação apresenta, portanto, uma oportunidade para as pessoas aprenderem, ou seja, se adaptarem e enfrentarem a mudança num contexto organizacional novo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Antonello (2005 p. 17-27)

Portanto, com base nos autores lidos e nas abordagens analisadas entende-se que o conceito de AO resulta em um processo sistemático de adaptação da organização às demandas do ambiente, uma forma pela qual seus processos internos são reestruturados e permitem a ela mudar e tornar-se competitiva.

A AO é construída a partir da interação e de trocas informais do indivíduo com o outro no ambiente de trabalho a partir do enfrentamento de seus desafios cotidianos influenciando e sendo influenciado pela cultura e elementos políticos inerentes a cada ambiente.

O aprendizado resultante dessa troca refere-se a novas formas de realizar atividades e processos, novas tecnologias, novos métodos e procedimentos, aprendem-se tacitamente valores e formas de agir, aprendem-se normas, procedimentos e regulamentos internos.

3.4.2 Elementos da aprendizagem que contribuem para o desenvolvimento das competências gerenciais

Conforme apresentado por Ruas (2000) na seção 2.3 desta pesquisa, as Competências Gerenciais repousam sobre a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos e habilidades e formas de atuar a fim de atingir e superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. O conceito se refere às práticas observáveis no contexto organizacional que são desenvolvidas a partir de métodos e técnicas de aprendizagem individual e coletiva, a partir da prática cotidiana e da interação e troca com seus pares organizacionais. Em conformidade a esse pensamento, Bitencourt (2001) afirma que a competência traduz o conhecimento em práticas observáveis no trabalho, e depois de sistematizado em nível individual é disseminado e incorporado às práticas organizacionais. Trata-se, portanto, para a autora, de aprendizagem individual transformada em coletiva.

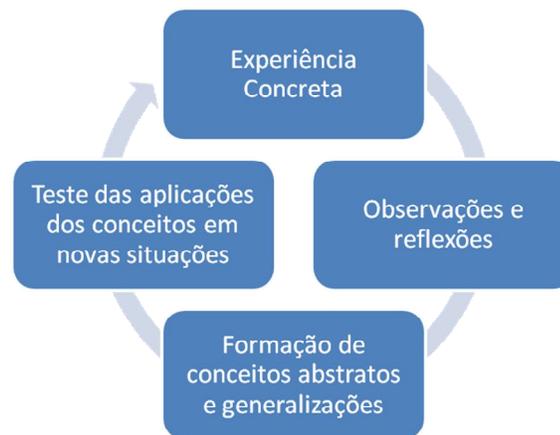
Esse processo indica uma relação de complementaridade entre os conceitos, pois à medida que a organização incentiva o aprendizado individual estão fomentando o desenvolvimento de competências individuais e conforme esses modelos mentais são partilhados, emerge a aprendizagem coletiva criando-se valor para a organização (BASTOS *et al.*, 1999 *apud* BITENCOURT, 2001).

Na obra de Silva (2009) baseado em Crossan *et al.*, (1998) a AO é considerada um instrumento de renovação estratégica para a organização, ocorrendo a partir da transferência da aprendizagem de indivíduos para os grupos, sua utilização e os impactos nesses atores para posteriormente ser institucionalizada na organização traduzido em sistemas, estruturas, estratégias e procedimentos. A lógica das Competências Gerenciais leva-nos a compreender que o gestor deve atuar como um facilitador do processo de aprendizagem de sua equipe levando-as a compartilhar suas experiências e a trocar saberes.

A obra de Bitencourt (2001) utiliza as abordagens dos autores Kolb (1971), Argyris (1992) e Senge (1990) para abordar elementos e práticas que se relacionam à aprendizagem organizacional e ao desenvolvimento das competências. Assim, Kolb (2001) enfatiza o desenvolvimento da aprendizagem por meio de um ciclo que se baseia na vivência, trata-se de uma abordagem processual da aprendizagem e da formação de competências com etapas de reflexão e ação ocorrendo de forma contínua. O processo cíclico proposto por Kolb leva a compreender como ocorre o aprendizado gerencial. Ao que parece, o aprendizado das Competências Gerenciais segundo esse modelo é observável a partir de um processo de experiência concreta na função, no qual a partir de observações

e reflexões no seu cotidiano de trabalho, enfrentando seus desafios e dificuldades, o gestor elabora a formação de conceitos e abstrações sobre como lidar com situações imprevistas e eventos organizacionais que ocorrem. A Competência Gerencial é então aprendida e posteriormente testada em novos eventos que venham a ocorrer. Para Silva (2009) o processo de lidar com essa aprendizagem, ou seja, seu gerenciamento também ocorre na prática gerencial, por meio da vivência no trabalho e na vida pessoal, já que a aprendizagem gerencial inclui mudanças nas habilidades, no conhecimento na compreensão e nos *insights*.

Figura 6 - Modelo de aprendizagem vivencial



Elaborado pelo autor com base em KOLB (1971) *apud* BITENCOURT (2001, p. 56).

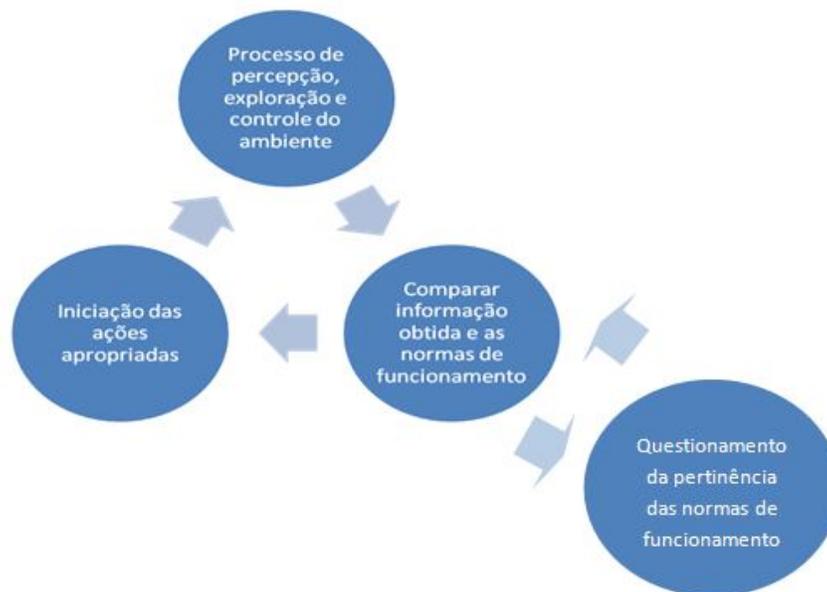
Argyris (1992) correlaciona teoria e prática e remete a uma reflexão sobre o distanciamento entre um e outro. Nesse sentido, a prática no ambiente de trabalho torna-se um elemento principal para que se compreenda o desenvolvimento das competências a partir do erro. A busca pela causa do erro e por uma reorientação para a ação favorece o desenvolvimento da aprendizagem em circuito duplo. Desta forma o desenvolvimento das Competências Gerenciais é encorajado e valorizado a partir de uma postura construtiva perante o erro e as incertezas, pois os acontecimentos negativos e as descobertas advindas dos erros cometidos, em favor da experiência, servem como fonte de conhecimento e possuem valor para a prática gerencial.

Sob um aspecto prático a análise e questionamento crítico das soluções dos problemas e das normas estabelecidas permitem que vários pontos de vista sejam explorados operacionalizando seu tratamento de maneira mais aberta e oportuniza a visualização de uma mesma situação em várias dimensões e perspectivas o que contribui para o surgimento de conflitos construtivos (MORGAN, 1997).

Na prática gerencial, a aprendizagem em circuito duplo permite a eliminação do *status quo* e de práticas gerenciais focadas nas tarefas. O gerente é capaz de refletir e buscar novas alternativas para gerenciar os conflitos e estimular a criatividade, lidando

com os eventos organizacionais de forma mais proativa. Pois a partir da reflexão na ação o saber tácito que está implícito emerge e permite ao gerente demonstrar maior consciência da apreciação da experiência na aprendizagem (YUKL, 1998; SCHON, 1974 *apud* SILVA, 2009). Desta forma as Competências Gerenciais que emergem nesse contexto permitem ao gestor lidar com a mudança de uma maneira mais rotineira e a desenvolver uma visão baseada em uma lógica relacional da organização e de sua equipe de trabalho como proposto por Watson (2005). Para o autor o enfoque relacional em oposição ao enfoque processual da organização permite a compreensão de que as organizações refletem as circunstâncias econômicas, culturais e políticas das posições sociais que ocupam. Nesse sentido o gerente deve criar mecanismos que permitam a organização de relações de alta qualidade no trabalho, deve se voltar para a construção de redes de relações ao invés de setores localizados e individualizados.

Figura 7 – Aprendizagem em Circuito Duplo



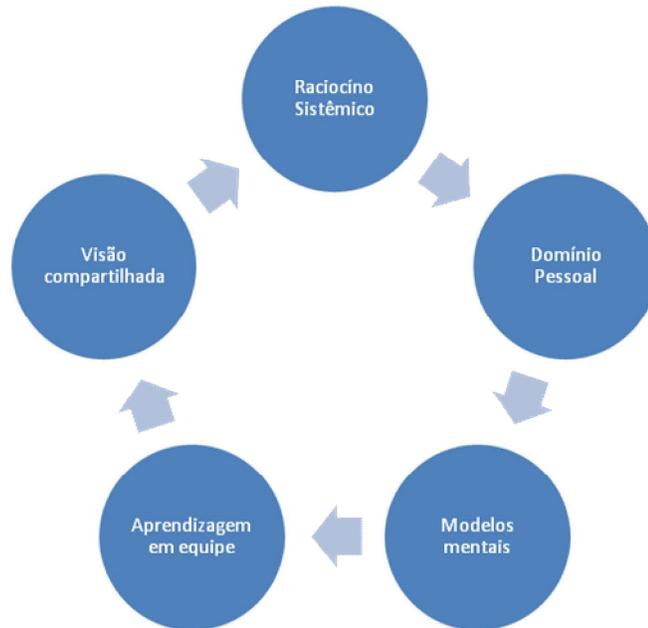
Fonte: Elaborado pelo autor com base em MORGAN (2007, p. 92).

Senge (1990), indiretamente, trata a questão das competências a partir do desenvolvimento de cinco disciplinas:

O “domínio pessoal” pode ser interpretado como uma necessidade de desenvolver as pessoas tendo como base o autoconhecimento. Os “modelos mentais” referem-se à reflexão em ação, em que se questionam as práticas usuais observadas nas rotinas de trabalho, procurando agregar valor às atividades da empresa a partir de uma postura mais crítica e criativa. O “aprendizado em equipe” retoma a importância da interação como um processo de desenvolvimento de competências coletivas e individuais, assim como o desenvolvimento da “visão comum”. A última aponta para a necessidade de se

promoverem construções a partir das especificidades de cada organização. O “raciocínio sistêmico”, por sua vez, destaca a importância da visão processual em contraste à visão de eventos baseada em treinamentos formais para o desenvolvimento e formação de gestores (BITENCOURT, 2004 p. 6).

Figura 8 - As cinco disciplinas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bitencourt (2001, p. 59);

Ressalta-se na disciplina Visão Sistêmica proposta pelo autor, contribuição efetiva para a compreensão do aprendizado das Competências Gerenciais. Trata-se de uma forma de enxergar que o todo é maior do que as somas das partes individualmente. Essa concepção permite ao gestor enxergar os padrões de mudança em ambientes de complexidades dinâmicas, ou seja, ambientes em que os efeitos são diferentes a curto e longo prazo e quando as intervenções óbvias produzem consequências não-óbvias. O exercício da visão sistêmica foca a mudança e a valorização dos inter-relacionamentos em vez de cadeias lineares de causa e efeito (SENGE, 2009). Contudo, ao que parece indicar o desenvolvimento da visão sistêmica na prática ocorre somente quando o gestor atinge certo nível de maturidade e conhecimento da organização e de seus processos internos.

3.4.3 Aprendizagem organizacional: críticas e reflexões

Os conceitos de AO discutidos nessa pesquisa colocam o contexto social no centro da discussão sobre o processo de aprendizagem. O gestor, por sua vez, aprende a partir de

interações em um contexto social (organização) e transforma esse aprendizado em ação prática no seu cotidiano. E a socialização desta aprendizagem ocorre no momento em que este gestor troca suas experiências e significados com outros gestores em um contexto de relações sociais de participação ativa e com o foco na mudança. Contudo, a obra de Antonello (2005) além do foco na socialização da aprendizagem individual, apresenta outros cinco focos sobre os quais a aprendizagem pode ocorrer. O foco em melhoria contínua, por exemplo, trata da aprendizagem como um processo sistemático de planejar, fazer, avaliar e agir. Esse foco trata a AO como um esforço para se obter a inovação incremental por mecanismos de aprendizagem efetivos, já que a aprendizagem é um resultado da planejado da Gestão da Qualidade Total.

A questão da experiência e sua contribuição para o desenvolvimento de uma visão sistêmica também é considerada um viés social da aprendizagem. A partir do amadurecimento o indivíduo acumula experiências de trabalho e o permitem aprender sobre determinada tarefa ou compreender a realização dos processos organizacionais. Contudo, em muitas organizações os aspectos desagradáveis da experiência de trabalho são muitas das vezes ignorados. E ainda no que se refere à prática de trabalho muitos autores concordam com a importância de se refletir a partir do erro e das práticas do dia a dia, porém, muitas organizações lidam com o erro de formas diferentes, há aquelas que o induzem como forma de aprendizagem e experiência, como também aquelas que o consideram uma forma de retrabalho ou uma postura de desperdício de recursos (MORGAN, 2007).

Outro ponto crítico referente ao tema significa considerar que o processo de aprendizagem em si requer um grau de abertura e autocrítica que é estranho às formas tradicionais de organização (MORGAN, 2007). A realidade de uma organização pública, com um enfoque weberiano necessita de um controle burocrático, no exercício de prestação de contas e nas atividades de Gestão de Recursos e Materiais, por exemplo, que inviabiliza ao gestor qualquer tentativa de buscar novas formas de aprendizado e reflexão das práticas diárias, pois no dia-a-dia precisam seguir leis, normas e procedimentos rígidos.

Para Finger e Brand (2001) organizações públicas operam em um contexto político, público e complexo, pois de um lado estão os atores políticos e de outro a sociedade e os cidadãos, todos com seus respectivos interesses.

A obra de Souza (2004) ressalta a característica prescritiva do modelo de Peter Senge ao mencionar que ao proporcionar às organizações a percepção de seus problemas em uma perspectiva sistêmica e pós-cartesiana o proposto pelo autor resulta em um instrumento a ser manejado, um conjunto de disciplinas a ser praticadas apresentando resquícios de uma abordagem mecanicista. Ressalta ainda que a proposta de Senge oferece uma proposição e um convite para a ação, ou seja, é preciso aceitar que ao praticar as lições propostas os problemas da organização encontrarão soluções.

A abordagem mecanicista cunhada na Teoria da Administração Clássica e na Administração Científica pressupõe uma “melhor maneira de administrar” na tentativa de resolver os problemas administrativos para sempre. Rosenzweig (2008), portanto, chama-nos a atenção para o equívoco inerente a essa tentativa. Afirma que não existe uma fórmula ou bula que possa ser replicada em todos os ambientes organizacionais como um experimento físico. O autor denomina de “*Física Organizacional*” a crença de que um

dados conjunto de ações pode funcionar em todos os cenários ignorando a necessidade de se adaptar às diferentes condições, o que de certa forma se aplica ao modelo proposto por Peter Senge.

Outro ponto de reflexão crítica a cerca do tema indica que concluir que a AO não é nada mais do que o resultado cumulativo da aprendizagem de seus membros é um erro, pois as organizações possuem sistemas cognitivos e memórias, normas e valores que se perpetuam além da presença dos membros individuais e são transmitidos via histórias, mitos e norma organizacionais (HERDBERG, 1981; ARGYRIS & SCHÖN, 1978 *apud* SOUZA, 2004).

A obra de Bitencourt (2005) se refere à Kolb, Boyatzis e Mainemelis (1997) para descrever as duas dimensões básicas no processo de aprendizagem: a dimensão concreto/abstrato e a dimensão ativa/reflexiva, onde o indivíduo assume o papel de ator e observador. Nesse sentido, aponta a autora que as pessoas desenvolvem um estilo próprio de aprendizagem, ao se depararem com o conflito ativo/reflexivo ou concreto/abstrato. Desta forma, ao compreender que cada indivíduo possui seu próprio estilo de aprendizagem, torna-se ainda mais complexo para as organizações em especial seus gestores, desenvolverem um ambiente de aprendizado contínuo que possa efetivamente gerar a mudança necessária para que novas práticas sejam aprendidas e conseqüentemente traduzidas em valor e competitividade para a organização.

Na seção 2.2 foi abordado o tema Gestão de Pessoas, observou-se, que o processo evolutivo da Gestão de Pessoas no Brasil é marcado pela adoção de práticas legais e normas regulamentadoras e pelo referencial taylorista, que se traduz em práticas de controle das pessoas e pressuposição de sua passividade. Nesse sentido a adoção de práticas e processos de AO indicam a necessidade de um repensar nos processos que envolvem a área, pois possuem um papel fundamental no desenvolvimento e estímulo do indivíduo no que se refere às práticas de aprendizagem, no serviço público.

Por fim, retoma-se Morgan (2007) para ratificar que a tentativa de se estabelecer modelos prescritivos visando facilitar a aprendizagem é inócua, pois organizações que tornaram-se eficientes em aprender a partir da lógica de circuito único por meio de atividades de monitoramento e sistemas de informação planejados para manter a organização em curso tem dificuldade para a aprendizagem em circuito duplo quando se estruturam em torno de normas rígidas, políticas e procedimentos operacionais.

4 REFERENCIAL EMPÍRICO

4.1 A Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

A Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, criada em 26 de abril de 1973. Sua missão é viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira (EMBRAPA, 2009). Pode ser classificada como uma organização de conhecimento intensivo, por oferecer ao mercado produtos (bens ou serviços) baseados no em pesquisa e construção de conhecimento científico. A Embrapa atua na área de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário. Seu foco de atuação é a pesquisa para o desenvolvimento sustentável do espaço rural brasileiro, visando à eficiência e a competitividade dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal. Atua no mercado de criação de conhecimento e tecnologia que, de acordo com seu IV Plano Diretor 2004-2007, promovam a sustentabilidade e a competitividade do agronegócio, a inclusão social e o bem-estar da sociedade brasileira, considerando seu público-alvo o indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujas atividades dependam dos produtos e serviços de natureza econômica, social ou ambiental oferecidos pela empresa (EMBRAPA, 2008b).

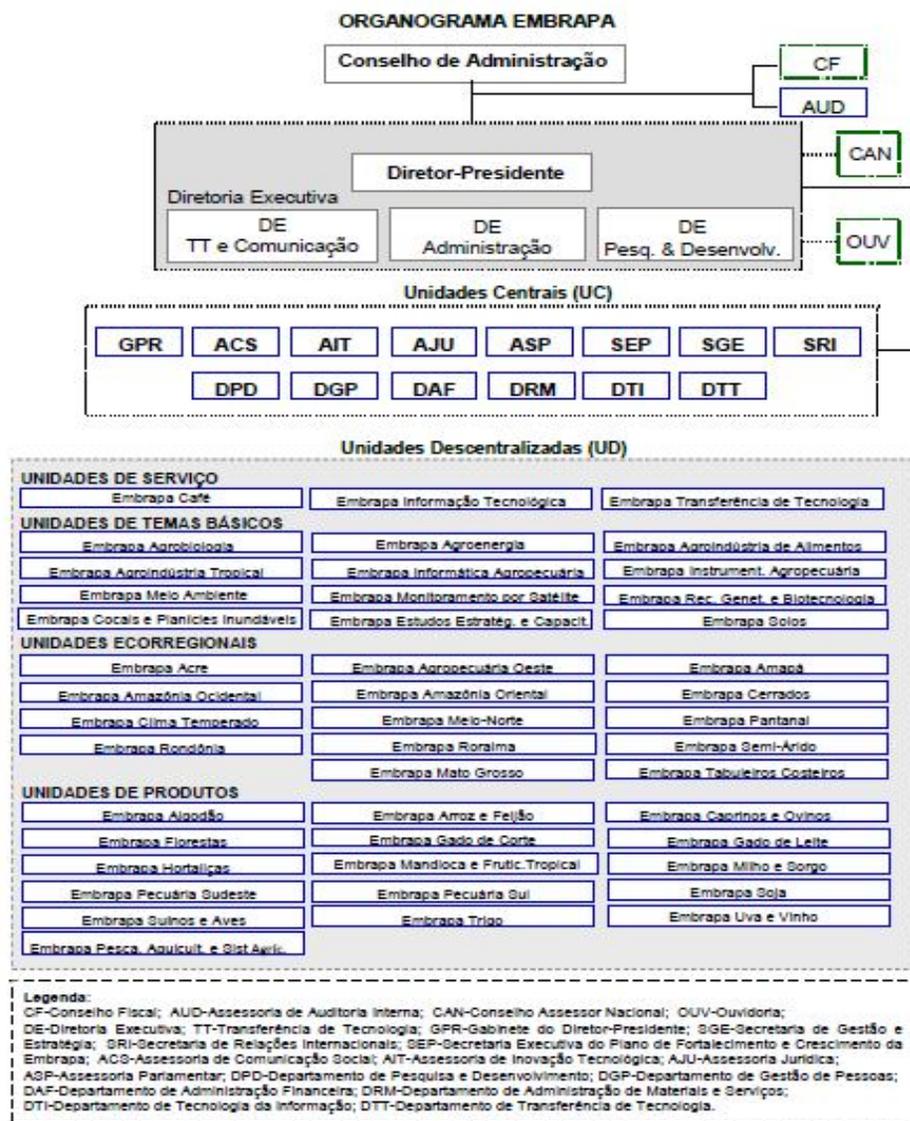
A Embrapa está sob a coordenação do SNPA – Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária que é constituído por instituições públicas federais e estaduais, universidades, empresas privadas e fundações, que, de forma cooperativa, executam pesquisas nas diferentes áreas geográficas e campos o conhecimento científico. Tecnologias geradas por esse sistema aprimoraram a agricultura brasileira. Um conjunto de tecnologias para programas específicos de desenvolvimento de produtos agrícolas reflete o expressivo aumento na produção de hortaliças, de grãos, de frangos e de carne bovina do Brasil. Além disso, esses programas conseguiram organizar sistemas de produção para aumentar a eficiência da agricultura familiar e incorporar pequenos produtores no agronegócio, garantindo melhoria na sua renda e bem-estar. Há, portanto, a preocupação com pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias, que possam facilitar a vida dos produtores e dos trabalhadores agrícolas do país (EMBRAPA, 2009).

As descobertas científicas na EMBRAPA geram patentes, produtos tecnológicos e serviços. Como exemplo de patentes tem-se as sementes, mudas, equipamentos e softwares. Os processos tecnológicos correspondem a sistemas ou métodos específicos desenvolvidos para a produção agropecuária, florestal ou agroindustrial como o processo de extração de óleos por membranas. Os serviços correspondem a formas de interação da Embrapa com os cidadãos para resolver um problema ou para habilitá-los a resolver este problema, como os de análise de solo, cursos e consultorias entre outras.

A estrutura da Embrapa compreende 45 (quarenta e cinco) unidades de pesquisa e 14 (quatorze) unidades centrais, estando presente em quase todos os Estados da Federação, nas mais diferentes condições ecológicas. As unidades centrais são órgãos integrantes da administração superior da empresa. Compete, pois a elas planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades relacionadas à execução de pesquisa agropecuária e à formulação de políticas agrícolas. As 45 (quarenta e cinco) unidades descentralizadas são distribuídas

nas diversas regiões do Brasil e classificam-se em unidades de serviços 03 (três), unidades de pesquisa de produtos 16 (dezesseis), unidades de pesquisa em temas básicos² 12 (doze) e de pesquisas ecorregionais³ 14 (quatorze).

Figura 9 – Organograma da Embrapa



Fonte: <https://intranet4.sede.embrapa.br> acesso em 16/04/2011.

2 Pesquisas em tema básico: Envolve pesquisa em temas mais globais. As unidades que adotam esse tipo de pesquisa acabam por abranger vários temas em sua carteira de projetos.

3 Pesquisa ecorregionais: Pesquisa que envolve agricultura e florestas.

Na área de cooperação internacional a Embrapa mantém 68 acordos de cooperação técnica com 37 países e 64 instituições de pesquisa internacionais, envolvendo principalmente a pesquisa em parceria. Para ajudar neste esforço, a Embrapa instalou nos Estados Unidos e na França, com apoio do Banco Mundial, laboratórios para o desenvolvimento de pesquisa em tecnologia de ponta. Esses laboratórios contam com as bases físicas do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, em Washington, e da Agrópolis, na Universidade de Montpellier, na França, permitindo o acesso dos pesquisadores a mais alta tecnologia em áreas como recursos naturais, biotecnologia, informática e agricultura de precisão. Recentemente, a Empresa instalou também um laboratório em Wageningen, na Holanda. Outra ação de destaque na área internacional é o escritório da Embrapa África, sediado em Gana, que tem o objetivo de compartilhar conhecimento científico e tecnológico para todo o continente, e assim contribuir para o desenvolvimento sustentável, social e econômico, para a segurança alimentar e para combate à fome em toda a região (EMBRAPA, 2009).

A proposta estratégica da Embrapa é definida por meio de Planos Diretores. Esses Planos Diretores atuam como uma declaração do que a empresa se propõe e de como ela pretende atuar. Nele estão incluídas a missão, a visão e os valores que norteiam as atividades da empresa. O V PDE - Plano Diretor da Embrapa estabelece as grandes linhas de orientação para as atividades a serem desenvolvidas pela Embrapa no período de 2008 a 2011, com uma proposta estratégica até 2023. Nesse sentido, sua missão é: “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”. Sua visão compreende: “Ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia” e seus valores são: “Excelência em pesquisa e gestão, responsabilidade socioambiental, ética, respeito à diversidade e à pluralidade, comprometimento e cooperação” (EMBRAPA, 2008b).

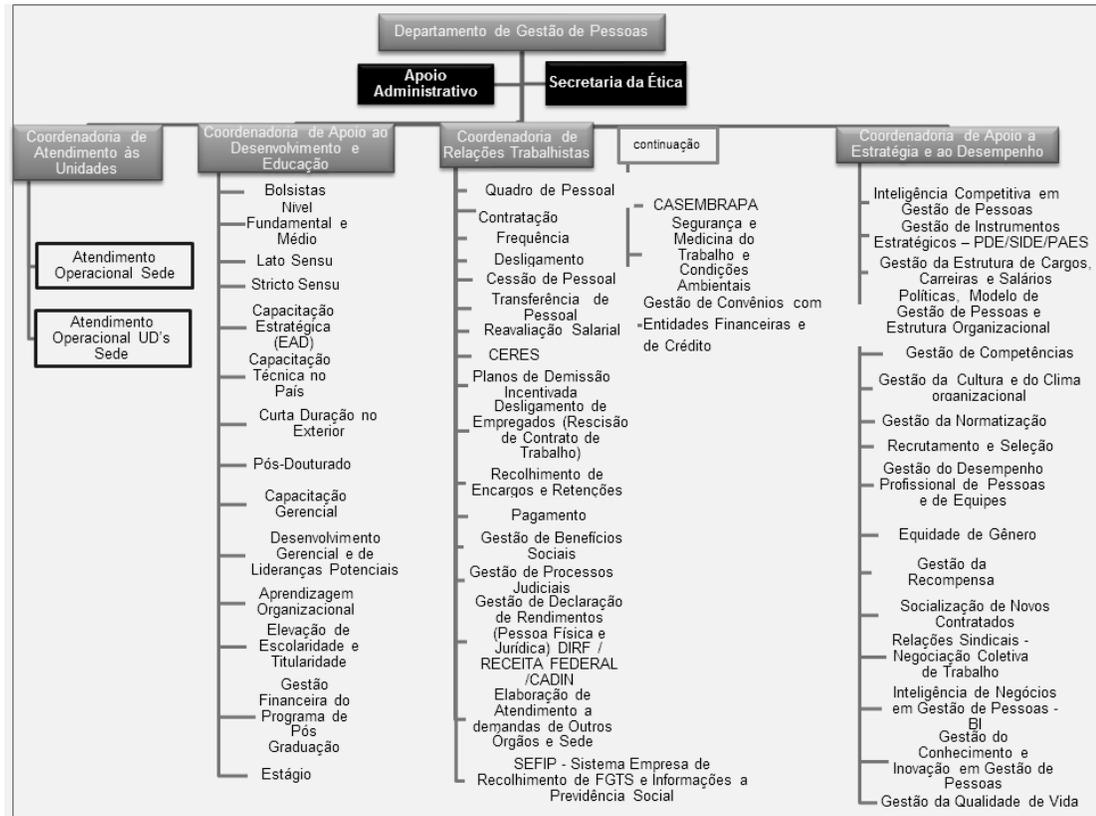
Em 2007 a Embrapa possuía um quadro de pessoal fixado em 8.632 empregados, destes, 2.294 eram pesquisadores atuando diretamente na área de pesquisa e 6.338 ocupavam o cargo de Analista e Assistente atuando nas áreas de suporte à pesquisa. Contudo, por meio da operacionalização dos recursos do PAC Embrapa – Plano de Aceleração do Crescimento da Embrapa, instituído pelo Governo Federal, há a previsão de contratação de mais 752 pesquisadores e de mais 459 profissionais de suporte à pesquisa em três anos. Durante esse período serão 650 milhões de reais investidos diretamente na Embrapa (EMBRAPA, 2009).

O investimento citado tem, portanto, o objetivo possibilitar à Embrapa atuar com uma competitividade elevada em consonância com as práticas de gestão pública contemporâneas. Ainda, o aumento do quadro funcional, proveniente de novas contratações, permitirá à organização repensar suas práticas de Gestão de Pessoas visando adaptá-las a um contexto organizacional moderno pautado no desenvolvimento de aprendizagem organizacional e de competências organizacionais, individuais, coletivas e gerenciais como fator de mudança da organização.

As políticas internas de Gestão de Pessoas da Embrapa são institucionalizadas no âmbito da Sede, que fica em Brasília, pelo DGP – Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa. O DGP é constituído por coordenadorias, conforme o funcionograma abaixo representado pela figura 10, que se encarregam de fornecer apoio à estratégia e ao desenvolvimento; ao desempenho; às relações trabalhistas e ao desenvolvimento dos

empregados. As coordenadorias têm como principais atribuições: estimular a aprendizagem profissional do empregado, criar condições para o compartilhamento e a perpetuação do conhecimento, fomentar perspectivas de crescimento profissional e ambiente organizacional favorável a fim de reter profissionais talentosos para a empresa (EMBRAPA, 2010).

Figura 10 - Funcionograma do Departamento de Gestão de Pessoas



Fonte: EMBRAPA. Deliberação n. 01, de 19 de fevereiro de 2010. Aprova as finalidades, as atribuições e a estrutura organizacional do Departamento de Gestão de Pessoas - DGP.

O perfil gerencial requerido na Embrapa é definido no seu PCE – Plano de Carreiras pela função gratificada de supervisão. São funções de confiança designadas aos empregados dos setores, independente do cargo, pela alta Administração, para atuarem como elo entre esta e os empregados. Os cargos de supervisão são designações de confiança, uma vez que, não há um processo para se assumir a carreira gerencial. Cada uma das 45 (quarenta e cinco) unidades descentralizadas possuem em média 8 (oito) cargos de supervisão, totalizando 360 (trezentos e sessenta) cargos. Os supervisores das unidades descentralizadas são estrategicamente posicionados de forma que suas atividades permitam desenvolver os planos estratégicos em diretrizes e metas operacionais. Observa-se, portanto que o papel do supervisor vai muito além de “supervisionar” o trabalho de seus subordinados, e garantir a execução. Sob uma ótica gerencial o supervisor atua como um

facilitador setorial das políticas e diretrizes institucionais. Devido ao seu posicionamento na escala hierárquica o supervisor torna-se o responsável por transformar a missão e a visão organizacional em objetivos e metas setoriais a serem alcançadas.

Ainda de acordo com o Plano de Carreiras da empresa o supervisor deve desenvolver 09 (nove) competências denominadas corporativas:

- trabalho em equipe,
- orientação estratégica,
- visão integrada de processos,
- gestão de pessoas,
- liderança,
- flexibilidade
- gestão de projetos, prazos e recursos,
- articulação de relacionamentos,
- gestão do conhecimento.

As competências corporativas na empresa se referem à combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional do empregado que permitam ao supervisor atuar no sentido de aumentar a competitividade da unidade e de seu setor, desenvolver e aprimorar sua equipe de trabalho, promover a melhoria contínua do processo produtivo e executar atividades que requeiram um alto grau de especialização e experiência, objetivando o compartilhamento das competências consideradas estratégicas para a Embrapa atuar em um cenário onde o conhecimento é o principal ativo organizacional (EMBRAPA, 2006a).

4.2 A Embrapa Agrobiologia

O Centro Nacional de Pesquisa de Agrobiologia - Embrapa Agrobiologia, localizado em Seropédica/RJ, é uma instituição de pesquisa, reconhecida nacional e internacionalmente, por sua atuação na área de pesquisa em fixação biológica de nitrogênio- FBN⁴ e por ser a primeira Unidade da Embrapa a preconizar o uso de insumos biológicos e de práticas ecológicas aplicadas na agricultura orgânica no Brasil. (EMBRAPA AGROBIOLOGIA, 2004a). A unidade foi criada em 1989, contudo sua origem está intimamente relacionada à chegada da pesquisadora Dra. Johanna Döbereiner ao km 47, em 1951.

Na década de 60, ocorrem avanços significativos nas pesquisas sobre o cultivo da soja nos trópicos e o papel da FBN associada à cultura. A Comissão Nacional de Pesquisa sobre Soja, existente na época, decide adotar a FBN como parâmetro para o melhoramento da espécie, ao invés da resposta aos fertilizantes nitrogenados, com base nos argumentos da Dra. Johanna Döbereiner.

4 FBN - É um processo biológico de quebra da tripla ligação do N₂ através de um complexo enzimático, denominado nitrogenase. Este processo ocorre no interior de estruturas específicas, denominadas de nódulos, onde bactérias do gênero *Rhizobium*, *Bradyrhizobium* e *Azorhizobium* (geralmente conhecidas por rizóbios) convertem o N₂ atmosférico em amônia, que é incorporada em diversas formas de N orgânico para a utilização por plantas da família das leguminosas.

De acordo com o III Plano Diretor da Embrapa Agrobiologia 2004-2007, no início da década de 70, foi amplamente adotado no país o plantio da soja com inoculante⁵ de rizóbio⁶ contendo a estirpe 29W⁷ e também foi apresentada a primeira prova da ocorrência de FBN em gramíneas⁸, com a descrição da bactéria *Azotobacter paspali*. Esses e outros resultados de pesquisas implementadas foram recebidos entusiasticamente pela comunidade científica, levando o CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, a apoiar em 1976, o Programa de Cooperação Internacional de Treinamento e Pesquisa Básica em Fixação de Nitrogênio nos Trópicos (convênio entre a recém-criada Embrapa e a UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro), financiado também pela Academia Norte Americana de Ciências - USA *National Academy of Sciences*.

Em 1979, surge o primeiro projeto de pesquisa dentro do Programa Nacional de Pesquisa Agropecuária da Embrapa abordando o tema Microbiologia do Solo e Fixação Biológica de Nitrogênio. Em 1983, a Diretoria da Embrapa resolve criar a UAPNPBS - Unidade de Apoio ao Programa Nacional de Pesquisa em Biologia do Solo, chefiada pela Dra. Johanna Döbereiner, possibilitando maior autonomia de recursos financeiros. Em 1989, como reconhecimento da importante contribuição do grupo de pesquisa para a sociedade, a Embrapa resolve elevar a UAPNPBS ao status de CNPBS - Centro Nacional de Pesquisa de Biologia do Solo. O Centro amplia, a partir daí, suas linhas de pesquisa, com trabalhos em agricultura orgânica e recuperação de áreas degradadas, intensificando suas pesquisas sobre FBN, especialmente em cana-de-açúcar, obtendo maior projeção nacional.

A partir de 1993, constatando que o Centro já desenvolvia pesquisas sobre manejo orgânico do solo e uso de insumos biológicos, e considerando a crescente conscientização da sociedade com relação aos problemas ambientais, aumenta-se sua abrangência de pesquisa, atribuindo-se o nome de CNPAB Centro Nacional de Pesquisa de Agrobiologia. Nessa nova etapa, as atividades em agricultura orgânica foram ampliadas resultando na implantação da Fazendinha Agroecológica do km 47 através do SIPA - Sistema Integrado de Produção Agroecológica que foi um convênio realizado com a UFRRJ e a PESAGRO-RIO - Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado Rio de Janeiro, mais especificamente, a Estação Experimental de Seropédica. Em 1998, com a consolidação das ações em agricultura orgânica, foi criada a Rede Agroecologia Rio⁹, que uniu diferentes elos da cadeia produtiva fluminense (EMBRAPA AGROBIOLOGIA, 2004a). Em 2002, o Centro entra na era genômica, participando da RioGene - Rede Estadual de Sequenciamento da bactéria diazotrófica endofítica *Gluconacetobacter diazotrophicus*.

A Embrapa Agrobiologia tem como missão, estabelecida em seu IV Plano Diretor: “Gerar conhecimentos e viabilizar tecnologias e inovação apoiados nos processos agrobiológicos, em benefício de uma agricultura sustentável para a sociedade brasileira”.

5 Inoculante - É todo material contendo microrganismos e que atua favoravelmente no desenvolvimento das plantas. O inoculante contém bactérias específicas para cada espécie de leguminosa.

6 Rizóbio - Bactéria heterotrófica com capacidade de formar nódulos simbióticos nas raízes de plantas, principalmente das da família leguminosa, fixando nitrogênio atmosférico, que é utilizado pela planta.

7 Estirpe - Raiz da planta

8 Gramíneas - Conhecido popularmente como capim. As gramíneas possuem várias raízes que penetram no solo, dando a forma de um grande emaranhado, bem mais denso e volumoso que o das raízes das outras plantas.

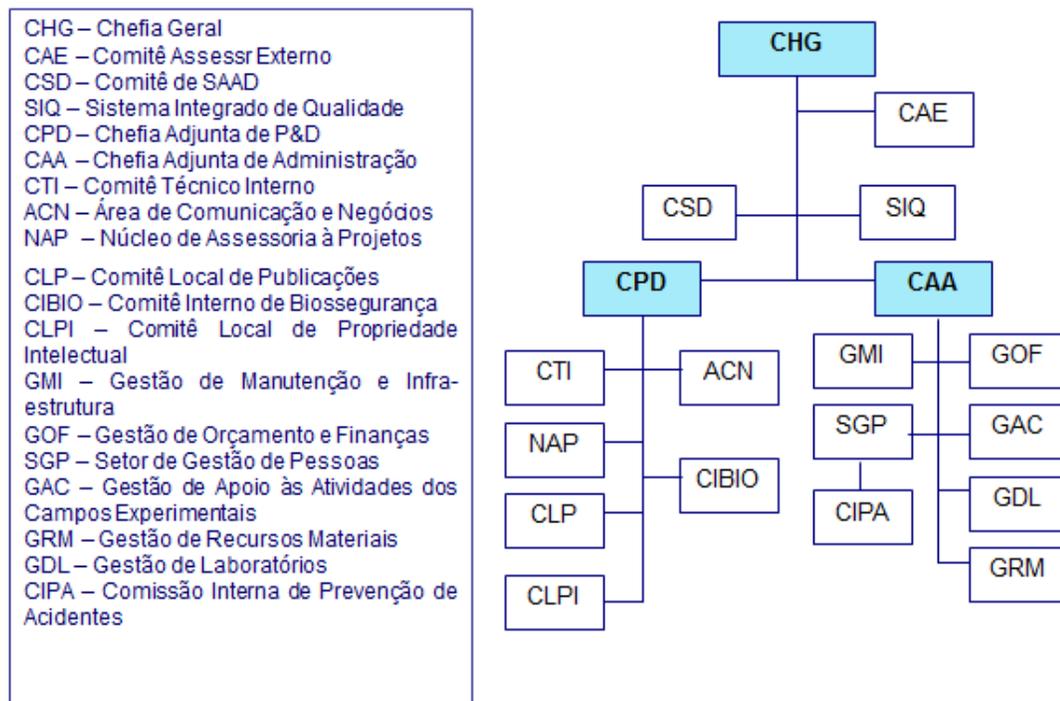
9 Rede Agroecologia Rio - A Rede Agroecologia Rio é formada por 07 instituições, entre elas a Embrapa Agrobiologia e tem como tema a geração e difusão de conhecimento em práticas de agricultura agroecológica.

Sua visão é “ser um centro de referência em agrobiologia, reconhecido pela excelência na pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura”. Para tanto a empresa possui valores que balizam suas práticas e comportamentos, independentemente do cenário vigente, e representam as doutrinas essenciais e duradouras da empresa: excelência em pesquisa e gestão; responsabilidade sócio-ambiental; ética; respeito à diversidade e à pluralidade; comprometimento; cooperação (EMBRAPA AGROBIOLOGIA, 2008b).

A carteira de projetos da unidade é estruturada em temas como agricultura orgânica, agroenergia, biossegurança, biotecnologia, controle biológico de pragas e doenças, fixação biológica de nitrogênio, insumos biológicos, indicadores de qualidade do solo, mudanças climáticas globais, recuperação de áreas degradadas e serviços ambientais. A coordenação dessas linhas de pesquisa cabe a um CTI – Comitê Técnico Interno. Este comitê além de outras atividades é responsável por analisar as pré-propostas e propostas de projetos da unidade no que se refere aos quesitos técnicos, operacional e orçamentário.

A Embrapa Agrobiologia possui 134 empregados dos quais 40 (quarenta) são pesquisadores, 32 (trinta e dois) são Analistas e 62 (sessenta e dois) são assistentes. Sua estrutura organizacional está sob a coordenação de uma Chefia Geral e organizada em duas Chefias Adjuntas: Administração e Pesquisa e Desenvolvimento, conforme pode ser observado no organograma representado pela figura 8:

Figura 11 – Organograma da Embrapa Agrobiologia



Fonte: <http://www.cnpab.embrapa.br/aunidade/organograma.html> acesso em 23/07/2010.

Figura 12 – Composição e qualificação da força de trabalho

COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO (QUANTITATIVO)	
Funções de confiança	1 Chefe Geral e 3 Chefes Adjuntos
Funções de supervisão	10 Supervisores
Contratados sob o regime da CLT	134 empregados
Escolaridade	40 empregados são doutores ou pós-doutores; 10 empregados são mestres; 11 empregados são especialistas; 14 empregados são graduados; 39 empregados possuem o ensino médio; 11 empregados possuem o ensino fundamental e 9 empregados possuem a educação básica até a 6ª série.
Bolsistas - Sem vínculo	156
Estagiários - Sem vínculo	49
TOTAL DA FORÇA DE TRABALHO	339
QUALIFICAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO (QUANTITATIVO)	
Qualificação da força de trabalho	40 Pesquisadores; 33 Analistas; 61 Assistentes
Portadores de Necessidades Especiais	N/I
Principais carreiras na organização	Pesquisador, Analista e Assistente
Horas investidas em capacitação e treinamento em 2010	2658
Horas investidas em cursos de capacitação a longo prazo.	720
Investimento em capacitação no ano de 2010	R\$ 81.429,23

Fonte: Elaborado pelo autor

Sob a subordinação das chefias adjuntas estão os supervisores, sendo estes responsáveis pelos diversos setores que compreendem a estrutura da organização. Como exemplo tem-se a área administrativa que atua no sentido de gerenciar os recursos provenientes da área da pesquisa, garantir a infra-estrutura necessária para sua consecução e adquirir recursos necessários para sua aplicação prática. Essa área é constituída de 05 setores sendo eles: SGP – Setor de Gestão de Pessoas, GOF – Gestão de Orçamentos e Finanças, GRM – Gestão de Recursos e Materiais, GMI – Gestão de Manutenção e Infra-estrutura e GDL – Gestão de Laboratórios.

As políticas internas de Gestão de Pessoas que são institucionalizadas pelo DGP, no âmbito da sede, são efetivamente operacionalizadas pelo SGP – Setor de Gestão de Pessoas em âmbito local. Contudo, o SGP não possui em sua constituição as coordenadorias de

apoio que o DGP possui. Pelo contrário, atua com um número reduzido de profissionais que se encarregam de operacionalizar os processos de Gestão de Pessoas nos termos de Dutra (2009), ou seja, planejar o quadro de pessoas, promover ações de socialização e internalização das pessoas, fomentar práticas de mensuração do desempenho, contribuir para a captação de profissionais com competências adequadas por meio de transferências, concursos etc.

O início do debate sobre competências surgiu na Embrapa em 2002 por meio da realização de oficinas e *Workshops* cujo objetivo foi construir um modelo conceitual sobre a abordagem de Gestão de Pessoas com base em competências. (EMBRAPA, 2007c) Essas oficinas e *Workshops* culminaram com a definição das competências consideradas corporativas pela Embrapa que são pertinentes a todos os empregados e devem ser apresentadas em diferentes níveis e cargos. Em 2006 as nove competências corporativas (trabalho em equipe, gestão de pessoas, gestão de projetos, prazos e recursos, orientação estratégica, liderança, articulação de relacionamentos, visão integrada de processos, flexibilidade, foco no resultado e gestão do conhecimento) foram incorporadas ao Plano de Carreiras como requisito para ingresso e desenvolvimento nos cargos (EMBRAPA, 2006a). Em 2007 a Embrapa Agrobiologia operacionalizou o projeto “Desenvolvimento de Competências Estratégicas para os Supervisores da Embrapa Agrobiologia”, cujo objetivo foi capacitar os supervisores nas competências estratégicas que foram definidas, ampliar o domínio de técnicas e de instrumentos de gestão e alinhar a gestão da área de atuação com a visão estratégica da empresa, considerando-se os desafios e os cenários atuais e futuros.

Desde 2009 a unidade realiza pesquisa de Clima Organizacional com o objetivo de explicitar sistemicamente os pontos fortes e os que precisam ser melhorados nos setores e conseqüentemente em toda a organização. Os resultados obtidos com essa pesquisa servem de base para a elaboração e execução de Planos de Ação que são monitorados e avaliados periodicamente. Nesse sentido, conforme aponta o relatório qualitativo da última pesquisa, a percepção dos empregados é que mesmo com todos os esforços que a empresa vem empreendendo para capacitar seus gerentes, eles não estão preparados para liderar pessoas e processos, necessitando de uma capacitação específica em Administração.

Muitos empregados competentes para assumir a função gerencial não o fazem para não acumular responsabilidades. Outro problema apontado é que as áreas não se comunicam, especialmente por que não há interesse dos gerentes para isso. Na unidade os funcionários consideram que os gerentes utilizam a burocracia como ferramenta de gestão, dessa forma a pesquisa científica passa a ficar em segundo plano. O que é priorizado é o preenchimento de formulários, gerando a sensação de estarem perdendo tempo que poderia estar sendo empregado em atividades mais importantes. As pessoas que estão nos cargos gerenciais acabam permanecendo por muito tempo como se seus cargos fossem vitalícios, evidenciando uma postura neutra, fugindo de ações que poderiam ser corretivas, mesmo quando necessário. (EMBRAPA AGROBIOLOGIA, 2010c).

5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

5.1 Primeira análise: interpretação dos dados empíricos

Neste capítulo são analisados os depoimentos colhidos dos entrevistados após a transcrição das entrevistas. Este exercício de primeira análise baseia-se apenas nos dados de campo e foi construído da seguinte forma: após a gravação e transcrição, realizou-se uma leitura crítica dessas transcrições buscando identificar pontos que merecem atenção por contribuírem para a compreensão da questão analisada. Os depoimentos foram agrupados conforme as categorias definidas. Formaram-se tabelas contendo palavras-chave e um primeiro nível de interpretação. Nesta etapa buscou-se uma compreensão, a partir da interpretação, do mundo dos pesquisados com base apenas nos depoimentos colhidos e estão descritos no anexo 6.

5.2 Segunda análise: interpretação dos dados de campo com base na teoria

Neste capítulo a interpretação empírica foi confrontada com a teoria que subsidiou o estudo. Tratou-se de um primeiro esforço de proporcionar uma efetiva discussão entre teoria e prática. As sete categorias que foram elaboradas na análise dos dados de campo são retomadas e guiaram a construção deste capítulo, fundamentado nas evidências de campo em confronto com a teoria que subsidia a pesquisa. Nesta fase extratos dos depoimentos auxiliaram a construção da interpretação, ou conforme Vergara (2008) denomina “análise interparticipante” quando à interpretação do pesquisador são agregadas palavras dos sujeitos para ilustrar.

5.2.1 O contexto da gestão pública: motivação para ingresso na organização

Os depoimentos retratam um contexto específico da organização. As histórias relatadas remetem à vivência de pessoas que participaram direta e indiretamente da criação da organização e possuem seu perfil gerencial influenciado pelos acontecimentos e fatos específicos à época. Percebeu-se que mesmo em uma época em que o concurso público não era requisito para a contratação, a organização buscou agregar pessoas ao seu quadro funcional com base em um critério meritocrático, buscando posteriormente adaptá-las à sua forma de trabalho. Esses indivíduos tinham um primeiro contato com a organização por meio de contratação para prestação de serviços ou estágio. Os depoimentos mostraram que o critério no qual se baseava essas contratações sem concursos era a capacidade técnica do indivíduo ou o interesse em atuar nas áreas da organização no qual essa competência fosse mais valorizada, o que por se tratar de uma empresa de pesquisa relacionava-se diretamente à área de pesquisa, laboratórios ou campo. Historicamente, esses gestores vivenciaram um período da Administração Pública marcado por intensas transformações e influenciado por fatores como Globalização e novas tecnologias de comunicação e informação que trouxeram para o desenvolvimento do trabalho características mais cognitivas e flexíveis para atender às demandas dos novos tempos (CARVALHO *et al.*, 2008).

“...ainda não existia concurso as pessoas te entrevistavam, você era indicado, te entrevistavam e se você tivesse apto pro cargo ao qual você estava sendo chamado, você era contratado...” Entrevistado 1.

Marcavam a gestão pública no Brasil elementos como descentralização, desburocratização e democratização além da emergência das autarquias, que favorecidas pelo Decreto Lei 200/1967 atuavam em um panorama mais flexível e eficiente (BRESSER-PEREIRA, 1998). Os dados de campo permitiram constatar que nesta época a organização passava por um período de crescimento e de descobertas científicas e tecnológicas para o Agronegócio que exigiam profissionais tecnicamente qualificados para responder com efetividade às demandas que surgiam. E esses técnicos qualificados eram responsáveis por operacionalizar a pesquisa que era realizada por meio de montagem de experimentos de campo e análises laboratoriais. Assim, nas áreas ligadas diretamente à atividade-fim da organização a mão-de-obra tecnicamente qualificada era valorizada.

O processo de aprendizagem dessa habilidade técnica, com base nos depoimentos colhidos, ocorreu basicamente por meio de formação ou cursos específicos e permitiram ao indivíduo desenvolver suas atividades operacionais de uma maneira mais efetiva. Já nas áreas que dão suporte administrativo à pesquisa a habilidade técnica não era considerada um requisito, ocorrendo em alguns casos a transferência de operários, que atuavam no campo, para a realização das atividades dessas áreas, sem experiência ou treinamento, ocorrendo o aprendizado a partir da prática no dia-a-dia.

“...eu sou técnico agrícola, formado na Universidade Rural, na escola agrícola da Universidade Rural e um simples estágio que eu vim fazer de alguns meses eles me absorveram e eu fiquei sete anos como serviço prestado...” Entrevistado 8.

“...e lá eu fiquei porque aí eu cuidava de toda a parte de campo, fazendo cerca, cortando gramado, e tudo, dali passei depois pra ser assistente, assistente de operações, eu vim pra parte administrativa depois dessa época...” Entrevistado 2.

5.2.2 O processo de seleção para a função gerencial

Os cargos gerenciais na gestão pública, geralmente, são ocupados por servidores que recebem atribuições de confiança. Designa-se a um empregado/servidor a gestão de uma equipe ou área da organização. Os depoimentos de campo apresentaram, portanto, posturas meritocráticas na escolha do supervisor. O convite surge para o indivíduo que se destaca como um especialista do setor/área de atuação seja por meio da capacidade técnica ou por meio da experiência e maturidade que esse indivíduo apresenta

“...Com certeza ele se baseou na experiência e no que ele sabia sobre a minha pessoa.” Entrevistado 9.

“...O motivo principal foi competência técnica, já que a principio eu não tinha experiência gerencial nenhuma...” Entrevistado 6.

Os relatos indicaram que os supervisores são pessoas de confiança da chefia da unidade e demonstram na realização de suas atividades a preocupação em manter os mecanismos de controle e a política estabelecida por ela. São pessoas que enquanto membros da equipe se preocupavam em assumir responsabilidades além das estabelecidas para o exercício do seu cargo e participavam das decisões da organização. São indivíduos motivados e que buscam

crescimento profissional e, principalmente querem mudar sua realidade na organização. Essa preocupação com a capacidade técnica de quem irá assumir o cargo gerencial se assemelha ao apontado por Pacheco (2002) e Pires, *et al.*, (2005) enfatizando que o alcance das metas na gestão pública implica necessariamente na mudança do perfil dos servidores públicos federais. E essa mudança caminha em direção à qualificação com foco no uso das Competências Gerenciais visando o enfrentamento das novas e imprevisíveis situações do trabalho e à mudança cultural, além de um compromisso com os resultados.

Os depoimentos apontam também que em alguns casos a função gerencial é designada como uma imposição da gerência superior, gerando um conflito interno para o indivíduo que assume o cargo, devido a falta de treinamento específico. A imposição se materializa geralmente na forma de um novo setor que será criado ou uma reorganização estrutural na empresa. Nestes casos não são levadas em consideração nem a capacidade técnica nem a experiência, mas apenas a confiança da chefia superior de que aquele “escolhido” irá atender às expectativas e resolver os problemas.

“...Foi uma coisa mais forçada, é que estava precisando na época, porque o rapaz foi, que aqui trabalhava que era meu supervisor ele ficou afastado por motivo de doença...” Entrevistado 2.

“...então como eu sou a técnica agrícola responsável e criou-se esse cargo, eu acho que acredito que foi desta forma que me colocaram...” Entrevistado 4.

O que se observa a partir dessa discussão é que os aspectos norteadores da chamada reforma gerencial tais como: foco nos resultados, descentralização administrativa e atendimento com qualidade ao cidadão parecem surgir a partir do momento em que há uma promoção no serviço público de uma visão mais gerencial e direcionada aos negócios que tem como pilar a escolha de gestores capacitados, motivados e com o foco direcionado a potencializar o fornecimento de serviços com qualidade às pessoas.

“...existe um BCA na Embrapa que regulamenta como deve ser o perfil da pessoa que trabalha com assessoria em projetos, tem que ter conhecimento da carteira de projetos da empresa, como é que a empresa trabalha né, forma de implementação dos projetos da empresa dentro da empresa, fala da implementação projetos dos projetos externos da empresa, tipo certa facilidade de ter locução com diferentes grupos de pesquisa, facilidade de articulação...” Entrevistado 9.

5.2.3 Construção da visão e do processo de aprendizagem da função gerencial

Quando solicitados a definirem o que é gerenciar palavras como dificuldades, *complexidade, responsabilidade e burocracia* ressaltam das definições. Expressões como “*é muito difícil!*” “*é matar um leão por dia ou mais!*” “*é lidar com conflitos a todo o momento*” também se repetem nos depoimentos e revelam que o dia-a-dia do gestor é marcado pela permanente tentativa de solucionar os problemas que emergem no contexto organizacional. Para os supervisores atuar como gestor, mas sem se desvincular das atividades operacionais, faz com que o trabalho gerencial seja concebido como acúmulo de responsabilidades, pois agora possuem também o poder de decidir. Gerenciar, para os entrevistados é “*poder resolver*” e ser capaz de fazer acontecer por meio de decisões.

Essa característica de atuar em meio a uma pressão excessiva está retratada também na obra de Mintzberg (2010). Segundo o autor, os gestores atuais não realizam

planejamento de longo prazo nem conceitualizações e abstrações não efetivas, pois buscam atividades que movem, mudam, fluem e possuem características tangíveis e atuais. As pressões do dia-a-dia gerencial não permitem o desenvolvimento de gestores que planejem reflexivamente. A atividade gerencial ocorre em um ambiente de estímulo-resposta que faz com que o gestor planeje somente a partir do contexto de suas ações e opte por ações imediatas e efetivas. Em resumo o autor mostra fatos que revelam que os gestores trabalham em um ritmo implacável, suas atividades se caracterizam por serem breves, variadas, fragmentadas e descontínuas e fortemente orientadas para ação.

“...Bom, na verdade falando em Embrapa é meio difícil você dizer, é difícil você dizer que está gerenciando, porque o cargo de gestão na Embrapa, até onde eu vivi, você ainda faz o operacional, você tem muito pouco tempo pra ficar no estratégico, no gerenciamento de equipe, então na verdade você acumula a função...” Entrevistado 7.

Os depoimentos indicam que inicialmente, o gestor sente dificuldade em perceber a diferença entre as atividades que devem ser pertinentes ao gerente e as atividades de um especialista do setor/área. Contribuem para esse argumento o fato de que o cargo de supervisor é compreendido pelos entrevistados como uma sobreposição de funções, ou seja, uma transição imperceptível entre o cargo técnico e a função gerencial onde as atividades técnicas e operacionais da área/setor ainda continuam sendo demandadas ao indivíduo que ao mesmo tempo em que as realiza tem que gerenciar sua equipe.

Ao abordarmos a relação entre formação e experiência os depoimentos parecem indicar um caminho para a complementaridade, ou seja, no dia-a-dia, quando há a ausência de uma formação gerencial o supervisor busca atuar com base na experiência acumulada e na maturidade que lhe permitem o conhecimento dos processos internos. A formação torna-se importante e imprescindível ao gestor iniciante que não acumula experiência prática e, por sua vez, permite a ele organizar seu trabalho, atuar com base em metodologias e no conhecimento de leis e normas específicas da área de atuação. A formação permite ainda o desenvolvimento de uma direção básica que um gestor deve possuir e envolve foco nos resultados, gerenciamento de equipe, planejamento, gestão de recursos, cumprimento de prazos etc.

“...eu acho que o valor maior e a formação profissional foi a partir do momento que eu comecei a aproveitar as capacitações que a Embrapa me permitiu fazer, entendeu...” Entrevistado 1.

“...eu não fiz nem administração, eu fiz letras, português e literatura, um campo totalmente diferente de gerenciar qualquer tipo de coisa, mas sempre trabalhei na parte administrativa, eu acho que a experiência pra trás, que eu trabalhei como secretária na associação dos empregados da Embrapa...” Entrevistado 2.

“...Bom, minha formação é...eu sou Administradora, estudei a parte de administração pública que me ajudou bastante...” Entrevistado 4.

“...No meu caso específico eu construí a carreira gerencial já atuando isso foi uma dificuldade grande, então quer dizer, eu evolui tanto tecnicamente quanto gerencialmente na função de gestor, eu levei ainda alguns anos sem ter uma formação específica nenhum treinamento...” Entrevistado 5.

A obra de Silva (2009) retrata esse fator a partir das abordagens objetiva e subjetiva da aprendizagem gerencial. A primeira dimensão está relacionada ao aprendizado por meio de ações formais e orientações para a prática gerencial que contribuem para o desenvolvimento de uma visão sistêmica, trabalho em equipe, negociação, técnicas para a tomada de decisões etc. Formam uma dimensão prescritiva da formação gerencial onde são aprendidas técnicas que culminam em um acúmulo de informações e conhecimentos.

A outra dimensão é a experiência do indivíduo indicado em sua área de atuação. Por meio da aprendizagem e da aquisição de experiência, o especialista desenvolve suas próprias maneiras de lidar com os problemas. A maturidade profissional permite ao especialista desenvolver mais efetivamente os conceitos relacionados ao seu domínio de atuação já que possuem um histórico maior de episódios de solução de problemas enfrentados, utilizando recursos de forma mais racional e econômica (BOFF e ABEL, 2005).

Para Silva (2009) a dimensão subjetiva contribui para o aprendizado e o desenvolvimento das competências gerenciais e estas permitem ao gerente lidar com os eventos organizacionais de uma maneira mais fluida. Em conformidade com esse pensamento, Bitencourt (2001) afirma que a competência traduz o conhecimento em práticas observáveis no trabalho, que depois de sistematizado em nível individual é disseminado e incorporado às práticas organizacionais.

Trata-se, portanto, de aprendizagem individual transformada em coletiva. Esse processo indica uma relação de complementaridade entre os conceitos, pois à medida que a organização incentiva o aprendizado individual está fomentando o desenvolvimento de competências individuais e conforme esses modelos mentais são partilhados, emerge a aprendizagem coletiva criando-se valor para a organização (BASTOS *et al.*, 1999 *apud* BITENCOURT, 2001).

Os depoimentos indicam que os supervisores aprendem a supervisionar a partir de um comportamento de aprendizagem predominantemente em *single-loop*. O supervisor busca resolver os desafios e problemas visando evitar o surgimento de conflitos, o foco nas tarefas e a manutenção da estabilidade nas ações diárias. Preocupam-se em manter o curso de suas atividades e rotinas em consonância com as normas operacionais preestabelecidas. Já a prática de suas competências gerenciais ocorre em um contexto orientado para ação. Supervisores que possuem uma formação com foco mais gerencial parecem aprender em *double-loop*. Suas práticas são orientadas para a mudança contínua, lidam com o erro de uma maneira construtiva, possuem maior capacidade de reflexão sobre suas atividades e estão em constante busca de novas alternativas para solucionar os problemas e conflitos que emergem.

“...saber distinguir o momento que você tem que cumprir as regras ao pé da letra ou, em benefício da instituição, sabe, você quebrar uma certa regra e ir pra frente...” Entrevistado 1

“...É muito difícil, gerenciar principalmente a gente gerencia muitos conflitos, a gente tem que ter um jogo de cintura muito grande e não entrar nessa de, pessoal, nunca...” Entrevistado 2.

“...Eu acho que eu só fui realmente pensar como gerente de verdade por volta de três ou quatro anos depois, acho que depois de três ou quatro anos tentando,

achando que era uma coisa só eu percebi que realmente tinha que ter distinção entre o profissional, eu tinha que em algum momento pensar como gestor e em um outro momento pensar como técnico...” Entrevistado 6.

“...que fui assumindo já essa parte de querer organizar, de querer ver a equipe unida assim pra ver, pra gente melhorar nosso, nossas condições de trabalho...” Entrevistado 9.

5.2.4 Aprendendo e desenvolvendo habilidades técnicas e competências gerenciais

As habilidades ou requisitos gerenciais também foram objetos de análise dos dados de campo. Ressalta-se que falar em requisitos não significa buscar elementos prescritivos e estanques que definam a função gerencial, trata-se de compreender e identificar quais os diferenciais mínimos que esses profissionais devem possuir para poder assumir um cargo gerencial e a partir da relação com a realidade e o contexto organizacional e por meio de capacitação desenvolver e aprimorar essas características. Não levando em consideração qualquer definição conceitual, baseado apenas na experiência dos supervisores foi solicitado que os mesmos indicassem essas habilidades e requisitos. Desta forma, os depoimentos indicam que o gestor tem que gostar do que faz, e ter a capacidade de focar o lado profissional ao tomar suas decisões, que por sua vez, que devem estar alicerçadas na ética e na imparcialidade.

A habilidade técnica que é aprendida pelo indivíduo e que o torna um especialista, em seu setor/área de atuação, quando potencializada, permite a ele destacar-se sob os outros membros do grupo, compondo estes, um dos motivos de sua escolha para ser supervisor. Essa habilidade é aprendida tanto por meio de uma formação específica (curso, treinamento) ou pela experiência prática realizando suas atividades no dia-a-dia.

Na obra de Ruas (2005) o termo *capacidades* é utilizado para definir potenciais de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes passíveis de desenvolvimento) que estão disponíveis para serem mobilizados em uma situação específica. São elementos intangíveis e estão associados a outros tipos de recursos tangíveis, como instrumentos, equipamentos, sistemas de informação etc. Boff e Abel (2005) ressaltam que o especialista é o trabalhador do conhecimento que possui a capacidade de aplicar habilidades cognitivas para resolver problemas em domínios estratégicos com um desempenho e qualidade de solução superiores à média dos profissionais da área. Os autores chamam de *perícia* a capacidade desse trabalhador em agregar mais conhecimentos como insumo no processamento da tarefa, sob a forma de informação a respeito de um domínio e também a capacidade de aplicá-la na execução de uma demanda específica a esse domínio.

Os depoimentos de campo indicaram que antes de assumir a função o supervisor é um trabalhador do conhecimento que utiliza a informação como insumo e gera resultados efetivos para a organização por meio da combinação dessa informação com seus conhecimentos individuais conforme cita Boff e Abel (2005). Possui habilidades técnicas desenvolvidas em seu domínio ou área de atuação o que permite agregar mais quantidade de conhecimento à tarefa a ser executada. Sua *perícia* faz com que esse trabalhador se destaque sobre os demais. Ainda, segundo os mesmos autores, atribui-se ao tempo de treinamento o parâmetro objetivo para medição do desempenho desse profissional e a capacidade de resolução de problemas resolvidos por número de problemas apresentados (desempenho de solução).

E a partir do momento em que esse indivíduo assume a função gerencial sente-se obrigado também a desenvolver outras habilidades que lhe permitam relacionar-se de maneira efetiva com seus subordinados e outros gestores. Boog (1991) *apud* Oderich (2005) ressalta que para atuar nas organizações contemporâneas o gerente deve, portanto, prover o atendimento das peculiaridades de cada ambiente organizacional por meio do desenvolvimento de um perfil gerencial flexível, dinâmico e adaptável às diferentes realidades. Este perfil deve se caracterizar pela prática de habilidades técnicas, que compreendem os conhecimentos específicos do cargo, habilidades humanas e conceituais que representam a forma de lidar com pessoas assim como a capacidade de enxergar o todo.

Essa abordagem parece indicar que o conjunto de habilidades técnicas, humanas e conceituais possibilita ao gestor atuar de maneira decisiva no processo de mudança, conduzindo as ações das pessoas no âmbito organizacional. Permite também a esse gestor público prover a produtividade dentro de padrões de qualidade, oportunizar a criatividade, a inovação e o compartilhamento de conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho, coordenar projetos, aprimorar sua equipe de trabalho e buscar constantemente o desenvolvimento de suas competências gerenciais a partir da reflexão sobre suas ações no contexto organizacional e da interação com o outro no dia-a-dia de trabalho.

Desta forma o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos gerentes não repousam apenas sobre uma definição formal, técnica e prescritiva, mas consideram seu comportamento, experiências vividas, valores e crenças em um contexto que torna suas atividades mais complexas. Complexidade esta que está presente nos estudos de Stewart e Fondas *apud* Silva (2009) segundo os quais a multidimensionalidade das várias vivências e experiências nos espaços sociais (trabalho e vida pessoal) não podem ser percebidos de forma dissociada, mas integrada e multifacetada.

“...acho que um gerente tem que ter é ele gostar do que ele ta fazendo, cara, ele gostar de ser gerente, ele não tem que ta gerente como uma imposição...” Entrevistado 1.

“...Eu acho que primeira coisa que o gerente deve possuir é a integridade pessoal, é a ética, imparcialidade, coisas que eu acho importante também é ter respeito pela empresa onde você trabalha, é vestir a camisa...” Entrevistado 3.

“...tem que saber lidar com conflitos, tem que saber o momento que você exigir, o momento de você recuar...” Entrevistado 5.

“...Com as dificuldades que eu tive realmente eu acredito, quer dizer eu não tinha a noção, depois que eu realmente assumi o cargo, eu não tinha a noção disso, e depois de passar alguns anos, sofrendo por não ter visão, eu percebo que hoje é fundamental, você ter um conhecimento mínimo para atuar como gestor, para começar a atuar como gestor...” Entrevistado 6.

“...hoje na empresa, essa capacidade de relacionamento interpessoal, ter conhecimento técnico, ter uma visão estratégica de médio e longo prazo, são características que o gestor, na minha visão de supervisão tem que ter pra conseguir chegar nos resultado que a empresa hoje almeja chegar...” Entrevistado 8.

5.2.5 Episódios vividos pelos gestores no contexto da atuação gerencial

Segundo os relatos colhidos, a atuação gerencial é marcada por episódios frustrantes, gratificantes e desafiadores. Os depoimentos revelaram que os desafios se iniciam na aceitação do cargo. Os desafios também se relacionam à capacidade do gestor em fazer o seu trabalho/atividade ser reconhecido tanto pela própria organização quanto pela sociedade. Soma-se a esse desafio o fato de ter que punir membros de sua equipe por algum tipo de comportamento inadequado. Em momentos como esses o gestor precisa reunir forças para se impor e fazer valer sua autoridade. É um desafio também para o gerente fazer valer suas escolhas perante a chefia superior, além de atuar sem planejamento. O surgimento de demandas inesperadas que exigem respostas rápidas e pressiona o gestor a abandonar sua rotina e a tentativa de se sistematizar o processo gerencial e buscar na sua equipe habilidades para responder com efetividade essas metas que muitas das vezes se originam de órgãos centrais que ficam em Brasília.

“...Eu acho que o desafio foi esse ano, quando eu tive que participar de uma advertência do empregado eu acho isso uma coisa muito desagradável, sempre e pra mim foi um desafio, porque eu, nunca tinha acontecido...” Entrevistado 2.

“...Eu acho que é o que eu falei é essa questão mesmo de conseguir realizar as coisas sem planejamento. Aqui na Embrapa é tudo muito assim chega tudo de uma vez só num momento só do ano, que é esse momento que a gente está vivendo agora...” Entrevistado 4.

“...Indisciplina, é desafiador. Tem muita, tem algumas pessoas que foram acostumadas insubordinadas...” Entrevistado 6.

“...é trabalhar com grandes projetos em rede, sobretudo juntando várias pessoas aqui dentro da unidade...” Entrevistado 9.

“...Desafiador eu acho que foi mesmo quando eu assumi o setor, isso pra mim foi o maior desafio se agora eu ter uma visão diferente daquela que você vinha tendo do decorrer da sua carreira...” Entrevistado 10.

As frustrações revelam situações envolvendo a gestão das pessoas. Os supervisores sentem-se frustrados em situações em que suas decisões vão de encontro aos interesses das pessoas, porém precisam ser tomadas em função das exigências legais ou em benefício da organização. O gestor sente-se frustrado também quando não consegue motivar as pessoas para que contribuam para o alcance das metas institucionais, quando não conseguem perceber a formação de conflitos que prejudicam a coesão do grupo, quando as críticas pelo desempenho de seu trabalho aparecem nos corredores da organização, disseminadas por fofocas e não por meio de um *feedback* direto e frustram-se também quando são cobrados pela chefia superior e não percebem nesta chefia o comportamento que lhes é efetivamente cobrado.

“...esse caso da advertência pra mim me deixou muito frustrada...” Entrevistado 2.

“...não consegui extrair o melhor da pessoa...” Entrevistado 3.

“...eu deixei de enxergar uma coisa e isso me frustrou bastante, eu falo de eu não ter conseguido antecipar o conflito me deixou mal, eu acho que como gestor eu

... tinha que estar pelo menos suspeitando da ocorrência desse conflito...” Entrevistado 5.

“...Frustração vem na medida em que você não atende as expectativas das pessoas como já falei nas perguntas anteriores, as pessoas tem determinadas demandas que a gente não pode infelizmente atender por causa da limitação que a gente tem como gestor público...” Entrevistado 10.

Por outro lado, o gestor sente-se “*honrado*” quando há reconhecimento pelo trabalho desempenhado. O reconhecimento pode vir de diversas fontes, desde um elogio de sua equipe ou de seus superiores, quanto por meio de uma premiação formal. Os episódios relatados indicam que o fato da chefia superior concordar em reestruturar um setor ou área, a pedido do supervisor, é para este motivo de orgulho pessoal, pois demonstra sua capacidade de influenciar positivamente as decisões. O supervisor sente-se orgulhoso e considera um momento gratificante, o fato de avaliar o bom empregado, o subordinado que colabora e contribui para o alcance das metas da empresa “*e que faz tudo certinho*”. O supervisor também se sente motivado quando consegue transmitir o seu conhecimento aos outros e trocar experiências, principalmente com estagiários, pois esse conhecimento “*contribui para a formação desses alunos*”.

“...Gratificante, sem brincadeira, eu acho que a coisa que mais é gratificante pra mim foi quando eu recebi o prêmio de excelência que tem aquele símbolo da Embrapa...” Entrevistado 1.

“...Se por um lado você muitas vezes frustra a expectativa das pessoas e por outro lado você se sente alegre quando você pode atender as pessoas, e as pessoas vem te agradecer...” Entrevistado 10.

É considerado “*enriquecedor*”, segundo os depoimentos, quando o supervisor desenvolve uma “*macrovisão*” dos processos na organização. Essa capacidade ressalta como o grande diferencial quando se analisa as mudanças que a carreira gerencial propôs na vida profissional do indivíduo. Ser técnico ou um especialista do seu setor/área envolve ter conhecimentos de seus processos, ser gestor implica em desenvolver a visão do todo, tanto do setor/área quanto da organização. Quando se assume a gestão desse setor/área, necessariamente passa-se a desenvolver um conhecimento macro dos processos da organização havendo uma interação maior com outros gestores, por meio de reuniões e encontros permitindo um aprendizado maior sobre a própria empresa.

Acredita-se, portanto, que a aprendizagem gerencial é fortemente influenciada por essas experiências que são vividas pelo supervisor ao longo de sua carreira. Neste caminho, Ruderman; Olhott (2000) *apud* Silva (2009) afirmam que a maneira como os gerentes vivem suas experiências influencia o que eles aprendem. São consideradas oportunidades de aprendizagem. São o resultado da iteração da oportunidade com a motivação para aprender e permitem a construção de habilidades específicas de liderança. Essas experiências podem ser consideradas elementos operacionais que permitem perceber na prática o termo “*perspectiva social da aprendizagem*”. As interações sociais no ambiente de trabalho são fruto do significado atribuído pelas pessoas a essas experiências e carrega em seu bojo características analíticas e descritivas além de experiências explícitas ou tácitas. Ao ser concebida como parte de uma prática social a aprendizagem distancia-se do conceito de ferramenta gerencial e aproxima-se de uma variável estruturante. Assim, de

acordo com Antonello (2005) organizações são concebidas como entidades capazes de pensamento coletivo.

Os desafios que se mostram para a os gestores relacionam-se à abordagem de evento definida por Zarifian. Silva (2009) com base no mesmo autor considera que a partir da compreensão do evento a gestão das competências gerenciais assume uma característica de mobilização contínua, a ser aplicada em uma situação real e isso implica que a atividade gerencial não pode ser percebida como uma atividade programada seqüencial e repetitiva. Esses episódios do cotidiano gerencial mostram a importância da dimensão subjetiva e de como ela contribui para o desenvolvimento das competências gerenciais, uma vez que o gestor não aprende apenas com base na aquisição de conhecimentos, mas também com a experiência em situações vividas no contexto profissional e essas experiências à medida que são potencializadas, potencializam também as competências gerenciais.

Desta forma, as várias situações vividas auxiliam os gestores a desenvolver a capacidade de fazer julgamentos, a adquirir o conhecimento técnico, a obterem maior confiança e credibilidade diante de seus pares e a tomar decisões mais consistentes. E o amadurecimento decorrente dessa experiência culmina na amplitude do raciocínio sistêmico e o desenvolvimento das competências gerenciais que passam a ter como alicerce não apenas conhecimentos e habilidades, mas também atitudes que medeiam a prática gerencial como apontara SILVA (2009).

No modelo de aprendizagem de Kolb (1971) descrito na obra de Antonello (2005) a experiência desempenha um papel importante no processo de aprendizagem, trata-se de uma abordagem processual da aprendizagem e da formação de competências com etapas de reflexão e ação ocorrendo de forma contínua. O processo cíclico proposto por Kolb leva-nos também a compreender como ocorre o aprendizado gerencial dos supervisores. Ao que parece a partir de um processo de experiência concreta na função, o supervisor realiza observações e reflexões sobre seu cotidiano de trabalho, enfrentando seus desafios e dificuldades, elabora a formação de conceitos e abstrações sobre como lidar com situações imprevistas e eventos organizacionais que ocorrem. A Competência Gerencial é então aprendida e posteriormente testada em novos eventos que venham a ocorrer. Para Silva (2009) o processo de lidar com essa aprendizagem, ou seja, seu gerenciamento também ocorre na prática gerencial, por meio da vivência no trabalho e na vida pessoal, já que a aprendizagem gerencial inclui mudanças nas habilidades, no conhecimento na compreensão e nos *insights*.

“...A experiência profissional ajudou na questão de que eu já vinha com uma experiência nos processos, já tinha uma experiência, uns conhecimentos nos processos, a maioria dos processos...” Entrevistado 10.

5.2.6 As dificuldades diárias e o contexto da gestão pública

O dia-a-dia do gestor é marcado pela própria complexidade de se atuar em meio a um contexto, considerado difícil e burocrático. Colabora para isso a falta de uma cultura em realizar o planejamento das atividades que implica na sensação do gestor em “*apagar incêndios*” a todo o momento. Os depoimentos revelam dificuldades como excesso de burocracia para realizar compras, falta de funcionários e recursos insuficientes para atender a todas as demandas. As dificuldades diárias dos supervisores se relacionam também ao fato do mesmo viver em meio a um dilema entre ser gestor ou técnico da área. Ele precisa

conviver com a necessidade de realizar tarefas técnicas e operacionais e momentos em que precisa pensar e agir como gerente de área e impor sua autoridade. A convivência com esse paralelismo dificulta que no dia-a-dia o gestor desenvolva suas habilidades de articulação de relacionamentos, por exemplo, importante para a área fim da organização. Nesse sentido, Mintzberg (2010) cita que a atividade gerencial é excessivamente fragmentada e interrompida e as atividades mais significativas são misturadas com atividades das mais diversas sem qualquer planejamento ou padrão aparente, fazendo com que o gestor precise alterar constantemente seu humor.

“...Gerenciar é resolver os problemas o tempo inteiro...” Entrevistado 3.

“...Gerenciar é matar um leão por dia ou mais dependendo da situação, na verdade é você conseguir alinhar o que a empresa quer de você, o que o seu chefe quer de você, o que a sua equipe quer de você, e o que você quer de você, então você tem que tentar encontrar um equilíbrio entre esses quatro elementos que participam do processo de gestão...” Entrevistado 7.

Os depoimentos indicam também que a gestão da comunicação interna da organização precisa ser aprimorada, para que o próprio gestor se utilize de informações relevantes para a tomada de decisão. Outra dificuldade que se declara é o fato de gerir pessoas na tentativa de encontrar um equilíbrio entre os interesses da organização e os individuais. Ao se deparar com essa dificuldade no exercício de sua função o supervisor enfrenta a dicotomia entre impor as regras institucionais e fazer valer sua posição de gerente ou ser mais flexível e equalizar os interesses individuais às necessidades da organização. Os depoimentos indicam neste momento o supervisor sente a carência de possuir suas habilidades de negociação e de resolução de conflitos mais desenvolvidas para que consiga lidar com essa dificuldade.

Metaforicamente, as dificuldades que permeiam a atividade gerencial podem ser comparadas ao castigo imposto à Sísifo, personagem da mitologia grega, que foi condenado a empurrar uma pedra até o alto de uma montanha, porém quando terminava o trabalho, a pedra rolava e ele era obrigado a recomeçar. Essa perspectiva metafórica permite-nos compreender o dia-a-dia dos supervisores e perceber como o seu ritmo de trabalho é absorvido permanentemente e ele nunca está livre para esquecer o trabalho como discutira Mintzberg (2010). Assim o termo “*apagando incêndios*” que emergiu dos depoimentos, refere-se conceitualmente à atuação sem planejamento com foco no curto prazo criando a sensação de se estar constantemente “*rolando a pedra*”.

“...a gente trabalha com muita burocracia, a tecnologia chegou e a gente é obrigado a lidar com e-mails com a informação rápida...” Entrevistado 8.

“...no fato de gerenciar, de você estar apagando incêndio, eu acho que falta um pouco a visão do gerente como a pessoa que faz planejamento, que está trabalhando unindo a parte mais estratégica e não a parte do cotidiano operacional...” Entrevistado 9.

Especificamente, o contexto da gestão pública e sua complexidade exercem influência sobre a atividade gerencial e conseqüentemente sobre a aprendizagem das competências gerenciais. As dificuldades diárias relatadas pelos supervisores são pertinentes a um contexto onde historicamente, leis, decretos e normas são utilizados para normatizar e prescrever o que deve ser feito. E desta forma o pensamento gerencial

desenvolvido na administração pública ainda possui bases fortes no paradigma weberiano. Para Castor e José (2000) com base em Pires e Macedo (2005) esse paradigma faz parte de uma corrente burocrática e formalista, que objetiva, por meio da centralização, manter seu controle social e privilégios. É politicamente influente e adversa às tentativas de modernização do aparelho estatal. Atribui-se cronologicamente à década de 30 seu surgimento em uma tentativa de substituir o patrimonialismo.

Outra linha cultural apresentada por Castor e José (2000) refere-se a uma corrente gerencial da gestão pública que objetiva a modernização do aparelho estatal e procura introduzir uma cultura de maior flexibilidade e de gestão empreendedora. Essa linha introduziu-se a partir da década de 80 com a chamada reforma gerencial que sob a influência da Globalização, adotava as idéias fundamentais de democracia e economia de mercado. Esse choque de culturas completamente antagônicas dá ideia da dimensão das dificuldades e desafios enfrentados pelos gestores.

Desta forma a cultura organizacional exerce seu papel no processo de aprendizagem, rituais e padrões de comportamento, indicam a existência de um significado mais profundo a ser compreendido, uma vez que, esses aspectos moldam a cultura e transmitem os valores centrais sob os quais as organizações públicas estão construídas, representando, sobretudo, sua forma de ler a realidade. E esses aspectos são aprendidos e socializados por novos membros do grupo de maneira tácita (SMITH-EASTERBY 2001; MORGAN, 2007).

Essa dicotomia cultural está enraizada na gestão pública assim como as relações de autoridade e poder que segundo aponta Morgan (2007) estão inerentes a qualquer contexto organizacional, uma vez que, ao se definir o sistema organizacional, implicitamente está se tecendo formas de sistemas políticos. Assim o gestor público deve atuar na forma de coadunar os diversos interesses dos atores que permeiam suas atividades: os atores políticos, seus subordinados e a sociedade. Para Morgan (2007), compreender os aspectos políticos significa compreender também os problemas e a legitimidade da gestão a partir de um processo de governo e a relação entre organização e a sociedade.

Nos depoimentos de campo, a visão que os supervisores apresentaram da função gerencial apresentou o conflito como uma questão essencial “*é lidar com conflitos a todo o momento*”. Quando perguntados sobre desafio e dificuldades a gestão de conflitos também emergiu nas declarações, relacionando-se à gestão das pessoas como um desafio constante a ser superado. Encontrou-se, portanto, nessas declarações princípios políticos enraizados.

Trata-se de elementos que compõem a política organizacional, como interesses, conflitos e poder que nascem quando as pessoas pensam diferentes e querem agir também diferentemente, surgindo daí a tensão que precisa ser resolvida de forma política, pois para que um sistema de governo seja sadio, aqueles que detêm o poder devem experimentar alguma forma de oposição. (MORGAN, 2007).

A atuação em meio a esse contexto político requer do supervisor habilidade em atuar na gestão desses conflitos e na compreensão dos diversos interesses aos quais se pretende atender. Significa ter habilidade para compreender um conjunto de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos e expectativas que levam ao indivíduo agir em uma e não em outra direção. E as dificuldades diárias que enfrentam atuam como um facilitador desse aprendizado. Os episódios vividos por esses gestores, em especial os que

envolvem a gestão das pessoas são fontes de aprendizado da gestão de conflitos. A capacidade de reflexão a partir da aprendizagem *double loop* permite ao gestor encarar o conflito como parte inerente de suas atividades e buscar novas alternativas para gerenciá-los ao invés de buscar eliminá-los (MORGAN 2007; SILVA, 2009).

5.2.7 O gestor, sua equipe e os processos de trabalho

As declarações dos supervisores indicam que nas áreas consideradas de apoio administrativo o gestor, no seu dia-a-dia, reúne esforços para tentar sistematizar um processo para a condução de suas atividades priorizando aquelas que contêm prazos definidos. Esse processo consiste em priorizar atividades que implicam em prazos para execução e direcioná-los aos membros da equipe de acordo com a capacidade de cada um em realizar a atividade, buscando, parceria externa quando internamente não se consegue habilidades e competências capazes de atender. Há uma preocupação a respeito da forma como essas atividades serão desempenhadas, que recursos serão envolvidos e a quem ela estará direcionada, pois essas áreas envolvem o atendimento direto ao cliente interno (empregados, estagiários e bolsistas) e ao cliente externo (aposentados, visitantes, parentes de empregados e a própria sociedade demandante dos serviços públicos oferecidos) e o foco no processo almeja o atendimento com qualidade a esses clientes.

“Quando eu chego eu já vou vendo a limpeza lá da frente, como está, depois eu chego na minha sala e vou vendo o livro de ocorrências da vigilância, pra ver se tem alguma ocorrência” Entrevistado 2.

“Eu estabeleço um cronograma semanal, onde tem as prioridades de serviços e eu costumo passar essas tarefas conforme as prioridades, conforme as habilidades de cada um” Entrevistado 3.

“Bom, na verdade assim, eu entendo a gestão como um processo entendeu? A gente tem demandas que são de longo prazo, algumas demandas que ocorrem com atendimento imediato” Entrevistado 5.

Nas áreas ligadas à atividade fim da organização (produção de conhecimento e pesquisa para o agronegócio) o foco parece recair sobre o resultado. As metas são acordadas, porém, não há um processo sistematizado *“como o de uma fábrica”* para acompanhar a execução das atividades que são realizadas de forma mais individual com certa liberdade e autonomia. Cobra-se o resultado final dentro de um cronograma estabelecido.

Os depoimentos indicaram que o gestor atua nestes casos como um facilitador. Ele *“prepara a equipe para os desafios” futuros*, realiza *“cobranças pontuais”* e *“atua especificamente”* na resolução dos problemas.

Silva (2009) com base em Yulk (1998) apresenta um panorama comportamental de liderança que permite enxergar o comportamento ora voltado para as tarefas ora para as relações. Em seus estudos ele concluiu que o gestor que se direciona para as tarefas, preocupa-se com a organização das operações em utilizar pessoas e recursos eficientemente e valoriza a manutenção de certa estabilidade e segurança nas operações, fazendo melhorias incrementais. A gestão que se orienta para as relações busca desenvolver, reconhecer, consultar e gerenciar conflitos foca a melhoria das relações e da ajuda entre as pessoas e na construção de um elo com a organização. Nos comportamentos

orientados para a mudança há uma preocupação em realizar atividades que buscam a melhoria das decisões estratégicas, considerando a mudança ambiental e modificações nos processos, produtos/serviços.

Os depoimentos de campo também permitiram compreender o desenvolvimento de papéis gerenciais que os supervisores executam no relacionamento com sua equipe de trabalho. Nesse sentido e segundo aponta Mintzberg (1990) o supervisor atua como disseminador quando assume o papel de transmitir informações aos membros da organização e se responsabiliza por fazer as informações circularem internamente nas organizações. Também assume o papel de controlador de distúrbios quando toma medidas corretivas em respostas aos problemas imprevistos, crises ou conflitos. Contudo o que se observa é que conceitualmente a separação dos papéis é mais fácil. Na prática, e conforme afirma o próprio autor, os gestores não possuem o equilíbrio perfeito entre todos os papéis.

Os supervisores no dia-a-dia com suas equipes esforçam-se em realizar ações que sirvam de exemplo para o outro. O cumprimento dos valores e normas comportamentais é transmitido pelo exemplo visível transformado em ação. Os dados de campo ressaltam que o supervisor sente a necessidade de convencer as pessoas de suas decisões e manter a coesão do grupo construindo relações mais eficazes com cada um de seus subordinados. Davel e Vergara (2005) acrescentam que o desenvolvimento de competências relacionais nos gestores implica no incremento de relações de alta qualidade no trabalho por meio do estabelecimento de um fluxo natural dos processos que geram resultados buscando-se evitar o controle desnecessário das pessoas e sistemas. A gestão das relações compreende saber agir, mas principalmente saber não agir. Dutton (2003) *apud* Davel e Vergara (2005) cita que o desenvolvimento de relações efetivas no contexto organizacional causa impactos substanciais no bem-estar, no rendimento do trabalho e na manutenção do comprometimento das pessoas. Nesse sentido, Práticas relacionais também foram observadas na fala dos supervisores quando mencionam a necessidade de se estabelecer redes de relações como uma prática:

“...essa visão sistêmica, ela pula do setor para a relação do setor com os outros setores da empresa e da empresa pras outras unidades, isso ajuda a entender como é que essa máquina funciona.” (Entrevistado 6)

5.3 Terceira análise: Discussão teórico empírica

Neste capítulo aprofunda-se a discussão teórico-empírica por meio do exercício da resposta à questão que suscitou o estudo. Tenta-se argumentar e propor uma compreensão do fenômeno estudado. As circunstâncias políticas, culturais e ideológicas são retomadas na tentativa de proporcionar uma melhor compreensão do estudo.

5.3.1 Resposta à questão central da pesquisa

A discussão teórico empírica se inicia por meio do exercício da resposta à questão que suscitou o estudo. Desta forma, compreender como na prática os supervisores aprendem e desenvolvem sua competência para gerenciar na organização significa considerar inicialmente que o processo de aprendizagem ocorre por meio de técnicas de aprendizagem individual e coletiva. Individualmente o supervisor aprende suas competências técnicas por meio da aquisição de um conhecimento específico para área em que atua o que facilita com que ele interprete mais efetivamente a realidade organizacional por meio do uso de metodologias e modelagens. Esse conhecimento é adquirido por meio de treinamentos e capacitações para a área.

Ocorre também quando o supervisor possui uma formação que possibilita o desenvolvimento de uma direção gerencial básica que envolve foco nos resultados, planejamento e cumprimento de prazos, referindo-se como aponta Silva (2009) à dimensão objetiva da formação gerencial onde são aprendidos técnicas e direcionamentos prescritivos básicos. A aprendizagem individual que resulta no desenvolvimento de conhecimentos específicos da área é o fator determinante para que o indivíduo assuma a função de supervisor, pois permite potencializar seu desempenho no setor/área de atuação tornando-se um perito que alcança a capacidade de agregar mais conhecimento como insumo no processamento da tarefa e consegue atender a uma demanda específica com um desempenho superior aos outros membros do grupo (BOFF e ABEL, 2005).

Os supervisores são, desta forma, capacitados tecnicamente para o cargo por meio do desenvolvimento de habilidades específicas para a área em que atuam. Essas habilidades o permitem ter conhecimento dos processos internos e das formas de resolução dos problemas setoriais. A forma de desenvolvimento dessas habilidades ocorre essencialmente por meio de treinamentos e capacitações específicas de acordo com a natureza da atuação do supervisor (finanças, compras, infraestrutura etc.). A partir da aprendizagem individual o supervisor desenvolve um comportamento de aprendizagem em *single-loop* que em seu dia-a-dia se operacionaliza por meio da busca por resolução de problemas nas operações de rotina, procuram evitar o surgimento de conflitos, o foco recai sobre as tarefas e a manutenção da estabilidade nas ações diárias. Preocupam-se essencialmente em manter o curso de suas atividades e rotinas em consonância com as normas preestabelecidas.

As competências gerenciais são consubstanciadas também pelo desenvolvimento de técnicas de aprendizagem coletiva que ocorrem quando o supervisor faz uso de sua vivência para desenvolver a capacidade de fazer julgamentos e tomar decisões mais consistentes. Ocorre também quando o supervisor promove trocas, conversas e interações sociais no ambiente de trabalho, seja com seus subordinados, seja com seus pares na organização. Essa perspectiva social de aprendizagem traz em seu bojo características analíticas e descritivas além de experiências explícitas ou tácitas conforme Ruderman;

Olhott (2000) *apud* Silva (2009). Para o mesmo autor aprender coletivamente refere-se à dimensão subjetiva da formação gerencial que é traduzida na experiência prática em sua área de atuação. Por meio da experiência o gestor desenvolve suas próprias maneiras de lidar com os problemas e adquire a maturidade para desenvolver mais efetivamente os conceitos relacionados ao seu domínio de atuação já que possui um histórico maior de episódios de solução de problemas enfrentados sendo capaz de utilizar os recursos de forma mais racional e econômica. Ao assumir a função gerencial o supervisor sente a necessidade de desenvolver, além das capacidades técnicas (conhecimentos específicos de sua área de atuação), as capacidades humanas e conceituais (que representam a forma de lidar com pessoas assim como a capacidade de enxergar o todo) BOOG (1991) *apud* ODERICH (2005). E a experiência desempenha um papel importante na aprendizagem das capacidades humanas e conceituais, pois a partir do enfrentamento dos desafios e dificuldades o supervisor forma conceitos e abstrações sobre como lidar com situações imprevistas e eventos organizacionais que ocorrem. A competência gerencial é então aprendida e posteriormente testada em novos eventos que venham a ocorrer conforme o modelo de aprendizagem proposto por David Kolb (1971) *apud* Antonello (2005).

A partir da aprendizagem coletiva o supervisor desenvolve um comportamento de aprendizagem em *double-loop* que se operacionaliza pela preocupação em mudar continuamente a lidar com o erro de forma construtiva, enxergando-o como oportunidade de aprendizagem e capacidade de reflexão sobre suas práticas de gestão. Materializa-se também no momento em que o supervisor questiona a pertinência das normas internas e busca soluções e alternativas criativas para contorná-las.

Contribui para o desenvolvimento das competências gerenciais a imprevisibilidade e a não programação dos eventos organizacionais que moldam as relações de trabalho e solicita do supervisor uma inteligência prática para as situações que é aprendida e construída no enfrentamento diário de desafios e dificuldades e nas relações e trocas com seus pares organizacionais, ou seja, após sistematizado em nível individual o conhecimento é incorporado às práticas gerenciais e seu compartilhamento com os outros membros do grupo faz emergir a aprendizagem coletiva criando-se valor para a organização (BASTOS *et al.*, 1999 *apud* BITENCOURT, 2001).

Devido a sua complexidade o processo de aprendizagem coletiva envolve dimensões que influenciam a atuação gerencial e são inerentes às organizações públicas que possuem princípios, conceitos e linguagens próprios que caracterizam sua natureza. Nesse sentido, ressaltam-se as seguintes dimensões:

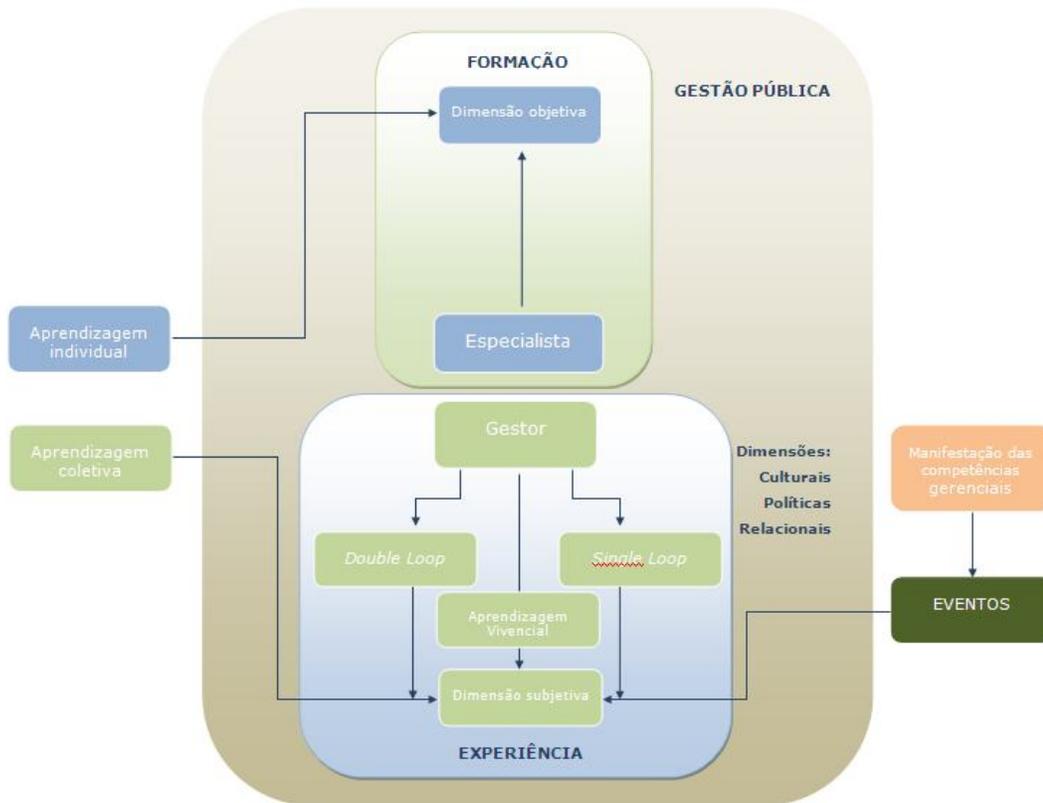
- Dimensão cultural – a coexistência de duas correntes culturais antagônicas que realizam a leitura da realidade de maneira distinta e possuem rituais e padrões de comportamento próprios, além de aprenderem e socializarem tacitamente o conhecimento também de forma distinta;
- Dimensão política – em suas práticas de gestão o supervisor deve se esforçar para alinhar os diversos interesses dos atores que são influenciados por suas ações (os atores políticos – sindicatos, associações, grupos; as pessoas – clientes internos e seus subordinados e a sociedade). A aprendizagem gerencial a partir de um comportamento coletivo considera elementos políticos como interesses, conflitos e poder que nascem quando as pessoas pensam diferentes e querem agir também diferentemente, surgindo daí a tensão que precisa ser resolvida também de forma política;
- Dimensão relacional – o incremento de relações de alta qualidade no ambiente de trabalho contribui para o aumento da confiança entre o supervisor e seus

subordinados, uma vez que, o foco de atuação não recai sobre o controle desnecessário, mas nos resultados que os processos internos geram. Essa dimensão envolve também como o supervisor se percebe em sua função que é moldada em sua vivência diária.

Perpassa por essas dimensões a natureza pública da organização que possui características e atributos próprios que moldam sua atuação e influencia as práticas gerenciais atribuindo-lhe características de excelência, as quais merecem destaque: o tratamento das pessoas com igualdade e qualidade; a geração de valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável; a necessidade de garantir que as decisões públicas garantam valor final agregado para a sociedade; o direcionamento dos recursos públicos para a prestação dos serviços públicos e produção do bem comum e a necessidade de considerar os cidadãos e a sociedade como destinatários de suas ações.

Assim, a figura 13 ilustra a tentativa de representar graficamente esse processo multidimensional e complexo elaborado com base na pesquisa de campo e na pesquisa bibliográfica.

Figura 13 – Descrição do processo de aprendizagem dos supervisores



Fonte: Elaborado pelo autor

E assim, Ruderman; Olhott (2000) *apud* Silva (2009) ressaltam que a maneira como os gerentes vivem suas experiências influencia o que eles aprendem e constituem-se oportunidades de aprendizagem, pois proporcionam uma interação entre a oportunidade com a motivação para aprender e permitem a construção de habilidades específicas de liderança. Assim, os desafios perpassam pela capacidade do gestor em fazer seu trabalho/atividade ser reconhecido, pela punição a algum membro do grupo ou equipe, momentos em que precisa fazer valer sua autoridade, além de atender às excessivas demandas inesperadas que surgem. A própria aceitação do cargo é considerada um desafio. As frustrações por sua vez, envolvem o relacionamento com as pessoas, seja quando não conseguem atender ao interesse individual ou quando não conseguem motivar os indivíduos para que contribuam. Insere-se também nesse contexto a dificuldade em lidar com os conflitos que emergem e atuar de maneira política ao tentar alinhar os interesses das pessoas e da organização. Os momentos de satisfação com o cargo gerencial relacionam-se a momentos de reconhecimento do seu trabalho e ao *feedback* positivo. Essas experiências práticas se referem ao que afirma Silva (2009) ao surgimento de novos modelos de gestão em que há a valorização e o estímulo às relações interpessoais e à aspectos emocionais no contexto do trabalho.

As dificuldades são também operacionais e envolvem escassez de pessoas e o engessamento de alguns processos, além da falta de planejamento. Na verdade há o planejamento, porém de curto prazo, pois a dinâmica das atividades dos gestores caracteriza-se por fragmentação e interrupção constante (MINTZBERG, 2010). As dificuldades operacionais relacionam-se a um contexto onde historicamente, leis, decretos e normas são utilizadas para normatizar e prescrever o que deve ser feito. São dificuldades também o fato de gerenciar e atuar como membro da equipe ao mesmo tempo o que faz com que a atividade gerencial seja concebida como um acúmulo de responsabilidades. E como afirma Mintzberg, 2010 os gestores trabalham em um ritmo implacável, suas atividades se caracterizam por serem breves, variadas, fragmentadas e descontínuas e fortemente orientadas para ação. Desta forma a natureza da atividade gerencial ocorre em um ambiente de estímulo-resposta que faz com que o gestor planeje somente a partir do contexto de suas ações e opte por ações concretas e efetivas.

As análises desses elementos que contribuem para uma visão do contexto diário dos supervisores referem-se ao que afirma Zarifian (1999) com base em Fleury e Fleury (2001) quando define o evento como situações específicas a ser enfrentadas no contexto do trabalho. São imprevisíveis e não programadas que moldam as relações de trabalho solicitando do indivíduo uma inteligência prática para as situações que é aprendida e construída a partir do enfrentamento diário de desafios e dificuldades e nas relações e trocas com seus pares organizacionais, levando-se em consideração a cultura, a política e a própria complexidade do ambiente organizacional.

5.3.2 Retomando-se os objetivos do estudo

Quanto aos três objetivos específicos: a) Construir base conceitual, por meio de revisão na literatura, que proporcione uma discussão efetiva com os dados empíricos coletados; b) Levantar, a partir da pesquisa de campo, práticas gerenciais que permitam a descrição das dinâmicas de aprendizagem individual e coletiva e de desenvolvimento de Competências Gerenciais; c) Descrever, com base na revisão de literatura e na prática gerencial, elementos da Aprendizagem Organizacional que contribuam para o desenvolvimento das Competências Gerenciais;

A construção da base conceitual desta pesquisa repousa sobre a definição do que é competência gerencial e AO, e conforme apresentado por Ruas (2000) as competências gerenciais repousam sobre a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos e habilidades e formas de atuar a fim de atingir e superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. O conceito se refere às práticas observáveis no contexto organizacional e desenvolvidas a partir de métodos e técnicas de aprendizagem individual e coletiva, a partir da prática cotidiana e da interação e troca com seus pares organizacionais.

A definição de AO, segundo Bitencourt (2004) resulta da tentativa de adaptação às mudanças contemporâneas no intuito de desenvolver um ambiente de aprendizado contínuo, gerando por sua vez práticas que culminam em um melhor desempenho e conseqüentemente em maior competitividade. Assim, a AO se assemelha à definição de Crossan *et al.*, (1998) *apud* Silva (2009) que a considera um instrumento de renovação estratégica para a organização, ocorrendo a partir da transferência da aprendizagem de indivíduos para os grupos, sua utilização e os impactos nesses atores para posteriormente ser institucionalizada na organização traduzido em sistemas, estruturas, estratégias e procedimentos.

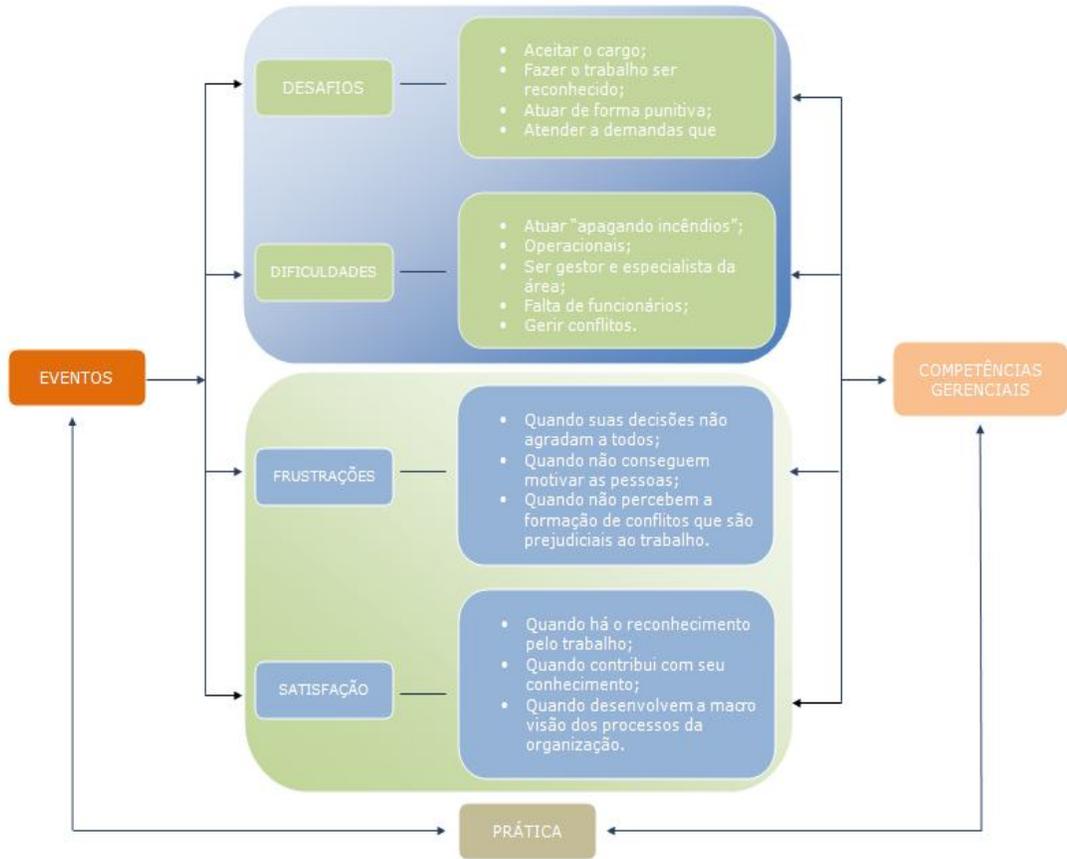
Essas idéias gerais formaram toda a base conceitual que foi construída e permitiram a efetivação de um diálogo concreto com os dados de campo. Permitiram também um esforço de sintetizar essas idéias em uma definição que perpassasse pelos elementos analisados na teoria. Resultados de uma reflexão a cerca desses elementos constitutivos. Nesse sentido, a gestão das competências gerenciais parece se referir à mobilização contínua de conhecimentos e habilidades de gestão traduzidas em ação, observáveis no contexto organizacional, desenvolvidos a partir de métodos e técnicas de aprendizagem individual e coletiva, a partir da prática cotidiana e da interação e troca com seus pares organizacionais e contribuem para o alcance da missão e da visão organizacional. Por sua vez a aprendizagem organizacional indica resultar em um processo sistemático de adaptação da organização às demandas do ambiente, uma forma pela qual seus processos internos são reestruturados e permitem a ela mudar e tornar-se competitiva. A AO é construída a partir da interação e de trocas informais do indivíduo com o outro no ambiente de trabalho a partir do enfrentamento de seus desafios cotidianos influenciando e sendo influenciado pela cultura e elementos políticos inerentes a cada ambiente. O aprendizado resultante dessa troca refere-se a novas formas de realizar atividades e processos, novas tecnologias, novos métodos e procedimentos, aprendem-se tacitamente valores e formas de agir, aprendem-se normas, procedimentos e regulamentos internos.

Bitencourt (2001) afirma que a competência traduz o conhecimento em práticas observáveis no trabalho, e após sistematizado em nível individual é disseminado e incorporado às práticas organizacionais. Trata-se, portanto, para a autora, de aprendizagem individual transformada em coletiva. Esse processo indica uma relação de complementaridade entre os conceitos, pois à medida que a organização incentiva o aprendizado individual estão fomentando o desenvolvimento de competências individuais e conforme esses modelos mentais são compartilhados, emerge a aprendizagem coletiva criando-se valor para a organização (BASTOS *et al.*, 1999 *apud* BITENCOURT, 2001).

Assim, os elementos da prática gerencial foram coletados nos depoimentos de campo e se referem aos desafios, dificuldades, frustrações e episódios gratificantes que os supervisores enfrentam no dia-a-dia de suas atividades e contribuem para a aprendizagem das competências gerenciais, pois diante dos episódios desafiadores e das dificuldades o supervisor costumeiramente e de forma dinâmica precisa desenvolver competências que se traduzem em ação para lidar com esses eventos inesperados. Os episódios envolvendo frustrações e satisfações moldam a visão que os próprios supervisores têm da função e os auxiliam a desenvolver a capacidade de fazer julgamentos, a adquirir o conhecimento técnico, a obterem maior confiança e credibilidade diante de seus pares e a tomar decisões mais consistentes. O amadurecimento decorrente dessa experiência culmina na amplitude do raciocínio sistêmico e o desenvolvimento das competências gerenciais que passam a ter como alicerce não apenas conhecimentos e habilidades, mas também atitudes que medeiam a prática gerencial (SILVA, 2009).

A forma com que os supervisores lidam com suas experiências permite-nos compreender como ocorre o aprendizado das competências gerenciais. O cotidiano de trabalho permite a efetivação de reflexões e observações e formação de conceitos sobre como lidar com esses eventos. O desenvolvimento das competências gerenciais é encorajado e valorizado a partir de uma postura construtiva perante o erro e as incertezas, pois os acontecimentos negativos e as descobertas advindas dos erros cometidos atuam a favor da experiência, servem como fonte de conhecimento e possuem valor para a prática gerencial. Ainda a partir da análise e questionamento crítico das soluções dos problemas e das normas estabelecidas, vários pontos de vista são explorados permitindo seu tratamento de maneira mais aberta e uma visualização de uma mesma situação em várias dimensões e perspectivas o que contribui para o surgimento de conflitos construtivos. E as competências gerenciais que emergem nesse contexto permitem ao gestor lidar com a mudança de uma maneira mais rotineira e a desenvolver uma visão baseada em uma lógica mais relacional da organização e de sua equipe de trabalho (WATSON, 2005; MORGAN, 1997; KOLB, 1991 *apud* BITENCOURT, 2001).

Figura 14 – Elementos do cotidiano gerencial que contribuem para o desenvolvimento das competências gerenciais



Fonte: Elaborado pelo autor

6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo se propôs a identificar processos de desenvolvimento das competências gerenciais resultantes da aprendizagem individual e coletiva dos supervisores. Desta forma, a contribuição gerada pela pesquisa ao estudo das competências gerenciais é relevante, pois está em consonância com o que propõem os teóricos adeptos da linha europeia de estudo das competências. Para estes a noção de competências deixou de ser atrelada a uma infinidade de requisitos que o indivíduo deve possuir para realizar com efetividade suas atividades no âmbito organizacional. Os dados de campo permitiram percebê-las na prática. Conforme foi ressaltado, após a análise dos dados, as competências gerenciais possuem em sua constituição características essencialmente dinâmicas e voltadas para ação, são mobilizadas continuamente a partir de eventos organizacionais imprevisíveis e não planejados que ocorrem no contexto organizacional que na pesquisa de campo foram identificados pelos episódios do cotidiano gerencial envolvendo desafios, dificuldades, frustrações e satisfações.

E foi a partir dessas considerações que este estudo proporcionou também como resultado, uma síntese de elementos que envolvem o desenvolvimento de competências gerenciais. Assim, o conceito de Competências Gerenciais se referem à mobilização contínua de conhecimentos e habilidades de gestão traduzidas em ação, observáveis no contexto organizacional, desenvolvidos a partir de métodos e técnicas de aprendizagem individual e coletiva, a partir da prática cotidiana e da interação e troca com seus pares na organização e contribuem para o alcance da missão e da visão organizacional.

A capacidade técnica do indivíduo, definida por Ruas (2005) como potencial de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes passíveis de desenvolvimento) que estão disponíveis para serem mobilizadas em uma situação específica, foi identificada no estudo como uma habilidade no setor/área de atuação que quando potencializada permite ao indivíduo resolver um maior número de problemas em domínios estratégicos e com desempenho superiores à média dos profissionais da área. Essa característica também está de acordo com Oderich (2005) quando cita que o gestor contemporâneo deve possuir um perfil que compreenda a soma das habilidades técnicas que se traduzem em conhecimentos específicos do cargo, habilidades humanas e conceituais que representam a forma de lidar com pessoas assim como a capacidade de enxergar o todo.

O conhecimento desenvolvido sobre aprendizagem gerencial foi alcançado ao se constatar a influência das várias dimensões que cercam a aprendizagem coletiva e exercem influência sobre o contexto organizacional. Nesse sentido, e em especial na organização pública estudada, traços culturais são predominantemente fortes e representam uma realidade ainda muito influenciada pelos períodos reformistas iniciais que objetivaram normatizar e prescrever leis, decretos e regulamentos para a atuação do gestor público. Essa dimensão cultural foi citada em vários depoimentos como grande entrave às iniciativas de modernização e da tentativa de se exercer uma gestão mais gerencial. Soma-se esta à dimensão política e a atuação do gestor na minimização dos conflitos e flexibilidade na relação entre autoridade e poder.

O foco nos relacionamentos também constitui outra dimensão verificada nesta pesquisa. De acordo com os dados de campo nas áreas de suporte administrativo o supervisor busca reunir esforços e sistematizar um processo para a condução de suas atividades priorizando aquelas que contêm prazos definidos. Esse processo consiste em priorizar atividades que implicam em prazos para execução e direcioná-los aos membros da equipe de acordo com a capacidade de cada um em realizar a atividade, buscando, parceria externa quando internamente não se conseguem habilidades e competências capazes de atender. Contudo, há uma tendência cada vez mais latente em se abandonar a gestão com base nas tarefas e processos para uma visão mais relacional da mesma. Alguns supervisores, ligados à atividade fim, porém, indicaram a preocupação em desenvolver suas atividades de forma mais cooperada entre outras unidades da organização, pois o desenvolvimento de relações efetivas no contexto organizacional causa impactos substanciais no bem-estar, no rendimento do trabalho e na manutenção do comprometimento das pessoas.

A aprendizagem organizacional possui características de heterogeneidade e fragmentação, contudo, a maioria dos autores atribuem à sua construção elementos que envolvem habilidades e processos de utilização do conhecimento valendo-se de uma perspectiva processual ao invés de relacional. Desta forma como uma contribuição teórica fez-se um esforço de sintetizar a definição do conceito com base nos autores lidos. Assim, o conceito de aprendizagem organizacional resulta em um processo sistemático de adaptação da organização às demandas do ambiente, uma forma pela qual seus processos internos são reestruturados e permitem a ela mudar e tornar-se competitiva.

Ainda no que se refere à aprendizagem, destaca-se neste estudo como contribuição importante para a academia o processo de descrição da aprendizagem das competências gerenciais que ocorre por meio de técnicas de aprendizagem individual e coletiva. Os dados mostraram que a aprendizagem individual revela-se na busca de conhecimento por ações formais de treinamento que ocorre em paralelo à dimensão subjetiva proposta por Silva (2009). São ações formais e orientações para a prática gerencial que contribuem para o desenvolvimento de uma visão sistêmica, trabalho em equipe, negociação, técnicas para a tomada de decisões etc. Os episódios do cotidiano dos supervisores referem-se à noção de evento como uma situação inesperada que requer uma atuação efetiva.

A pesquisa permitiu um vislumbre na prática dos modelos teóricos de aprendizagem. Desta forma, conclui-se que um comportamento de aprendizagem *single-loop* é predominante na organização, pois evidenciou-se nos dados de campo que os supervisores em suas práticas diárias atuam com base na resolução de problemas, evitam lidar com o conflito, possuem foco na tarefa e preocupam-se em manter o curso de suas atividades e rotinas em consonância com as normas operacionais preestabelecidas. O comportamento de aprendizagem em *double-loop* manifestou-se de forma incipiente em gestores com experiência e formação gerencial. Nestes casos, suas práticas são orientadas para a mudança contínua, lidam com o erro de uma maneira construtiva, possuem maior capacidade de reflexão sobre suas atividades e estão em constante busca de novas alternativas para solucionar os problemas e conflitos que emergem. Nesse sentido, o aprendizado das competências gerenciais parece ser observável a partir de um processo de experiência concreta na função, no qual a partir de observações e reflexões no seu cotidiano de trabalho, enfrentando seus desafios e dificuldades, o gestor elabora a formação de conceitos e abstrações sobre como lidar com situações imprevistas e eventos organizacionais que ocorrem. A competência gerencial é então aprendida e posteriormente testada em novos eventos que venham a ocorrer.

No que se refere ao estudo da atividade gerencial espera-se que esta pesquisa tenha contribuído no sentido de proporcionar um entendimento da visão gerencial com base nos depoimentos dos próprios gerentes. E as declarações dos gestores sobre seu próprio mundo encontraram bases conceituais na obra de Mintzberg (2010) e proporcionaram compreender com maior clareza a atividade gerencial e sua característica peculiar de ritmo intenso de trabalho, planejamento de curto prazo e forte orientação para a ação, pois buscam atividades que movem, mudam e possuem características tangíveis e atuais. As pressões do dia-a-dia gerencial não permitem o desenvolvimento de gestores que planejam reflexivamente.

A declaração dos gestores a respeito de dificuldades e desafios enfrentados no âmbito organizacional permitiu uma visualização de elementos da chamada Reforma Gerencial. Contribuem para essa visão a preocupação dos supervisores em se qualificarem e a prestar um serviço com qualidade ao cidadão. Esses elementos dialogam com Ormond; Lofler (1999) quando citam que cresce a pressão para a promoção de um setor público mais direcionado aos negócios, aos investimentos e ao fornecimento eficiente de serviços. Mudanças tecnológicas, especialmente em relação ao potencial para a difusão da informação fazem parte de um conjunto de desafios globais que estão implicando às organizações públicas a se estruturarem. O modelo gerencial de gestão pública por sua vez, deve contribuir para a elaboração de uma visão mais econômica e gerencial da Administração Governamental.

Os resultados práticos para a organização e para a gestão a nível institucional referem-se à possibilidade desta pesquisa fornecer subsídios para o desenho de programas de treinamento com foco na aprendizagem gerencial que priorizem aspectos contextuais e sejam orientados para a ação no ambiente organizacional. Nos termos de Silva (2009) o desenvolvimento gerencial deve fomentar o conhecimento de teorias, métodos e técnicas para a operacionalização dos processos gerenciais, mas também propiciar o desenvolvimento da visão sistêmica e da reflexão no contexto gerencial.

A pesquisa deve ser vista como uma oportunidade para a organização repensar sua maneira como lida com a gestão das competências gerenciais e como ainda está alicerçada na atribuição de cargos e funções. Para a Embrapa as competências se estruturam como resultado da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes. A pesquisa revelou que o contexto de atuação da atividade gerencial é dinâmico e analítico e a concepção de estocagem de competências não está em harmonia com a realidade vivida pelos supervisores.

A pesquisa revelou que os supervisores vivem um dilema: não conseguem se desvincular das atividades operacionais ao mesmo tempo em que precisam atuar como gestores. Os depoimentos também indicaram que ao assumir o cargo, o gestor sente dificuldade em perceber a diferença entre as atividades que devem ser pertinentes ao gerente e as atividades de um especialista do setor/área. Contribuem para esta percepção o fato de que o cargo de supervisor é compreendido pelos entrevistados como uma sobreposição de funções, ou seja, uma transição imperceptível entre o cargo técnico e a função gerencial onde as atividades técnicas e operacionais da área/setor ainda continuam sendo demandadas.

A compreensão da metáfora de Sísifo para o entendimento das dificuldades que permeiam a atuação gerencial é relevante, pois nos temos de Morgan (2007) metáforas implicam em uma forma de pensar, de ver e compreender o mundo que nos cerca. Essa perspectiva metafórica permitiu compreender o dia-a-dia dos supervisores e perceber como o seu ritmo de trabalho é absorvido permanentemente e ele nunca está livre para esquecê-lo e efetivamente planejar e analisar criticamente o que se faz Mintzberg (2010). Porém, o enfrentamento dessas dificuldades no seu dia-a-dia permite também ao gestor desenvolver suas competências gerenciais, pois diante de tais desafios e dificuldades precisa atuar de forma criativa e explorando suas características cognitivas.

Recomenda-se à organização o fomento de reuniões e encontros entre os supervisores com foco na troca e compartilhamento de práticas de gestão. Esses encontros devem se tornar uma rotina do supervisor para permitir o alinhamento do conhecimento e da experiência prática e a adoção de uma linguagem gerencial única orientada para a obtenção de resultados institucionais expressivos. Esses encontros devem proporcionar ao supervisor uma reflexão sobre a postura gerencial e sobre o papel que o supervisor deve exercer no sentido de contribuir para o alcance da missão.

Os depoimentos mostraram que alguns supervisores encaram como imperceptíveis a transição para o cargo gerencial, pois continuam sendo demandados por atividades do setor. Outros encaram como desafio o próprio fato de assumirem o cargo de supervisor, pois não foram preparados para tal. Nesse sentido, recomenda-se também à organização que crie um processo para a escolha de supervisores e identificação de novos líderes. Mesmo que o critério da confiança seja uma cultura enraizada na gestão pública, a adoção de um processo meritocrático e com base em atributos gerenciais, tanto para um quanto para o outro processo, parece mais pertinente ao novo contexto da Gestão Pública que preza pela gestão eficiente e busca contínua pela excelência administrativa e oferta de produtos/serviços de qualidade, que por sua vez, solicita do gestor público o conhecimento necessário para utilizar ferramentas de avaliação continuada e operar com indicadores de gestão, utilizando-se de forma eficiente os recursos públicos e prestando um atendimento mais efetivo às demandas da sociedade.

Como sugestão para novos estudos, deve-se seguir um aprofundamento ao estudo das competências profissionais. Sugere-se sua compreensão e aprofundamento no entendimento de sua formação e o seu relacionamento ao conteúdo cognitivo da atividade do trabalho. Sugere-se também relacionar o conceito de competência ao conhecimento técnico gerencial e à formação do especialista no âmbito organizacional.

Sugestões para estudos envolvendo a aprendizagem gerencial devem considerar a implicação das emoções traduzidas em sensações e sentimentos vivenciados pelos gestores no ambiente de trabalho. Para tanto, recomenda-se a obra de autores no Brasil como Silva (2009) no que se refere à vivência das emoções e a aprendizagem de gerentes e estrangeiros como Antonacopoulou e Gabriel (2001) apresentam estudos que podem servir de ponto de partida para nova pesquisa. Considera-se que a busca pelo equilíbrio emocional contribui com significados e proporciona direcionamento à aprendizagem gerencial.

Quanto ao tema Competências Gerenciais, recomenda-se à organização considerar que o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos gerentes não devem repousar apenas sobre uma definição formal, técnica e prescritiva, mas considerar seu comportamento, experiências vividas, valores e crenças em um contexto que torna suas atividades mais

complexas. Para Morgan (2007), tipos diferentes de organizações sobrevivem ou progridem em diferentes ambientes, o que leva a concluir que essas organizações necessitam de perfis gerenciais distintos, flexíveis, dinâmicos e adaptáveis a partir de cada uma dessas realidades organizacionais. Desta forma, ao avaliar o trabalho de um supervisor a organização deve atuar com foco no resultado e considerar o quanto ele representa sua equipe; como lida com as dificuldades e os desafios que surgem assumindo as responsabilidades ou fugindo delas; se suas atitudes espelham a equipe e servem de exemplo; se consegue compartilhar e garantir que a comunicação flua e se desenvolve em sua equipe um processo participativo estimulando a comunicação e compartilhando novas ideias.

A pesquisa revelou que o cargo de supervisor é percebido, por alguns como uma sobreposição de tarefas e responsabilidades. Assim, a organização deve promover ações de valorização e de auto-reflexão para o supervisor, permitindo-lhe compreender seu real papel como agente de mudança e condutor das ações das pessoas no âmbito organizacional. O supervisor deve se perceber como um facilitador para o alcance das estratégias organizacionais. A Chefia superior deve estimular momentos em que o negócio da organização seja objeto de discussão e reflexão também por parte dos supervisores. E também propor métodos que permitam que as contribuições, resultantes dos processos setoriais, estejam alinhadas diretamente ao atendimento das diretrizes estratégicas, dos objetivos da missão e da visão institucional. Atuar sob esse contexto significa buscar produtividade dentro de padrões de qualidade, oportunizar a criatividade, a inovação e o compartilhamento de conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho. Significa, sobretudo, garantir o engajamento das pessoas na causa maior da organização.

Ainda sob essa concepção sugere-se a desvinculação de alguns processos da responsabilidade dos gestores e cobrança mais efetiva de atividades tipicamente gerenciais como motivação, planejamento e resultados mensuráveis sobre demandas estratégicas. No planejamento das atividades do supervisor, deve-se atentar para a vinculação destas às diretrizes estratégicas. Com essas medidas, espera-se que os gestores possam implementar processos setoriais mais alinhados aos interesses organizacionais capazes de contribuir diretamente para o desempenho estratégico da organização.

Acredita-se que muitas das sugestões somente serão efetivadas quando a organização repensar suas políticas e práticas Gestão de Pessoas. Atualmente essas políticas e práticas são concebidas no âmbito da Sede, que fica em Brasília. Nas unidades descentralizadas, como na unidade objeto de estudo, as políticas que são institucionalizadas pelo DGP são efetivamente operacionalizadas pelo SGP – Setor de Gestão de Pessoas. Contudo, o SGP não possui em sua constituição as coordenadorias de apoio que o DGP possui. Atua com um número reduzido de profissionais e se encarrega de operacionalizar todos os processos que envolvem a Gestão das Pessoas. Percebe-se uma estreita relação com o que afirmam teóricos sob a influência do paradigma taylorista na operacionalização da Gestão de Pessoas revelada nas ideias de racionalização, descrição dos cargos, manutenção de instrumentos de controle etc.

Assim, recomenda-se que a organização adote uma visão mais estratégica da gestão das pessoas alicerçada em uma concepção mais consultiva e preventiva com foco na estratégia da organização. Sugere-se também o abandono de práticas de controle das pessoas e da pressuposição de sua passividade. As perspectivas futuras devem focar o desenvolvimento e estimular o indivíduo a participar e opinar na melhoria dos processos internos, assumindo um papel ativo no processo. Para a área de Gestão de Pessoas, além de

uma estrutura que facilite de forma efetiva a consecução dos subprocessos de Gestão de Pessoas a organização deve garantir métodos e processos baseados na transparência e na flexibilidade que são características facilitadoras de uma gestão mais efetiva com foco no processo em vez de foco nos instrumentos.

Tabela 10 – Síntese das conclusões, contribuições e resultados.

PARA A ACADEMIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudo em harmonia com a corrente europeia de estudo das Competências; • Competências Gerenciais possuem características essencialmente dinâmicas e voltadas para ação, são mobilizadas continuamente a partir de eventos organizacionais imprevisíveis e não planejados que ocorrem no contexto organizacional (episódios do cotidiano gerencial envolvendo desafios, dificuldades, frustrações e satisfações); • Competências Gerenciais se referem à mobilização contínua de conhecimentos e habilidades de gestão traduzidas em ação, observáveis no contexto organizacional, desenvolvidos a partir de métodos e técnicas de aprendizagem individual e coletiva e contribuem para o alcance da missão e da visão organizacional; • As habilidades técnicas desenvolvidas no setor/área de atuação quando potencializadas resultam em potenciais de competências e permitem ao indivíduo resolver um maior número de problemas em domínios estratégicos e com desempenho superiores à media dos profissionais da área; • A aprendizagem gerencial ocorre por meio de técnicas de aprendizagem individual que se revela na busca de conhecimentos por ações formais de treinamento e aprendizagem coletiva que consiste no enfrentamento dos episódios do cotidiano gerencial e é influenciada por várias dimensões: dimensões culturais (serviço público); políticas (relações de autoridade e poder); relacionais (relações efetivas no contexto organizacional); objetivas (formação gerencial) e subjetivas (incorporação do conhecimento às práticas organizacionais, experiência); • Aprendizagem Organizacional resulta em um processo sistemático de adaptação da organização às demandas do ambiente, uma forma pela qual seus processos internos são reestruturados e permitem a ela mudar e tornar-se competitiva; • Visualização na prática dos modelos de aprendizagem <i>single-loop</i> (quando os supervisores buscam a resolução de problemas e desafios visando evitar o surgimento de conflitos e foco na tarefa); <i>double-loop</i> (quando os supervisores se preocupam em mudar continuamente, lidam com o erro de uma maneira construtiva, possuem maior capacidade de reflexão sobre suas práticas) Aprendizagem vivencial (a partir de um processo de experiência concreta na função, o supervisor realiza observações e reflexões sobre seu cotidiano de trabalho, elabora a formação de conceitos e abstrações sobre como lidar com situações imprevistas e aprende a gerenciar); • Possibilidade de estudo a partir de um conhecimento mais efetivo sobre o entendimento de como ocorre a formação das competências profissionais que no estudo apresentaram estreita relação com o desenvolvimento das habilidades técnicas; • Sugestões para estudos envolvendo o tema "Aprendizagem Organizacional" devem considerar a implicação das emoções traduzidas em sensações e sentimentos vivenciados pelos gestores no ambiente de trabalho. Considera-se que a busca pelo equilíbrio emocional contribui com significados e proporciona direcionamento à aprendizagem gerencial. 	

PARA A ORGANIZAÇÃO	OPORTUNIDADE PARA A MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão clara da atividade gerencial sua característica peculiar de ritmo intenso de trabalho, planejamento de curto prazo e forte orientação para a ação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação de programas de treinamento gerencial orientados para a ação com foco no contexto organizacional;

- Compreensão da realidade vivida pelo corpo gerencial. Os supervisores não conseguem se desvincular das atividades operacionais o que, por sua vez, gera dificuldades de compreender quais são efetivamente as atividades de um supervisor. Para os supervisores entrevistados a atividade gerencial é compreendida como uma sobreposição de funções;
- Fomentar encontros entre o corpo gerencial para a troca e o compartilhamento de práticas de gestão. O negócio da organização deve ser objeto de discussão e reflexão. Esses encontros que podem ser estruturados sob a forma de seminários, workshop, reuniões e devem focar o alinhamento do conhecimento e da experiência da prática gerencial visando a adoção de uma linguagem única e proporcionar uma reflexão sobre a postura gerencial;
- A compreensão da metáfora de Sísifo para o entendimento da realidade vivida pelos supervisores permitiu compreender como o seu ritmo de trabalho é absorvido permanentemente e ele nunca está livre esquecê-lo e efetivamente planejar e analisar criticamente o que se faz.
- Cobrança mais efetiva dos supervisores de atividades tipicamente gerenciais como motivação, planejamento e resultados mensuráveis sobre demandas estratégicas. No planejamento das atividades do gestor, deve-se atentar para a vinculação destas às diretrizes estratégicas.
- Os depoimentos mostraram que alguns supervisores encaram como imperceptíveis a transição para o cargo gerencial, pois continuam sendo demandados por atividades do setor. Outros encaram como desafio o próprio fato de assumirem o cargo de supervisor, pois não foram preparados para tal;
- Criar um processo para a escolha de supervisores e identificação de novos líderes com base na meritocracia e atributos tipicamente gerenciais;
- Os conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais não devem repousar apenas sobre uma definição formal, técnica e prescritiva;
- Repensar o processo avaliativo dos supervisores com foco em resultados e considerar o quanto ele representa sua equipe; como lida com as dificuldades e os desafios que surgem assumindo as responsabilidades ou fugindo delas; se suas atitudes espelham a equipe e servem de exemplo; se consegue compartilhar e garantir que a comunicação flua e se desenvolve em sua equipe um processo participativo estimulando a comunicação e compartilhando novas ideias;
- O cargo de supervisor é percebido, por alguns como uma sobreposição de tarefas e responsabilidades;
- A organização deve promover ações de valorização e de auto-reflexão para o supervisor, permitindo-lhe compreender seu real papel como agente de mudança e condutor das ações das pessoas no âmbito organizacional. O supervisor deve se perceber como um facilitador para o alcance das estratégias organizacionais. A Chefia superior deve estimular momentos em que o negócio da organização seja objeto de discussão e reflexão também por parte dos supervisores;
- A organização deve adotar uma visão mais estratégica da gestão das pessoas alicerçada em uma concepção mais consultiva e preventiva com foco na estratégia da organização;

Fonte: Elaborado pelo autor

7 APRENDIZADO DO PESQUISADOR COM A PESQUISA

A partir do término da pesquisa depois de escritas as últimas linhas conclusivas permito-me realizar uma reflexão a cerca do meu processo de aprendizagem como pesquisador. Ao iniciar o curso de Mestrado, deparei-me com a necessidade quase que obrigatória de não ficar preso a modelos conceituais que não explicam ou não funcionam na prática. Este posicionamento foi onerado também pela vontade, de oferecer, ao término do curso, resultados concretos à minha organização e que efetivamente pudessem ser operacionalizados e transformados em ação e resultados para a empresa.

Ao realizar a leitura da obra de Pedro Demo “Pesquisar o que é?” percebi que meu posicionamento ganhara força e argumentos convincentes. Parafraseando o autor, acredito que o fruto de um Mestrado Profissional deve ser a promoção de um pesquisador capaz de elaborar e produzir um conhecimento útil e prático para a organização na qual está inserido. Este conhecimento deve gerar valor para a organização traduzida sob a forma de mudança. A partir de uma reflexão crítica, dedutiva e indutiva, sobre os problemas organizacionais, o pesquisador deve ser capaz de atuar como um agente de mudanças e não um propagador de teorias e conhecimentos dissociados de sua realidade imediata. Em resumo, sua postura deve ser a da intervenção na realidade organizacional de forma prática.

A partir dessa base, meu processo de aprendizagem foi se consolidando e a cada artigo ou livro lido, busquei correlacionar o conhecimento teórico adquirido à minha prática profissional e visualizá-lo sob a forma da Dissertação. Destaque foi para mim a descoberta da definição Europeia do termo Competências que busca ir além do conceito de qualificação, considerada como inteligência prática para situações, o tomar a iniciativa, assumindo responsabilidades diante de situações complexas. Não se prevê o estoque de conhecimentos e habilidades como um processo estanque, mas num enfoque construtivista, sendo adaptáveis às necessidades do ambiente organizacional. Assim, a partir da internacionalização deste posicionamento, passei a vislumbrar com um olhar mais crítico o uso da noção de Competências na organização onde atuo e percebi que se distanciava da prática e que a abordagem Europeia poderia me ajudar a conceber as respostas de que precisava e preencher as lacunas para elaborar a pesquisa de minha Dissertação.

Desta forma, considero que a aprendizagem para pesquisar ocorreu e foi se consolidando durante o período do curso e em muitos momentos se confundiu com minha prática no trabalho. Em sala de aula ressalto a contribuição das discussões com base nas sínteses das leituras realizadas. Neste momento a heterogeneidade dos pontos de vistas, críticas e argumentos fizeram-me conceber ser inócua a busca por uma verdade absoluta e isenta. Sob o ponto de vista prático ressalto um conhecimento maior da organização a partir da análise de sua cultura o que me permitiu configurar uma situação-problema consistente que efetivamente dialogasse com a realidade.

Considero relevante também o aprendizado sobre a pesquisa qualitativa no campo e a utilização da entrevista como método de coleta de dados permitindo-me a compreensão dos significados e processos por meio das palavras. Destaco o aprendizado com a transformação da definição constitutiva para a operacional dos conceitos e variáveis da pesquisa que me permitiram transitar do mundo conceitual para o mundo da prática. Essa

transformação foi crucial para que minha pesquisa de Dissertação pudesse migrar da definição conceitual pura para a visualização operacional dos indicadores da pesquisa. A apresentação das evidências da pesquisa (tabelas de conteúdo) também fizeram seu papel de possibilitar ao meu estudo tornar-se mais consistente quanto à interpretação e argumentação dos dados qualitativos e possibilitam-me defender minha idéia e visão da organização estudada. No que se refere à adoção da entrevista como método de coleta de dados foi possível constatar que o simples fato de parar de pensar somente pelos meus pressupostos e efetivamente ouvir o outro pôde me proporcionar a descoberta de questões cruciais para a organização. Vislumbrei também que a realização da entrevista no campo permite às pessoas um momento de desabafo sobre suas insatisfações com a organização e que possibilitam o levantamento de sintomas, mal estar, sinais e mudanças na organização e a necessidade de intervenção.

Por fim, meu aprendizado prático com este estudo proporcionou-me uma visão mais crítica da organização e de seus processos internos, porém considero de grande valia o meu despertar autocrítico como membro do Setor de Gestão de Pessoas com o compromisso de desenvolver novas competências conceituais, técnicas e humanas que permitam o atendimento efetivo das demandas dos usuários internos e externos e a necessidade de minha atuação como agente de mudança organizacional capaz de vincular o conhecimento teórico construído com as práticas organizacionais, visando gerar o comprometimento do trabalhador com a organização, maior dedicação e produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração pública. **Revista do Serviço Público da Enap – Escola Nacional de Administração Pública**. n. 10, p. 6-44 Brasília, 1997.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro *et al.* Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. p. 12-24. Mar./abr. São Paulo, 1993.

AMARAL, Helena. Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **RSP – Revista do Serviço Público. Enap – Escola Nacional de Administração Pública**, n. 4, ano 57, p. 549-563 out./dez. Brasília, 2006.

ANTONACOPOULOU, Elena. **Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: O caso de três grandes bancos varejistas**. In: ARAÚJO, L.; SMITH-EASTERBY, M.; BURGOYNE, J. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. p. 263-288, São Paulo: Atlas, 2001.

ANTONELLO, Claudia Simone **A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma visão crítica**. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia. Simone.; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. p. 12-33, Bookman: Porto Alegre, 2005.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE – Revista de Administração Eletrônica**, n. 3, v. 49, p. 266-281, jul./set. São Paulo, 2009.

ARAÚJO, Luís; SMITH-EASTERBY, Mark. **Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates Atuais**. In: ARAÚJO, Luís; SMITH-EASTERBY, Mark; BURGOYNE, Jonh. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. p. 15-34, São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Mario **Fundamentos do Agronegócio**. Ed Atlas: São Paulo, 2003.

AZEVEDO, Clóvis Bueno; LOUREIRO, Maria. Rita. Carreiras Públicas em uma Ordem Democrática: Entre os Modelos Burocrático e Gerencial. **RSP – Revista do Serviço Público. Enap – Escola Nacional de Administração Pública**, ano 54, número 1, p. 47-61, Jan/Mar, 2003.

BITENCOURT, Claudia, Cristina. A gestão das competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan./mar. São Paulo, 2004.

BITENCOURT, Claudia, Cristina. **A gestão das competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado) – Pós-Graduação em Administração da UFRGS, Porto Alegre, 2001.

BRAND, Aniele Fischer, TOLFO, Suzana da Rocha; PEREIRA, Maurício Fernandes; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Atuação estratégica da área de gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. **XI Semead Gestão & Regionalidade**. v. 24 nº 71, p. 79-88, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 08-15, jan./mar. São Paulo, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público da Enap – Escola Nacional de Administração Pública**, ano 49, número 1, pp. 34-58, Jan/Mar, 1998.

BOFF, Luiz Henrique; ABEL, Mara **Autodesenvolvimento e Competências: o caso do trabalhador de conhecimento como especialista**. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia. Simone.; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. p. 70-79, Bookman, Porto Alegre, 2005.

CARVALHO, José. Luiz. Felício; VERGARA, Sylvia Constant. A Fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 78-91, jul./set. 2002.

CARVALHO, Antônio Ivo *et al.* Escolas de Governo e Gestão por Competências – Mesa Redonda de Pesquisa-Ação. **Revista do Serviço Público da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública**. Brasília, 2009.

CASTELLS Manuel. **La era de la información economía, sociedad y cultura**. vol I. La Sociedad Red. Alianza Editorial: Madrid, 1997.

COLTRO, Alex. Seção de Pessoal, Departamento de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, ... ou o Multifforme Esforço do Constante Jogo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, número 1, p. 42-60, Jan/Abr, 2009.

COLTRO, Alex. A Fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.11, 1º trim. p. 37-45, São Paulo, 2000.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **RAE – Revista de Administração Eletrônica**, vol. 45 n. 1, p. 10-13, jan./mar. 2005.

DEMO, Pedro. **Educar pela Pesquisa**. Autores Associados. 5a ed. Campinas, 2001.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: modelo, processos tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo, Atual Editora, 1999.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard & LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração. Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria.** São Paulo: Pioneira, 1999.

EYNG, Ivanilde Scussiatto; Machado, Liliâne Correa. **As sete dimensões da Gestão do Conhecimento na prática gerencial: um estudo de caso na Gecor S.A.** Altec 2005. Salvador, Bahia, p. 1-15, 2005.

ELKJAER, Bente. **Em busca de uma teoria de aprendizagem social.** In: ARAÚJO, Luís.; SMITH-EASTERBY, Mark; BURGOYNE, Jonh. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem.** São Paulo: Atlas, p. 102-116, 2001.

EMBRAPA AGROBIOLOGIA (2009). Seropédica. Disponível em <<http://www.cnpab.embrapa.br>>. Acesso em 17 mar 2009.

_____.(2004a) III Plano Diretor da Embrapa Agrobiologia. Rio de Janeiro.

_____.(2008b) IV Plano Diretor da Embrapa Agrobiologia. Rio de Janeiro.

_____.(2010c) Pesquisa de Clima Organizacional - Relatório Qualitativo.

EMBRAPA. Deliberação n. 01, de 19 de fevereiro de 2010. Aprova as finalidades, as atribuições e a estrutura organizacional do Departamento de Gestão de Pessoas - DGP.

_____.(2006a) PCE – Plano Carreiras da Embrapa. Brasília.

_____.(2008b) IV Plano Diretor da Embrapa. Brasília.

_____.(2007c) Memorando do Departamento de Gestão de Pessoas/Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento. Brasília.

FARIA, Bruno Fátima Maria; BRANDÃO Hugo Pena. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. São Paulo, 2003.

FERRAREZI, Elisabete; ZIMBRÃO, Adélia. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista do Serviço Público da Enap – Escola Nacional de Administração Pública**, p. 63-86 jan/mar. Brasília, 2006.

FERREIRA, Paulo Sergio Antunes. **Mapas de Conhecimento: Em busca de um instrumento de aplicação nas organizações para operacionalização da Gestão do Conhecimento.** 2007. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

FINGER, Matthias; BRAND, Silvia Burgin. Conceito de Organizações de Aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento

da teoria. In: SMITH-EASTERBY, Mark; BURGOYNE, Jonh. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, p. 165-192, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FLEURY, Antônio Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p.183-196, 2001.

FLICK, Uber. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GUIMARAES, Tomás de Aquino. O modelo organizações sociais: lições e oportunidades de melhoria. **Revista do Serviço Público da Enap – Escola Nacional de Administração Pública**. n. 1, ano 54, p. 99-117, jan./mar. Brasília, 2003.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 22, n. 2, p. 201-210, Mai/Ago, 2006.

KING Adelaide Wilcox; Sally W. FOWLER; Carl P. ZEITHAML Competências organizacionais e vantagem competitiva: O desafio da gerência intermediária. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. São Paulo, 2002.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-35, jan./mar. São Paulo, 2008.

LEE, Finch Tim; MABEY, Chris; LIEFOOGHE, Andreas. In the name of In the name of capability: A critical discursive evaluation of competency-based management development. **Human Relations**, v. 58, p. 1185-1222. Sage Publications, 2005.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gspública**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 2007.

MINTZBERG, Henry **Managing - Desvendando o dia a dia da gestão**. ed. Bookman: 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**, Sao Paulo: Atlas, 2007.

NEWCOMER, Kathryn. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público da Enap – Escola Nacional de Administração Pública**. n. 2, ano 50, p.05-20, abr./jun, Brasília, 1999.

NETO, João Pinheiro de Barros. **Recursos Humanos: Desenvolvimento e Gestão de Pessoas**. In: KUAZAQUI, Edmir *e col* **Administração para não-administradores**, Saraiva, 2006 p. 99-130.

NICOLINI, Alexandre Mendes **Aprender a Governar – A aprendizagem de funcionários públicos para as carreiras de Estado**. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2007.

Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico - OCDE. Desenvolvimentos recentes na gestão dos recursos humanos nos países-membros da

OCDE. **Revista do Serviço Público da Enap – Escola Nacional de Administração Pública**, ano 52, n. 2, abr-jun, Brasília, 1995.

ODERICH, Cecília. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 88-115, 2005.

ORMOND, Derry; LOFFLER, Elke. A nova gerencia pública. **Revista do Serviço Público da Enap – Escola Nacional de Administração Pública**. n. 2, ano 50, p. 66-96 abr./jun. Brasília, 1999.

PACHECO, Regina Silvia. Política de Recursos Humanos para a Reforma Gerencial: Realizações do Período 1995-2002. **Revista do Serviço Público da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública**, ano 53, n. 4, p. 79-106, Out/Dez, 2002.

PEREIRA, Marco Antônio. Gestão por Competência: Estudo de caso em indústrias químicas no Brasil. **XXV ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Porto Alegre, p. 17-33, 2005.

PEIXOTO, João Paulo. **Governando o Governo**. São Paulo: Atlas, 2008.

PENTEADO, Rosângela de Fátima; CARVALHO, Helio Gomes; PENTEADO, João Guilherme. Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial. **IV Simpósio acadêmico de engenharia de produção**, 2008.

PRASAD Anshuman. Digging Deep for Meaning: A Critical Hermeneutic Analysis of CEO Letters to Shareholders in the Oil Industry. **The Journal of Business Communication**, Volume 39, Number 1, p. 92-116. January, 2002.

PIRES, Alexandre Kalil. *et al* Gestão de Competências em Organizações do Governo. Mesa Redonda de Pesquisa Ação. **Revista do Serviço Público da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública**, Brasília, p. 07-95, 2005.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Katia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP – Revista de Administração Pública**. p. 81-105, jan./fev. 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Antônio Glauter Teófilo. O aprendizado organizacional na implementação de políticas públicas industriais em três estados nordestinos. **Revista do Serviço Público da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública**, ano 58, n. 4, p. 465-503, Out/Dez, 2007.

ROSENZWEIG, Phill. **Derrubando mitos**. São Paulo: Globo, 2008.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique

Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, p. 34-55, 2005.

RUAS, Roberto Lima. A atividade gerencial no Século XXI e a formação de gestores: Alguns nexos pouco explorados. **REAd – Revista de Administração Eletrônica** ed. 15, vol. 6, nº 3, p. 1-8 Out, 2000.

SANDBERG, Jorgen Human competence at work. Göteborg: **BAS**, 1996.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende.** São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Maria Gorete Rodrigues da Coach e papéis gerenciais. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências.** Porto Alegre: Bookman, p. 116-131, 2005.

SIMS, David. **Aprendizagem Organizacional como desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos.** In: SMITH-EASTERBY, Mark; BURGOYNE, Jonh. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem.** São Paulo: Atlas, p. 65-79, 2001.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública.** Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

SOUZA, Yeda Swirski de Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE – Revista de Administração Eletrônica.** v. 3 n. 1, p. 02-16 jan./jun. 2004;

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. **RAC – Revista de Administração Contemporânea,** v. 10, n.2, abr-jun. p. 75-94. São Paulo, 2006.

VERGARA, Sylvia. Constant. **Métodos de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Métodos de pesquisa em administração** São Paulo: Atlas, 2008.

VILLARDI, Beatriz Queiroz; LEITÃO, Sergio Proença. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **RAP – Revista de Administração Pública.** n 34, p. 53-70, mai./jun. 2000.

WATSON, J. Tony. Organização e trabalho em transição: da lógica sistêmico controladora à lógica processual relacional. **RAE – Revista de Administração Eletrônica.** N 01, vol. 34, p. 14-23 jan./mar. 2005.

APÊNDICE A - QUADRO TEÓRICO – COMPETÊNCIAS

ANO	TÍTULO	PALAVRA CHAVE/AUTOR	REFERÊNCIA	IDÉIAS CENTRAIS	ARGUMENTOS	CONCLUSÕES
2000	Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações	Remuneração; carreira; administração de recursos humanos; competências.	DUTRA S. J. <i>et al</i> Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 1, pág. 161-176, jan./abr. São Paulo, 2000.	Apresentação de um modelo capaz de balizar a gestão de pessoas de forma integrada, estruturado a partir do modelo de competências	O autor buscou estudar o conceito de competências aplicado à gestão de pessoas em uma empresa nacional do setor público, buscando modelar um sistema de gestão de pessoas voltado à realidade brasileira.	Os resultados demonstram que o sistema de GC pode suprir as principais necessidades emergentes de gestão de pessoas. Na empresa em questão foi identificada a necessidade de se aprimorar o processo de comunicação com os funcionários.
2001	Construindo o conceito de competência	Competência, gestão de pessoas	FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial, pág.183-196, 2001.	Proporcionar o debate teórico a respeito da noção de competência.	Os autores buscam explicitar o termo competência em seus vários níveis de compreensão, relacionando-o à estratégia e aos processos de aprendizagem organizacional, realizando um diálogo entre as literaturas americana, européia e francesa.	Para os autores o conceito de competência está em construção em duas instâncias de análise: o indivíduo e a organização. Na abordagem dos autores a competência deve agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
2001	Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto?	Gestão de competências, gestão de desempenho, gestão estratégica de recursos humanos.	BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto? RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, pág. 08-15, jan./mar. São Paulo, 2001.	Discussão até que ponto a gestão de competências e a gestão de desempenho constituem tecnologias gerenciais distintas ou partes interdependentes de um mesmo construto.	Através da revisão da literatura o autor apresenta as semelhanças e diferenças entre esses dois conceitos e propõe uma nova abordagem conceitual que procura considerar a relação de interdependência entre esses modelos de gestão.	Mais que tecnologias independentes ou distintas, a gestão de competências e a de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional. Infere o autor que o desafio das

ANO	TÍTULO	PALAVRA CHAVE/AUTOR	REFERÊNCIA	IDÉIAS CENTRAIS	ARGUMENTOS	CONCLUSÕES
						organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências mas também a compartilhá-las.
2002	Competências organizacionais e vantagem competitiva: O desafio da gerência intermediária	Estratégia, vantagem competitiva, competência.	KING W. A. <i>et al</i> Competências organizacionais e vantagem competitiva: O desafio da gerência intermediária. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 1, pág. 36-49, jan./mar. São Paulo, 2002.	Demonstrar a relação entre a percepção dos gerentes de nível intermediário sobre as competências e o desempenho da empresa.	Identificação e promoção das competências que auxiliem as empresas a competir no desafiador ambiente empresarial atual. Apresentação de um método que possibilita a qualquer empresa identificar e avaliar suas competências.	Relação entre os aspectos da competência e o êxito da empresa.
2003	Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal	Gestão de pessoas na administração pública; gestão de competências.	FARIA, B. F. M.; BRANDÃO H. P. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 3, pág. 35-56, jul./set. São Paulo, 2003.	Identificar competências profissionais relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública.	Através da metodologia adotada o estudo se propôs a criar um instrumento destinado a identificar competências profissionais relevantes aos profissionais de T&D, além de realizar um diagnóstico do Gap de competências desses profissionais.	Não foi possível validar estatisticamente o referido relatório, devido ao número de servidores ser insuficiente, contudo, foi possível identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao bom desempenho desses servidores.
2004	A gestão por competências	Gestão por competência;	SILVA, S. L. A gestão por competências como instrumento de	Propor o modelo de Gestão de competência como	O autor se propõe a analisar o método de	A metodologia empregada para a

ANO	TÍTULO	PALAVRA CHAVE/AUTOR	REFERÊNCIA	IDÉIAS CENTRAIS	ARGUMENTOS	CONCLUSÕES
	como instrumento de avaliação de desempenho – um estudo de caso em uma empresa de Call Center	avaliação de desempenho	avaliação de desempenho – um estudo de caso em uma empresa de Call Center. Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas. São Paulo, 2004.	forma de melhorar o desempenho individual.	avaliação de desempenho de uma empresa de Call Center de Goiânia, focando a utilização de seus resultados para o desenvolvimento das pessoas. O autor propõe melhorias para o processo de mensuração de desempenho baseado na gestão por competências.	avaliação de desempenho de supervisores de atendimento não incorpora plenamente a utilização de seus resultados para as principais decisões estratégicas de desenvolvimento de pessoas; Para aprimorar os resultados da avaliação de desempenho sugere-se a utilização de um banco de dados como ferramenta capaz de preencher a lacuna encontrada no gerenciamento dos resultados obtidos, amarrando-os a um plano de capacitação e desenvolvimento. A idéia é formar um banco de competências.
2004	Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: Um estudo de caso na indústria automobilística	Gestão do conhecimento, gestão de competências, inovações tecnológicas, seleção, treinamento.	VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: Um estudo de caso na indústria automobilística. RAE – Revista de Administração Eletrônica, v. 3, n. 1, jan./jun. São Paulo, 2004.	Descrever e analisar novas formas e conteúdo dos processos de seleção e formação dos trabalhadores de uma organização do setor automotivo.	O autor busca descrever e analisar as formas e conteúdos dos processos de seleção e formação dos trabalhadores, colocadas em curso numa organização que investe no desenvolvimento das competências e conhecimentos dos trabalhadores, a fim de mantê-los articulados com as mais recentes inovações microeletrônicas, uma vez que esse conjunto traz repercussões sobre a	Foi necessário alterar a estrutura funcional da gestão de RH com a finalidade de garantir o suporte necessário para a gestão do conhecimento e das competências. Através da integração das atividades, a área de RH pode posicionar-se mais proximamente dos níveis operacionais e, assim, atender melhor suas demandas, além de dar respostas mais ágeis e apropriadas. A

ANO	TÍTULO	PALAVRA CHAVE/AUTOR	REFERÊNCIA	IDÉIAS CENTRAIS	ARGUMENTOS	CONCLUSÕES
					produtividade final e a competitividade da empresa.	mudança no perfil das lideranças também foi fundamental. Elas assumiram um papel de destaque, ou seja, o de formadores de pessoal, o que tornou-as referência em conhecimento e também difusoras dos mesmos. Os funcionários devem ser criteriosamente selecionados, tanto por seus potenciais, quanto por suas atitudes pró-ativas em relação ao aprendizado, e também por suas experiências e iniciativas na solução de problemas.
2004	Alinhando estratégias e competências	Gestão de competências, estratégia organizacional.	FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégias e competências. RAE – Revista de Administração Eletrônica, v. 44, n. 1, pág. 44-57, jan./mar. São Paulo, 2004.	Analisar qual a relação entre competências organizacionais e estratégias competitivas nas empresas do setor de telecomunicações.	O autor parte do questionamento sobre qual a relação entre competências organizacionais e estratégias competitivas. O autor questiona-se também se no caso de empresas que competem organizadas em cadeias produtivas, haveria diferenças na construção de competências entre empresas situadas em diferentes níveis? E quais seriam as implicações dessa inter-relação – estratégia e competências – para as ações da gestão de RH? O autor elabora um modelo de análise e o aplica em empresas do	Avanço na discussão conceitual sobre competências essenciais, organizacionais e individuais. O modelo proposto foi referência importante para análise das mencionadas estratégias e competências organizacionais das empresas pesquisadas, em diferentes partes da cadeia produtiva. Observou-se a dificuldade que as empresas têm no alinhamento de competências e estratégias. O modelo de gestão de competências está em

ANO	TÍTULO	PALAVRA CHAVE/AUTOR	REFERÊNCIA	IDÉIAS CENTRAIS	ARGUMENTOS	CONCLUSÕES
					setor de telecomunicações.	construção: coloca ao pesquisador desafios teóricos e, aos profissionais, o desafio do equacionamento da ambigüidade entre discurso e prática.
2004	A gestão das competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional	Competências gerenciais, aprendizagem organizacional, estratégia e mudança organizacional.	BITENCOURT, C. C. A gestão das competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, pág. 58-69, jan./mar. São Paulo, 2004.	Estudo dos conceitos, princípios e práticas de aprendizagem organizacional como um meio para tratar a questão da gestão das competências gerenciais.	Apresentar uma nova proposta para o desenvolvimento de competências baseada na complementaridade que as práticas e elementos de aprendizagem organizacional podem oferecer. É realizado um estudo comparativo entre seis empresas.	A gestão de competências em empresas brasileiras encontra-se em fase inicial de desenvolvimento, já as australianas encontra-se em fase de consolidação das competências. É relevante considerar as diferenças culturais como um elemento fundamental na definição e sustentação das estratégias voltadas ao desenvolvimento de competências. A abordagem referente à aprendizagem organizacional reforça a importância de se pensar em gestão de competências tendo como base as reflexões que privilegiem o coletivo (interações entre as pessoas), o desenvolvimento contínuo (visão processual) e a ênfase em ações (práticas de trabalho).
2005	Gestão de Desempenho por	Gestão de desempenho,	BRANDÃO, H. P. Gestão de Desempenho por competências:	Avaliar a percepção dos funcionários do Banco do	Através de uma pesquisa de caráter descritivo	A percepção foi positiva, pois o modelo mostrou-

ANO	TÍTULO	PALAVRA CHAVE/AUTOR	REFERÊNCIA	IDÉIAS CENTRAIS	ARGUMENTOS	CONCLUSÕES
	competências: integrando a avaliação 360 graus, o BSC e a Gestão por competências.	gestão por competências em empresa pública (BB).	integrando a avaliação 360 graus, o BSC e a Gestão por competências. EnAnpad, 2005.	Brasil a cerca do novo modelo de Gestão de Desempenho adotado.	exploratório o autor demonstra a percepção positiva dos sujeitos da pesquisa que de forma geral consideram o novo instrumento mais eficaz, democrático e participativo.	se mais eficaz, democrático e participativo. O modelo adotado permitiu a integração da gestão de competência, do BSC e da avaliação 360 graus.
2005	Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências.	Aprendizagem, competências e trilhas de desenvolvimento profissional.	BRANDÃO, H. P.; FREITAS, I. A. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. EnAnpad, 2005.	Utilização da noção de trilhas de aprendizagem como alternativa para o desenvolvimento profissional num contexto de gestão de competências.	Descrição da utilização do conceito de trilhas de aprendizagem como alternativa para o desenvolvimento profissional. O autor se propõe a discutir as principais proposições e práticas que permeiam essas abordagens. Discute-se também a noção de competência.	O desenvolvimento de competências não deve se basear na criação de grades de treinamento. Supõe o autor que as trilhas de aprendizagem parecem ajustar-se melhor à lógica das competências, por conferir certa autonomia às pessoas. A responsabilidade pelo processo de desenvolvimento deve ser compartilhada entre empresa e empregado.
2006	A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais	Estratégia organizacional, aprendizagem organizacional, desenvolvimento de competências.	MOURA, M. C. C. de; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. RAE – Revista de Administração Eletrônica, v. 5, n. 1, jan./jun. São Paulo, 2006.	Analisar as articulações entre as estratégias e o desenvolvimento de competências gerenciais, verificando como ocorre a aprendizagem.	Para o autor a efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais. Portanto, estabelecer o direcionamento estratégico, alinhado às competências organizacionais e desdobrado em competências, tanto coletivas como individuais, implica refletir sobre a cultura	O autor apresenta um quadro sintético contendo as competências gerenciais necessárias para consolidar a orientação estratégica da empresa. No que refere à aprendizagem organizacional, detectou-se um movimento similar entre a aprendizagem estratégica e a tomada de consciência acerca do 'ser gerente' na empresa. As opções estratégicas puderam

ANO	TÍTULO	PALAVRA CHAVE/AUTOR	REFERÊNCIA	IDÉIAS CENTRAIS	ARGUMENTOS	CONCLUSÕES
					organizacional e o modelo de gestão. O autor apresenta como a orientação estratégica foi consolidada, considerando-se as competências organizacionais e gerenciais sob a perspectiva construtivista inspirada na abordagem da aprendizagem organizacional.	ser adaptadas e implementadas, ao reconhecer que o posicionamento da empresa não estava sendo compatível com o cenário competitivo. No cruzamento entre as expectativas da diretoria e os esforços de desempenho dos gestores, estar alinhado aos objetivos organizacionais favoreceu a aprendizagem individual e coletiva.
2008	Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas	Competências no trabalho, aprendizagem, pesquisas empíricas.	BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. v. 6, n. 3, pág. 321-342, Brasília, 2008.	Revisar criticamente a produção científica sobre aprendizagem e competências nas organizações. Foram analisados relatos de pesquisas empíricas sobre o tema, publicados no período de 1996 a 2005	O autor argumenta que a aprendizagem é o processo pelo qual se adquire competência. E esta se insere entre as concepções propostas para orientar o processo de aprendizagem nas organizações, à medida que se propõe a alinhar o aprimoramento profissional dos empregados à estratégia e aos objetivos organizacionais.	Constatou-se a predominância do estudo da competência a partir de seus elementos constitutivos, ou seja, de conhecimentos, habilidades e atitudes. Os resultados indicam que os temas aprendizagem e competências ainda carecem muito de pesquisas empíricas.

APÊNDICE B - ROTEIRO INICIAL PARA A COLETA DOS DADOS DE CAMPO (PILOTO)

Título: O processo de aprendizagem das competências gerenciais em uma empresa pública de pesquisa

Pergunta central: como os supervisores aprendem e desenvolvem competência para gerenciar na organização?

Objetivo Geral: Identificar na prática, processos de desenvolvimento de competências gerenciais alcançados por meio de aprendizagem individual e coletiva em uma empresa pública de pesquisa.

Objetivos Específicos

- Construir base conceitual, por meio de revisão na literatura, que proporcione uma discussão efetiva com os dados empíricos coletados
- Levantar, a partir da pesquisa de campo, práticas gerenciais que permitam a descrição das dinâmicas de aprendizagem individual e coletiva e de desenvolvimento de Competências Gerenciais
- Descrever, com base na revisão de literatura e na prática gerencial, elementos da Aprendizagem Organizacional que contribuam para o desenvolvimento das Competências Gerenciais

1. Descreva os principais aspectos de sua trajetória profissional que culminaram com o seu ingresso na organização.
2. Já na organização quais foram as principais atividades que desempenhou? Descreva os desafios e dificuldades que enfrentava.
3. Descreva a trajetória (acontecimentos importantes) que em sua opinião culminaram na sua nomeação para ser o gestor de sua área. PA: Como assim? Que características são essas?
4. **Em que momento de sua carreira o servidor ou técnico da área se tornou um gerente? Como se deu esse aprendizado?**
5. O que é gerenciar pra você?
6. Relate um episódio desafiador com o qual se deparou durante o período de sua gestão.
7. Quais são as suas maiores dificuldades no desempenho da função gerencial? Relate um episódio de frustração com a carreira gerencial.
8. Quando sente dificuldade em realizar sua função a quem recorre?
9. O que tem feito para solucionar os desafios e os problemas da sua prática gerencial?
10. O que o Sr. (a) acha que faz de melhor no desempenho de sua função? Por quê?
11. Quais os aspectos de sua trajetória profissional e acadêmica que contribuíram para sua atuação como gestor?
12. Em que aspectos a sua experiência gerencial lhe auxilia a atuar com sua equipe? Como se dá essa atuação?
13. Pela sua experiência como gestor o que o Sr (a) considera como um Gestor Ideal?
14. Em que aspectos a carreira de gestor impactou em sua vida profissional?

APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA PILOTO

Tipo de Entrevista: Piloto nº 001

Entrevistador (a): Marcos Ferreira (Mestrando do PPGEN/UFRRJ)

Entrevistado (a): E1G1Piloto – **Sexo:** Feminino

Cargo: Coordenadora da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da UFRRJ

Tempo de serviço: 28 anos

Vínculo com a organização: Servidor (a) público (a)

Data/horário da entrevista: 04/11/2010 às 14h30min

Local: Codep/UFRRJ

Duração da entrevista: 31'15"

1 *Entrevista piloto numero um com Lucimere Antunes da::: coordenadora de desenvolvimento*
2 *de pessoas da UFRRJ. Bom Lucimere Boa tarde e obrigado por você aceitar essa entrevista ()*
3 *eu gostaria de começar, iniciar as perguntas queria que você descrevesse os principais as-*
4 *pectos da sua trajetória profissional que culminaram com seu ingresso aqui na universidade,*
5 *em que momentos de sua carreira você disse olha eu quero ser servidora? na Universidade? é*
6 *na Universidade. Ah::: muito jovem () e assim desde muito nova, na verdade eu entrei na universi-*
7 *dade com uns dezenove anos, aí contratada naquela época como CLT depois eu sai fui para são Paulo,*
8 *morei um tempo em São Paulo voltei aí quando eu voltei ainda era aquela época que contratava pra*
9 *curso de datilografia no departamento de pessoal, a gente ia lá fazia a prova de datilografia se fosse*
10 *bom a gente passava. Passei a atuar na contabilidade...eu entrei na rural várias vezes, aí::: depois eu*
11 *casei engravidei sai de novo era contratada tava estudando, estudei para o vestibular da universidade*
12 *também depois que me casei, sai e quando tava mais para o final do meu curso fiz concurso para a*
13 *universidade, fiz o concurso, passei entrei e daí não sai mais, () terminei meu curso de biologia lá na*
14 *veterinária né e::: continuei aqui, eu nasci aqui então a universidade pra mim é... **Então nesse perío-***
15 ***do... quais as principais atividades que você desempenhou... bom... pós concurso... pós con-***
16 *curso você fala quando eu fui trabalhar no decanato de assuntos administrativos no qual eu estou tra-*
17 *balhando até hoje, mas antes não era... bom eu fui trabalhar no decanato de assuntos administrativos*
18 *depois eu fui para o IV mas trabalhei na secretaria é::: pouco tempo assim de um e de outro, assim*
19 *logo que eu me formei e terminei o meu curso de biologia eles me chamaram para trabalhar no jardim*
20 *botânico, eu trabalhei uns dez doze anos no jardim botânico coordenando os projetos de educação am-*
21 *biental, fiz especialização em ciências ambientais e trabalhei uns doze anos com educação ambien-*
22 *tal...aí depois... por problemas lá políticos acabou () daí eu voltei depois para o IV fiquei pouco... um*
23 *tempo lá depois eu voltei () me chamou para trabalhar na coordenação... na divisão de assistência*
24 *estudantil na parte que trabalha com os alojamentos da universidade e tal, aí eu fiquei alguns anos lá*
25 *também de lá eu fiquei muito pouco tempo no CAC para ajudar a organizar o CAC assim que o CAC*
26 *começou depois eu vim pra ca e assumi a coordenação do desenvolvimento de pessoas essa pra mim ta*
27 *sendo o maior desafio assim um desafio foi na educação ambiental lá coordenar a educação ambiental*
28 *no jardim botânico porque não tinha nada () as pessoas não davam muito valor () **lá você era coor-***
29 ***denadora também?** eu fui coordenadora do projeto de educação ambiental e depois eu fui por pouco*
30 *tempo coordenadora do jardim botânico, também por pouco tempo () **no DAA você não era E é isso***
31 ***que eu queria te perguntar então já que esse é o seu grande desafio a gestão hoje que você***
32 ***tava falando. Eu queria que você descrevesse pra mim o que culminou assim os principais***
33 ***acontecimentos que fizeram com que você assumisse... chegasse à coordenação do CODEP***
34 *então na verdade na época em que a professora Ana era decana não tinha CODEP, tinha o NUDES que*
35 *era o núcleo de desenvolvimento () que passava por muitas dificuldades era uma situação precária*
36 *mesmo e a pessoa que tava no NUDES ela ficava pouco tempo aqui ela era de Nova Iguaçu e aí ela*
37 *soube que eu tava no CAC e eu tava nessa área de educação aí ela me convidou pra mim mas não pra*
38 *ser coordenadora mas para ajudar a Lucinéia na questão do NUDES pra dar uma força e tal... bom nes-*
39 *se interim a Dulcinéia saiu e aí professor Pedro tava entrando e me convidou pra coordenar... e aí do*
40 *NUDES é::: surgiu a CODEP o NUDES desapareceu o NUDES era ligado ao DAA a CODEP hoje é vincula-*
41 *da ao Departamento de Pessoal ou seja o NUDES que era um nucleozinho pequenininho cresceu e virou*

APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA PILOTO

42 uma coordenação maior no Departamento de Pessoal de Recursos Humanos e ai desde que a CODEP
43 surgiu eu estou coordenando mas assim eu peguei já um embriãozinho de desenvolvimento que era o
44 NUDES então... já peguei alguma coisa já começadinha **então na verdade você se destacou em**
45 **algumas áreas e veio esse convite o que deu pra gente compreender... e aí quero fazer uma**
46 **terceira pergunta é::: em que momento da sua carreira porque assim em algum momento da**
47 **sua carreira você era servidora e hoje você é gestora e::: em que momentos você percebeu**
48 **que houve essa transformação de servidor para gestor? Quando eu me vi diferente? É quando**
49 **você se viu diferente e como se deu esse aprendizado de que forma você aprendeu a geren-**
50 **ciar de que forma é::: aquele servidor que lá começou no DAA né hoje olha pra trás e fala**
51 **nossa naquele momento... um episódio alguma coisa que culminou com que você se tornasse**
52 **um gestor** olha eu eu coordenei o Jardim Botânico coordenei os projetos de educação ambiental eu fui
53 diretora da Divisão de Assuntos Estudantis mas em nenhum desses momentos eu me senti tão.. tão
54 gestora igual eu estou me sentindo agora eu não senti espaço talvez eu não tenha buscado esse espaço
55 não tenha conquistado esse espaço de verdade, sabe hoje eu me sinto mais... não sei se é a idade,
56 conhecer mais a Universidade a identificação que eu tenho... não que eu não adorava a educação ambi-
57 ental também muito, mas assim até as tomadas de decisão... to tentando voltar no tempo **tentando**
58 **voltar no tempo (risos)** tem dois momentos eu acho sabe são momentos de gestão... a primeira coi-
59 sa que um gestor tem que ter é ser criativo eu to fazendo essa retrospectiva que eu to lembrando tam-
60 bém da gestão ambiental que não tinha nada você tem que ser criativo você tem que conhecer todo o
61 seu ambiente muito bem conhecido porque senão você acaba metendo os pés pelas mãos você sabe os
62 caminhos que você pode buscar o fato de eu conhecer a Universidade o fato de eu gostar de fazer isso
63 já naquela época da Coordenação do Jardim Botânico e o terceiro fato é o apoio. Quando essas três
64 coisas acontecem e foi o que aconteceu comigo naquela época... naquela época foi o primeiro momento
65 que eu me senti gestora de verdade... acho que... tem dois momentos que eu consegui produzir muito
66 naquela época e hoje e no DAE também apesar de que no DAE o tempo passou muito rápido... embora
67 eu não dei... eu teria que fazer uma retrospectiva, um diagnóstico pra ver... porque não eu me senti
68 um meio vazio nessa época mas o fato é que lá lá no inicio coordenando os projetos de Educação Ambi-
69 ental foi o primeiro momento que eu me identifiquei sim como uma pessoa que tomava decisões que
70 conseguia enxergar o conjunto isso é importante para quem ta gerindo, você não ficar focada em uma
71 questão só você confiar naquilo que você esta fazendo saber o que você esta fazendo até quando você
72 sabe ou pelo menos saber o que você não sabe para você passar a saber para você buscar conhecimen-
73 to isso também é importante então eu acho que naquele momento lá na coordenação do Jardim eu
74 acho que sim me senti tive alguns altos e baixos de lá foram apenas dois anos né teve um intervalo até
75 eu vir aqui para a CODEP houve algumas dificuldades ora minha ora da própria gestão política () e eu
76 acho que hoje melhor do que lá acho que há um amadurecimento, amadurecimento meu enquanto pes-
77 soa, meu enquanto profissional amadurecimento de visão da universidade de visão até do que eu vejo
78 como o serviço público de visão de qual o papel da universidade da nossa universidade das universida-
79 des brasileiras na sociedade... sabe se sentir responsável assim carregar mesmo nos braços essa res-
80 ponsabilidade essa visão de que se eu tiver bem isso vai refletir depois talvez até pela própria função
81 que a pessoa se coloca **e:: verdade ta e::: eu queria que você me resumisse assim o que é ge-**
82 **renciar pra você?** Eu posso começar dizendo que é muito difícil (risos) é muito difícil e principalmente
83 é como se falam eu nunca trabalhei em uma instituição privada como gerente só imagino eu escuto
84 falar converso com outras pessoas que são, leio, mas quando se fala de administração pública ser ge-
85 rente é complexo porque em tudo o serviço publico é complexo se você for pedir material é complexo
86 se você depende de pessoas pra trabalhar é complexo se depende do trabalho da pessoa é complexo
87 enfim tudo é muito mais complicado bom e ai ser gerente é exatamente administrar todas essas dificul-
88 dades que uma instituição pública e:: como te falei você precisa saber administrar essas questões difí-
89 ceis e apesar delas buscando saídas para poder atravessar e claro é trabalhar todo dia estudando pelo
90 menos no meu caso que eu sou formada em ciências ambientais biologia com especialização em ciên-
91 cias ambientais então não tem nada de gerente então é o tempo todo buscando o conhecimento teórico
92 e buscando de alguma forma a criatividade no dia a dia buscar seguir intuições minha própria intuição
93 acaba me direcionando para os cursos pra livros pra ler pra buscar pessoas, sabe, definir para você
94 gerenciar e muito difícil pra mim no conceito técnico e::: empiricamente falando intuitivamente falando

APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA PILOTO

95 e você saber junto de uma equipe trabalhar com uma equipe fazendo com que essa equipe consiga
96 caminhar consiga produzir de uma forma motivada não de uma forma forçada e ter saídas buscar saí-
97 das para os problemas, sabe, não jogar os problemas pra cima ou para baixo acho que o gerente tem
98 que assumir o papel dele, sem querer deixar que...ele não deve jogar a responsabilidade ou para o
99 chefe ou pra quem ta acima dele , sabe, ou abaixo dele eu acho que é isso saber conduzir aquele setor
100 ou aquela área de uma forma harmônica e criativa sabendo lidar com essas pessoas eu acho que mais
101 do que isso que eu to falando de mim na questão de ser gerente é exatamente administrar sua equipe,
102 sabe, é fazer com que sua equipe trabalhe e funcione harmonicamente principalmente na esfera pública
103 que a gente sabe que tem vícios difíceis da gente resolver. **E::: eu queria agora que você me rela-
104 tasse um episódio que tenha sido desafiador durante o seu período de gestão... que você
105 considerou como um desafio.** Foi muito pouco tempo assim sabe, acho que o primeiro desafio foi
106 aceitar porque me perguntavam você não é da área de pedagogia? Você conhece de capacitação de
107 educação? e ai eu falei mas eu não sei se eu vou conseguir não mas você tenta tenta, tenta e por onde
108 eu vou começar se você nem eu não conhecia nada absolutamente nada acho que o primeiro desafio foi
109 começar literalmente dar o primeiro passo, sabe, eu to aqui pra onde que eu vou o que eu vou fazer
110 como e que eu vou fazer nesse momento foi difícil no segundo eu acho que não menos difícil que o pri-
111 meiro que é ainda hoje é a gente no meu caso como gestora de desenvolvimento de pessoas é traba-
112 lhar com gerentes de modo geral com os outros gerentes que tem uma visão muito diferente da que eu
113 encaro como a visão de desenvolvimento de pessoas eu to falando especificamente da coordenação de
114 desenvolvimento de pessoas então essa questão de trabalhar com os outros gerentes dentro de um
115 enfoque de pessoas pra mim ta sendo uma dificuldade muito grande ate porque na nossa universidade
116 e na gestão pública eu acho, essa coisa de desenvolvimento de pessoas é muito nova não é uma cultura
117 então tenho muita dificuldade e ai essa parte me compromete e aí compromete em algumas coisas que
118 eu tenho que acho que me limitam eu acho que eu tinha que ser um pouco mais audaciosa sabe eu
119 acho que falta um pouco mais... ser mais audaz eu acho que ate já evolui muito já de um ano ate hoje
120 acho que já evolui muito nessa coisa de ser mais audaz de me colocar mais de ser mais firme nas mi-
121 nhas posições, sabe, e venceu bastante a minha timidez eu tenho e tento o tempo todo ultrapassar isso
122 é uma coisa que também me incomoda e pra gente que é gerente essa coisa é fundamental você tem
123 que ser audacioso não tem como, sabe, tem que ser convincente tem que ter poder de convencimento
124 e se você deixar pra timidez tomar conta ai você não avança porque você o tempo todo lida com pesso-
125 as em cima e embaixo o tempo todo e se você tem esses dois fatores que te limitam isso complica isso
126 também tem contribuído para o meu aprendizado nessa área. **E::: queria que você me relatasse
127 agora as maiores dificuldades no desempenho de sua função, que você considera como difi-
128 culdades e se você tem um episódio para relatar que você tenha sido frustrante pra você que
129 você não tenha conseguido realizar algo.** Acabou de acontecer (risos) é::: maiores dificuldades,
130 **maiores dificuldades da carreira pra exercer a função gerencial e um episódio de frustração.**
131 Mas a primeira pergunta não foi mais ou menos assim não as maiores dificuldades na carreira não foi
132 essa foi nas anteriores? **Isso a primeira foi o desafio, desafio de cada dia e tal.** Ahh sim. Agora
133 dificuldade, dificuldade na minha função de gerente é a minha dificuldade. **Isso dificuldade que você
134 teve ate mesmo pra exercer sua função como gerente.** Eu acho que é até engraçado falar isso,
135 mas eu acho que administrar pessoas eu acho que estou tendo um pouco de dificuldade ainda nisso
136 sabe, ai de não consegui achar o equilibrio entre não fazer valer as minhas idéias ou então deixar só
137 valer a do conjunto, sabe, eu acho que ainda to nessa fase ainda de adaptação minha com a equipe eu
138 acho que ainda não tenho esse *feeling* de definir ou de perceber nas relações do dia-a-dia de trabalho
139 com as pessoas até onde algumas coisas precisam ser impostas e até onde algumas coisas podem ser
140 negociadas o que sabe, mesmo aquilo que é negociado tem um momento que tem que ter uma aresta,
141 tem que podar, sabe, eu acho que essa relação é complicada é muito complicada eu não tenho proble-
142 ma nenhum de ficar de trabalhar de fazer de criar, mas que quando chega de trabalhar... da relação
143 com o outro eu acho, acho não tenho certeza que tenho grandes dificuldades nisso e a dificuldade é um
144 pouco por ai mesmo é aquela coisa de saber até onde eu enquanto gerente preciso me colocar firme-
145 mente e até onde eu preciso ter mais flexibilidade e abrir mais. Eu acho que tem momentos que eu
146 abro demais tem momentos que eu fecho demais então esse equilibrio eu acho que eu ainda não con-
147 segui perceber essa e a dificuldade que eu tenho de levar **e ai:::** e ai não é só com as pessoas que es-

APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA PILOTO

148 tão só sob a minha responsabilidade os meus chefes os gestores que estão acima de mim também te-
149 nho um pouco dessa dificuldade. **E ai como você tem feito para solucionar esses problemas no**
150 **caso a quem você recorre quando esta diante dessa dificuldade, desses problemas?** Então eu
151 tenho sim eu tenho algumas pessoas que para mim são meio que referências eu converso às vezes
152 converso com meu chefe que é o Pedro, mas eu já to pensando já em fazer alguma capacitação em
153 administração de conflitos, eu acho que, eu não queria fazer em relações interpessoais eu acho que
154 administração de conflitos te dá muito essa idéia entendeu, de () é difícil eu acho que a gente esta
155 passando por uma fase no serviço público de transição, sabe, de valorização do trabalho do servidor
156 público e ai isso inclui a valorização do trabalho e a melhoria da qualidade do servidor e a gente tá nes-
157 se meio aí de pessoas muito novas () talvez elas já tenham essa visão da qualidade no serviço tal e as
158 antigas, não e você fica meio que no meio dessas duas cabeças, desses dois modos de pensar... de
159 cultura mesmo ter que conviver com isso é conflitante e mais com os ideais que a gente busca enquan-
160 to gerente todo mundo que é gerente tem objetivos tem metas e quer conquistar quer lutar por elas e
161 para você chegar lá você precisa que essa equipe tenha uma harmonia então eu acho que essa é a mi-
162 nha maior dificuldade mesmo. **E o episódio frustrante?** Ah::: o episódio frustrante pois é, é::: a gente
163 trabalha com eventos e capacitação aliás são dois episódios seguidos frustrantes que eu acho que eu
164 tenho que rever também onde que eu to errando a gente promove eventos e aí voltando lá cultural-
165 mente a universidade () e a gente tem tido muito pouco público tanto para os cursos quanto para os
166 eventos o curso gestão de secretaria já foi frustrante porque a gente esperava um número que fosse o
167 dobro e veio vieram metade ou muito menos do que a metade já foi muito ruim e me fez sentir muito
168 mal porque é::: a gente ta usando o patrimônio e o dinheiro publico a gente ta usando dinheiro do povo
169 e o retorno disso foi muito baixo pelo o que a gente investiu e isso me incomodou profundamente mas
170 profundamente e pra piorar a situação a gente fez um evento para os docentes a gente divulgou do
171 mesmo jeito e não apareceu um nenhum, nenhuma pessoa juro sai de lá e falei Pedro não dá não quero
172 mais tive vontade de chutar o pau da barraca a gente fica fazendo lanche a gente fez cartão para o
173 professor a gente preparou uma palestra sobre cuidados com a voz a gente trouxe um manual para o
174 professor sobre cuidados com a voz que a fonoaudióloga fez... ninguém... nenhum ah::: e ainda tinha
175 uma avaliação de stress a gente trouxe o pessoal da laboral pra fazer a avaliação de stress no pessoal o
176 único professor que veio era o coordenador do projeto de laboral que ia fazer a avaliação do stress e só,
177 você não tem noção a gente tomou a decisão de não fazer mais nada até o final do ano mas ai entra
178 aquela historia primeiro da questão de ser mais audaciosa de ser muito mais contundente nas coisas
179 que eu falo porque o que tá faltando nisso é o comprometimento de todos os gerentes pra divulgar pra
180 mostrar a importância porque quando não existe a cultura isso precisa ser feito um trabalho de divulga-
181 ção mesmo, **de formiguinha**, isso exatamente então ai eu acho que nessa questão eu não estou con-
182 seguindo chegar neles eu não estou conseguindo vencer alguns muros pra chegar neles entendeu eu
183 acho que é uma das minhas grandes falhas mesmo e isso reflete na relação do pessoal que trabalha no
184 dia a dia eu não to... eu vou chegar lá, eu vou chegar lá. **Então e::: o que você acha que faz de me-**
185 **lhor no desempenho de sua função? E por que?** Olha, eu vou te dizer o que eu falo de melhor
186 mesmo isso é uma coisa que eu sei eu sou criativa, eu sou muito criativa se não dar certo daqui eu
187 escorro dali e isso faz com que acaba resolvendo muitas coisas que teoricamente quando eu comecei eu
188 falava assim não vou consegui não vou conseguir e não é porque eu sou boa por que eu comecei a in-
189 ventar daqui crio dali mexo dali mexo daqui eu tenho muito jogo de cintura na questão de criatividade,
190 sabe, de resolver problemas que aparecem do nada e a gente vai por aqui vai por ali e as coisas aca-
191 bam meio que acontecendo a outra coisa é acreditar eu credito com todas as minhas dificuldades com
192 todos os meus... eu acredito e vou na raça e vou com uma perna só vou com bengala mas eu não paro
193 nunca sabe eu sempre vou então acreditar e ter fé a minha professora de ioga dizia que nunca conhe-
194 ceu alguém tão insistente e persistente quanto eu mas eu acho que essa é uma das minhas maiores
195 virtudes é acreditar e porque eu acredito eu não desisto eu vou eu busco, eu busco, eu busco o tempo
196 inteiro e isso que me fez buscar conhecimento por que não sou nenhuma *expert* nenhuma fera em ter-
197 mos de administração, **você é bióloga de formação né?** Nada, nada, nada, nada, tudo o que eu co-
198 nheci o pouquinho que eu conheci de administração de gerente de gestão de pessoas foi lendo e fazen-
199 do cursos. **No caso da relação com equipe em que aspecto a sua experiência gerencial lhe au-**
200 **xiliou atuar com sua equipe como e essa atuação da gerente com a equipe dela?** Então eu te-

APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA PILOTO

201 nho um relacionamento bom com o pessoal nós estamos atravessando uma fase difícil assim eu acho
202 que nós começamos muito pequenininho entrou muita gente e hoje eu não consegui... inchou demais o
203 numero de pessoas também dobrou o número de trabalho nós estamos ai numa fase de adaptação eu
204 acho que eu estou sentindo nos últimos dias que a poeira está começando a assentar, sabe, mas foram
205 muitas confusões nesse período é digamos assim de seis meses pra cá houve mudanças radicais e
206 grandes dentro da CODEP e isso pra todo mundo foi difícil foi difícil pra mim enquanto gerente, foi difícil
207 para os servidores que estavam antigos e que estavam entrando também e é tudo novo tudo que a
208 gente tem que começar criar, pescar vamos por aqui? Por aqui não dá vamos por outro caminho cada
209 vez que você tentou por um lado e você tem que mudar ai começa todo o conflito de novo porque mu-
210 dança já á difícil para as pessoas e você tem que administrar mas eu acho que o fato de eu manter o
211 diálogo com todas as dificuldades que eu tenho eu tento manter todos os diálogos que eu posso eu
212 acho que isso ajudou bastante senão eu acho que a gente não teria nesse quase um ano de CODEP a
213 gente cresceu muito, muito, muito ta faltando muita coisa em termos de organização, sabe, de criar
214 rotinas de trabalho que a gente ainda não tem muito claras para poder agilizar o trabalho mas eu acho
215 que nesse um ano que a gente cresceu o que cresceu eu acho que o que valeu foi essa questão da rela-
216 ção com as pessoas mesmo que em alguns momentos críticos de trabalho demais e o clima pesado de
217 trabalho que é normal e quando acaba parece que as coisas estão acalmando e as pessoas começam a
218 se interagir de novo mas eu acho que esses conflitos maiores quando ocorrem no pique de trabalho eu
219 acho natural em qualquer relação em que se trabalha demais se estressa demais a tendência é respin-
220 gar em quem está a sua volta e essa coisa de quando acabar isso voltar à tranqüilidade eu acho que é
221 uma coisa que eu consigo fazer bem, por isso que eu falei eu não acho que tenho que fazer um curso
222 de relações humanas eu tenho que fazer um curso de gestão de conflitos exatamente. **E::: pela sua**
223 **experiência que você nos relatou desde quando você começou lá na gestão ambiental e::: o**
224 **que você considera como gestor ideal? Existe ou não um gestor ideal?** Olha um gestor ideal é
225 aquele que não acha que e dono da verdade o gestor nunca é dono da verdade ele pode ate conhecer
226 um pouco mais do que as outras pessoas mas a verdade está sempre no conjunto nunca está nele sozi-
227 nho então quando ele percebe que ele não conhece que não é dono da verdade ele vai saber ouvi então
228 ele precisa saber ouvi saber escutar saber observar, sabe, saber tomar decisões saber se colocar nesses
229 momentos de decisões se decidir alguma coisa e você também não tem o poder de convencimento que
230 é a minha falha em alguns momentos, as vezes te poda, saber se relacionar com pessoas isso é funda-
231 mental e importante saber administrar conflitos é importante e::: basicamente é isso eu acho que para
232 ser um bom gestor você deve ter no mínimo isso aí e outra coisa importante é também buscar sempre
233 o conhecimento porque é uma coisa que você não pode parar nunca senão você pode parar no tempo e
234 no espaço. **Então pra finalizar que aspectos da carreira de gestão impactaram na sua vida pro-**
235 **fissional? Impactou positivo ou negativo? Positivo, negativo...** que aspectos... **toda essa trajetória**
236 **de gestão impactou na sua carreira? Foi bom para o seu crescimento?** Não foi lógico que foi bom
237 para o meu crescimento óbvio pessoal muito pessoal também por que... não é só ser gestor porque ser
238 gestor exige de você muito mais do que ser um simples colaborador exige um crescimento, exige am-
239 pliar mais a sua visão exige enxergar além né... então isso eu acho que é um crescimento muito grande
240 é pessoal e profissional eu acho que não da nem pra separar esses dois pontos um do outro porque
241 uma das coisas que eu mais aprendi eu acho que é o ampliar visões ampliar, horizontes, ampliar mun-
242 dos ... enxergar mais eu acho que esse foi o maior crescimento que eu senti que tive, do outro lado
243 você amplia esse lado seu espaço de visão mas você é capaz de atingir aspectos maiores da sua vida
244 pessoal e da sua vida profissional e de quem está em volta de você também, sabe, eu acho que é isso e
245 outra coisa também acreditar mais em mim enquanto pessoal e enquanto profissional também isso foi
246 uma coisa que me ajudou muito a crescer. **Obrigado Lucimere pela entrevista.** De nada.

APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA PILOTO

Legenda:

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
()	Incompreensão de palavras ou seguimentos;
:::	Prolongamento de vogal ou consoante
...	Qualquer pausa
<i>Em negrito e itálico</i>	Entrevistador

APÊNDICE D - QUADRO DE ANÁLISE DA ENTREVISTA PILOTO

Tipo de Entrevista: Piloto nº 001
Entrevistador (a): Marcos Ferreira (Mestrando do PPGEN/UFRRJ)
Entrevistado (a): E1G1Piloto – **Sexo:** Feminino
Cargo: Coordenadora da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da UFRRJ
Tempo de serviço: 28 anos
Vínculo com a organização: Servidor (a) público (a)
Data/horário da entrevista: 04/11/2010 às 14h30min
Local: Codep/UFRRJ
Duração da entrevista: 31'15"

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<i>Eu gostaria de começar, iniciar as perguntas queria que você descrevesse os principais aspectos da sua trajetória profissional que culminaram com seu ingresso aqui na universidade, em que momentos de sua carreira você disse olha eu quero ser servidora?</i>	Ah::: muito jovem () e assim desde muito nova, na verdade eu entrei na universidade com uns dezenove anos, aí contratada naquela época como CLT depois eu sai fui para são Paulo, morei um tempo em São Paulo voltei aí quando eu voltei ainda era aquela época que contratava pra curso de datilografia no departamento de pessoal, a gente ia lá fazia a prova de datilografia se fosse bom a gente passava. Passei a atuar na contabilidade...eu entrei na rural várias vezes, ai::: depois eu casei engravidei sai de novo era contratada tava estudando, estudei para o vestibular da universidade também depois que me casei, sai e quando tava mais para o final do meu curso fiz concurso para a universidade, fiz o concurso, passei entrei e daí não sai mais, () terminei meu curso de biologia lá na veterinária né e::: continuei aqui, eu nasci aqui então a universidade pra mim é...	O ingresso na organização ocorre de forma meritocrática por meio de provas ou testes de aptidão. A partir do ingresso na organização o indivíduo sente-se parte integrante da mesma. A organização por sua vez atua como mantenedora do status quo necessário para que o indivíduo desenvolva suas atividades, fornecendo a ele segurança (estabilidade) tanto financeira quanto profissional.	Meritocracia, estabilidade, segurança, status quo financeiro e profissional.	Motivação para o ingresso na organização.
<i>Então nesse período... quais as principais atividades que você desempenhou? ...lá você era</i>	Pós concurso você fala quando eu fui trabalhar no decanato de assuntos administrativos no qual eu estou trabalhando até hoje, mas antes não era... bom eu fui trabalhar no decanato de assuntos administrativos depois eu fui para o IV mas trabalhei na secretaria é::: pouco tempo assim de	Após ingressar na organização parece que o indivíduo é designado para desenvolver atividades administrativas de rotina, mais genéricas, tendo	Atividades de rotina, política, atividades específicas da área de formação, especialistas, experiência, função gerencial.	Atividades desempenhadas e principais desafios da atuação antes da prática gerencial.

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<i>coordenadora também?</i>	<p>um e de outro, assim logo que eu me formei e terminei o meu curso de biologia eles me chamaram para trabalhar no jardim botânico, eu trabalhei uns dez doze anos no jardim botânico coordenando os projetos de educação ambiental, fiz especialização em ciências ambientais e trabalhei uns doze anos com educação ambiental...ai depois... por problemas lá políticos acabou () daí eu voltei depois para o IV fiquei pouco... um tempo lá depois eu voltei () me chamou para trabalhar na coordenação... na divisão de assistência estudantil na parte que trabalha com os alojamentos da universidade e tal, aí eu fiquei alguns anos lá também de lá eu fiquei muito pouco tempo no CAC para ajudar a organizar o CAC assim que o CAC começou depois eu vim pra cá e assumi a coordenação do desenvolvimento de pessoas essa pra mim tá sendo o maior desafio assim um desafio foi na educação ambiental lá coordenar a educação ambiental no jardim botânico porque não tinha nada () as pessoas não davam muito valor () eu fui coordenadora do projeto de educação ambiental e depois eu fui por pouco tempo coordenadora do jardim botânico, também por pouco tempo () ... quando eu fui contratada para o DAA eu trabalhava na secretaria não tinha nada a ver com coordenação, como gerente mesmo, gerente, gerente eu trabalhei algum tempo no jardim botânico pouco tempo... no no uns dois ou três anos no DAE, decanato de assuntos estudantil e aí agora aqui mas aqui é o maior desafio que eu vou te falar e assim acho que eu tenho... eu sou meio que atraída pelas coisas novas todos os lugares que eu fui assim lugares que estavam parados e precisavam ou reativar ou precisavam começar literalmente né então acho que eu tenho meio essa coisa de começar.</p>	<p>como desafios apenas os aspectos políticos. Quando o concurso é destinado a preencher uma vaga mais específica que exige formação superior o indivíduo é alocado ao que parece, de acordo com essa formação. Desta forma, a partir do desempenho dessas atividades, mais correlacionadas com sua área de formação, o indivíduo adquire conhecimento necessário para conhecer os atalhos que permitam a realização de suas atividades de maneira mais fluida e efetiva, tonando-se um especialista da área. A experiência adquirida ao longo dos anos na função indica ser a condição necessária para que o indivíduo assuma a função gerencial. E o desempenho efetivo e destacado em alguma área exercendo função gerencial abre portas para a atuação em outras áreas.</p>		
<i>E é isso que eu</i>	Então na verdade na época em que a professora	A função gerencial parece	Experiência, seleção,	Processo de seleção

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<i>queria te perguntar então já que esse é o seu grande desafio a gestão hoje que você tava falando. Eu queria que você descrevesse pra mim o que culminou assim os principais acontecimentos que fizeram com que você assumisse... chegasse à coordenação do CODEP</i>	Ana era decana não tinha CODEP, tinha o NUDES que era o núcleo de desenvolvimento () que passava por muitas dificuldades era uma situação precária mesmo e a pessoa que tava no NUDES ela ficava pouco tempo aqui ela era de Nova Iguaçu e aí ela soube que eu tava no CAC e eu tava nessa área de educação aí ela me convidou pra mim mas não pra ser coordenadora mas para ajudar a Lucinéia na questão do NUDES pra dar uma força e tal... bom nesse ínterim a Dulcinéia saiu e aí professor Pedro tava entrando e me convidou pra coordenar... e aí do NUDES é::: surgiu a CODEP o NUDES desapareceu o NUDES era ligado ao DAA a CODEP hoje é vinculada ao Departamento de Pessoal ou seja o NUDES que era um nucleozinho pequenininho cresceu e virou uma coordenação maior no Departamento de Recursos Humanos e aí desde que a CODEP surgiu eu estou coordenando mas assim eu peguei já um embriãozinho de desenvolvimento que era o NUDES então... já peguei alguma coisa já começadinha.	surgir a partir do acúmulo da experiência como um especialista da área de atuação. O convite a esse especialista da área para assumir as funções gerenciais surge a partir da necessidade da gerência superior de desenvolver o setor ou área de atuação em que este especialista está lotado. E o convite para assumir a gestão das demais áreas da organização surge a partir do destaque deste trabalho como gestor e da possibilidade de se replicar a efetiva gestão desempenhada nas outras áreas. A interpretação dos dados indica a predominância da experiência como critério para a seleção do corpo gerencial, sob a alegação de que o tempo na função permite maior conhecimento dos processos internos e, conseqüentemente, maior conhecimento da organização.	tempo de serviço, função gerencial.	para a função gerencial.
<i>E aí quero fazer uma terceira pergunta é::: em que momento da</i>	Olha eu eu Coordenei o Jardim Botânico coordenei os projetos de educação ambiental eu fui diretora da Divisão de Assuntos Estudantis mas em nenhum desses momentos eu me senti tão.. tão gestora	O depoimento colhido permite conjecturar que o aprendizado da função gerencial surge com a	Amadurecimento, conhecimento, gestão, papel gerencial, criatividade, visão do	Processo de aprendizado da função gerencial.

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p><i>sua carreira porque assim em algum momento da sua carreira você era servidora e hoje você é gestora e::: em que momentos você percebeu que houve essa transformação de servidor para gestor? É quando você se viu diferente e como se deu esse aprendizado de que forma você aprendeu a gerenciar de que forma é::: aquele servidor que lá começou no DAA né hoje olha pra trás e fala nossa naquele momento... um episódio alguma coisa que culminou com que você se tornasse um gestor.</i></p>	<p>igual eu estou me sentindo agora eu não senti espaço talvez eu não tenha buscado esse espaço não tenha conquistado esse espaço de verdade, sabe hoje eu me sinto mais... não sei se é a idade, conhecer mais a Universidade a identificação que eu tenho... não que eu não adorava a educação ambiental também muito, mas assim até as tomadas de decisão... to tentando voltar no tempo... tem dois momentos eu acho sabe são momentos de gestão... a primeira coisa que um gestor tem que ter é ser criativo eu to fazendo essa retrospectiva que eu to lembrando também da gestão ambiental que não tinha nada você tem que ser criativo você tem que conhecer todo o seu ambiente muito bem conhecido porque senão você acaba metendo os pés pelas mãos você sabe os caminhos que você pode buscar o fato de eu conhecer a Universidade o fato de eu gostar de fazer isso já naquela época da Coordenação do Jardim Botânico e o terceiro fato é o apoio. Quando essas três coisas acontecem e foi o que aconteceu comigo naquela época... naquela época foi o primeiro momento que eu me senti gestora de verdade... acho que... tem dois momentos que eu consegui produzir muito naquela época e hoje e no DAE também apesar de que no DAE o tempo passou muito rápido... embora eu não dei... eu teria que fazer uma retrospectiva, um diagnóstico pra ver... porque não eu me senti um meio vazio nessa época mas o fato é que lá lá no início coordenando os projetos de Educação Ambiental foi o primeiro momento que eu me identifiquei sim como uma pessoa que tomava decisões que conseguia enxergar o conjunto isso é importante para quem ta gerindo, você não ficar focada em uma questão só você confiar naquilo que você esta fazendo saber o que você esta fazendo até quando você sabe ou pelo menos saber o que você não</p>	<p>experiência na própria função. Com a experiência, o indivíduo adquire maior conhecimento da organização e passa a se identificar mais com ela, tomando decisões mais acertadas e efetivas. O amadurecimento pessoal e profissional faz com que este gestor queira assumir responsabilidades mais complexas. A experiência parece atuar como um condutor para a atuação gerencial, ou seja, no momento em que o gestor descobre o seu papel com a prática gerencial diária ele se permite ousar, ser criativo, busca apoio e desenvolve sua visão do conjunto percebendo-se como um tomador de decisões. Neste momento o especialista da área torna-se um gestor o foco de visão se amplia e este passa a buscar conhecimento para melhorar seu desempenho gerencial.</p>	<p>todo.</p>	

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
	<p>sabe para você passar a saber para você buscar conhecimento isso também é importante então eu acho que naquele momento lá na coordenação do Jardim eu acho que sim me senti tive alguns altos e baixos de lá foram apenas dois anos né teve um intervalo até eu vir aqui para a CODEP houve algumas dificuldades ora minha ora da própria gestão política () e eu acho que hoje melhor do que lá acho que há um amadurecimento, amadurecimento meu enquanto pessoa, meu enquanto profissional amadurecimento de visão da universidade de visão até do que eu vejo como o serviço público de visão de qual o papel da universidade da nossa universidade das universidades brasileiras na sociedade... sabe se sentir responsável assim carregar mesmo nos braços essa responsabilidade essa visão de que se eu tiver bem isso vai refletir depois talvez até pela própria função que a pessoa se coloca.</p>			
<p><i>... eu queria que você me resumisse assim o que é gerenciar pra você?</i></p>	<p>Eu posso começar dizendo que é muito difícil (risos) é muito difícil e principalmente é como se falam eu nunca trabalhei em uma instituição privada como gerente só imagino eu escuto falar converso com outras pessoas que são leio, mas quando se fala de administração pública ser gerente é complexo porque em tudo o serviço publico é complexo se você for pedir material é complexo se você depende de pessoas pra trabalhar é complexo se depende do trabalho da pessoa é complexo enfim tudo é muito mais complicado bom e ai ser gerente é exatamente administrar todas essas dificuldades que uma instituição pública e:: como te falei você precisa saber administrar essas questões difíceis e apesar delas buscando saídas para poder atravessar e claro é trabalhar todo dia estudando pelo menos no meu caso que eu sou formada em ciências ambientais biologia com especialização em ciências ambientais então não tem nada de gerente</p>	<p>A visão do que é ser gestor parece estar relacionada à peculiaridade de cada ambiente organizacional. Devido à complexidade da gestão pública, ser gestor, com base nos depoimentos colhidos, indica atuar dentro dessa complexidade e espelha muita dificuldade para o gerente, sendo necessária a aquisição de conhecimentos e a necessidade de se seguir a intuição para um direcionamento mais efetivo. A definição</p>	<p>Dificuldades, Complexidade do serviço público, conhecimento, intuição, empírico, trabalho em equipe, motivação, assumir o papel e as responsabilidades, conduzir de forma harmônica e criativa uma equipe, fazer funcionar.</p>	<p>Definição do que é gerenciar.</p>

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
	<p>então é o tempo todo buscando o conhecimento teórico e buscando de alguma forma a criatividade no dia a dia buscar seguir intuições minha própria intuição acaba me direcionando para os cursos pra livros pra ler pra buscar pessoas, sabe, definir para você gerenciar e muito difícil pra mim no conceito técnico e::: empiricamente falando intuitivamente falando e você saber junto de uma equipe trabalhar com uma equipe fazendo com que essa equipe consiga caminhar consiga produzir de uma forma motivada não de uma forma forçada e ter saídas buscar saídas para os problemas, sabe, não jogar os problemas pra cima ou para baixo acho que o gerente tem que assumir o papel dele, sem querer deixar que...ele não deve jogar a responsabilidade ou para o chefe ou pra quem tá acima dele , sabe, ou abaixo dele eu acho que é isso saber conduzir aquele setor ou aquela área de uma forma harmônica e criativa sabendo lidar com essas pessoas eu acho que mais do que isso que eu tô falando de mim na questão de ser gerente é exatamente administrar sua equipe, sabe, é fazer com que sua equipe trabalhe e funcione harmonicamente principalmente na esfera pública que a gente sabe que tem vícios difíceis da gente resolver.</p>	<p>empírica do papel gerencial envolve a condução harmônica e criativa de sua equipe, permitindo assumir os papéis e responsabilidades inerentes ao cargo.</p>		
<p><i>E::: eu queria agora que você me relatasse um episódio que tenha sido desafiador durante o seu período de gestão... que você considerou como um desafio.</i></p>	<p>Foi muito pouco tempo assim sabe, acho que o primeiro desafio foi aceitar porque me perguntavam você não é da área de pedagogia? Você conhece de capacitação de educação? e aí eu falei mas eu não sei se eu vou conseguir não mas você tenta tenta, tenta e por onde eu vou começar se você nem eu não conhecia nada absolutamente nada acho que o primeiro desafio foi começar literalmente dar o primeiro passo, sabe, eu tô aqui pra onde que eu vou o que eu vou fazer como e que eu vou fazer nesse momento foi difícil no segundo eu acho que não menos difícil que o primeiro que é ainda hoje é</p>	<p>Os desafios que permeiam a atividade gerencial permitem-nos conjecturar que a falta de um processo estruturado de seleção para o cargo gerencial culmina em insegurança e dúvida na aceitação do cargo pelo indivíduo, os depoimentos indicam que a aceitação do cargo é considerada o primeiro</p>	<p>Aceitação do cargo, desconhecimento da área gerencial, começar, lidar com diferenças, visões díspares, gestão pública.</p>	<p>Desafios diários da atuação gerencial.</p>

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
	<p>a gente no meu caso como gestora de desenvolvimento de pessoas é trabalhar com gerentes de modo geral com os outros gerentes que tem uma visão muito diferente da que eu encaro como a visão de desenvolvimento de pessoas eu to falando especificamente da coordenação de desenvolvimento de pessoas então essa questão de trabalhar com os outros gerentes dentro de um enfoque de pessoas pra mim ta sendo uma dificuldade muito grande ate porque na nossa universidade e na gestão pública eu acho, essa coisa de desenvolvimento de pessoas é muito nova não é uma cultura então tenho muita dificuldade e ai essa parte me compromete e ai compromete em algumas coisas que eu tenho que acho que me limitam eu acho que eu tinha que ser um pouco mais audaciosa sabe eu acho que falta um pouco mais... ser mais audaz eu acho que ate já evolui muito já de um ano ate hoje acho que já evolui muito nessa coisa de ser mais audaz de me colocar mais de ser mais firme nas minhas posições, sabe, e venceu bastante a minha timidez eu tenho e tento o tempo todo ultrapassar isso é uma coisa que também me incomoda e pra gente que é gerente essa coisa é fundamental você tem que ser audacioso não tem como, sabe, tem que ser convincente tem que ter poder de convencimento e se você deixar pra timidez tomar conta ai você não avança porque você o tempo todo lida com pessoas em cima e embaixo o tempo todo e se você tem esses dois fatores que te limitam isso complica isso também tem contribuído para o meu aprendizado nessa área.</p>	<p>desafio da atividade gerencial. Os gestores são, portanto, guiados pelas dúvidas a respeito do que realizar na atividade. Outro desafio que se aparenta para a função é o fato de lidar com diferenças de visões dos outros gestores em específico no que se refere à gestão de pessoas. Esse desafio parece indicar que as políticas e práticas no que se referem à Gestão de Pessoas não estão institucionalizadas de maneira efetiva na organização o que permite a pulverização das idéias e a disparidade de visões. Outro desafio que aparece a partir da análise dos depoimentos é o próprio fato de gerir dentro de um contexto da Gestão Pública, marcado pela complexidade, burocracia e influência política.</p>		
<p><i>E::: queria que você me relatasse agora as maiores dificuldades no desempenho de sua</i></p>	<p>Eu acho que é até engraçado falar isso, mas eu acho que administrar pessoas eu acho que estou tendo um pouco de dificuldade ainda nisso sabe, ai de não conseguir achar o equilíbrio entre não fazer valer as minhas idéias ou então deixar só valer a do</p>	<p>O fato de gerir pessoas na tentativa de encontrar um equilíbrio entre os interesses da organização e os individuais indica ser</p>	<p>Gerir pessoas, Coadunar interesses distintos, imposição, negociação, conflitos, flexibilidade.</p>	<p>Dificuldades da atuação gerencial.</p>

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p><i>função, que você considera como dificuldades e se você tem um episódio para relatar que você tenha sido frustrante pra você que você não tenha conseguido realizar algo.</i></p>	<p>conjunto, sabe, eu acho que ainda to nessa fase ainda de adaptação minha com a equipe eu acho que ainda não tenho esse <i>feeling</i> de definir ou de perceber nas relações do dia-a-dia de trabalho com as pessoas até onde algumas coisas precisam ser impostas e até onde algumas coisas podem ser negociadas o que sabe, mesmo aquilo que é negociado tem um momento que tem que ter uma aresta, tem que podar, sabe, eu acho que essa relação é complicada é muito complicada eu não tenho problema nenhum de ficar de trabalhar de fazer de criar, mas que quando chega de trabalhar... da relação com o outro eu acho, acho não tenho certeza que tenho grandes dificuldades nisso e a dificuldade é um pouco por ai mesmo é aquela coisa de saber até onde eu enquanto gerente preciso me colocar firmemente e até onde eu preciso ter mais flexibilidade e abrir mais. Eu acho que tem momentos que eu abro demais tem momentos que eu fecho demais então esse equilíbrio eu acho que eu ainda não consegui perceber essa e a dificuldade que eu tenho de levar e ai não é só com as pessoas que estão só sob a minha responsabilidade os meus chefes os gestores que estão acima de mim também tenho um pouco dessa dificuldade.</p>	<p>a maior dificuldade dos gestores. Ao se deparar com essa dificuldade no exercício de sua função o gestor vê-se obrigado a impor as regras institucionais e fazer valer sua posição de gerente ou ser mais flexível e equalizar os interesses individuais às necessidades da organização. Os depoimentos indicam que o gerente deve possuir habilidades de negociação e de resolução de conflitos para que consiga equilibrar essa dicotomia que se apresenta como uma dificuldade para o exercício da função.</p>		
<p><i>E ai como você tem feito para solucionar esses problemas no caso a quem você recorre quando esta diante dessa dificuldade, desses problemas? E o episodio frustrante?</i></p>	<p>Então eu tenho sim eu tenho algumas pessoas que para mim são meio que referências eu converso às vezes converso com meu chefe que é o Pedro, mas eu já to pensando já em fazer alguma capacitação em administração de conflitos, eu acho que, eu não queria fazer em relações interpessoais eu acho que administração de conflitos te dá muito essa idéia entendeu, de () é difícil eu acho que a gente esta passando por uma fase no serviço público de transição, sabe, de valorização do trabalho do servidor público e ai isso inclui a valorização do trabalho e a melhoria da qualidade do servidor e a</p>	<p>Ao se posicionar diante dos desafios e dificuldades da função os depoimentos colhidos revelam que o gestor busca ajuda por meio de conversas informais com seu superior, e da troca de informações e conhecimento. Ao que parece o gestor também busca capacitação para</p>	<p>Troca, compartilhamento, capacitação conversa, frustração.</p>	<p>Meios para a solução dos problemas no dia-a-dia de trabalho e como lidam com as frustrações.</p>

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
	<p>gente tá nesse meio aí de pessoas muito novas () talvez elas já tenham essa visão da qualidade no serviço tal e as antigas, não e você fica meio que no meio dessas duas cabeças, desses dois modos de pensar... de cultura mesmo ter que conviver com isso é conflitante e mais com os ideais que a gente busca enquanto gerente todo mundo que é gerente tem objetivos tem metas e quer conquistar quer lutar por elas e para você chegar lá você precisa que essa equipe tenha uma harmonia então eu acho que essa é a minha maior dificuldade mesmo. Ah::: o episodio frustrante pois é, é::: a gente trabalha com eventos e capacitação aliás são dois episódios seguidos frustrantes que eu acho que eu tenho que rever também onde que eu to errando a gente promove eventos e aí voltando lá culturalmente a universidade () e a gente tem tido muito pouco público tanto para os cursos quanto para os eventos o curso gestão de secretaria já foi frustrante porque a gente esperava um número que fosse o dobro e veio vieram metade ou muito menos do que a metade já foi muito ruim e me fez sentir muito mal porque é::: a gente ta usando o patrimônio e o dinheiro publico a gente ta usando dinheiro do povo e o retorno disso foi muito baixo pelo o que a gente investiu e isso me incomodou profundamente mas profundamente e pra piorar a situação a gente fez um evento para os docentes a gente divulgou do mesmo jeito e não apareceu um nenhum, nenhuma pessoa juro sai de lá e falei Pedro não dá não quero mais tive vontade de chutar o pau da barraca a gente fica fazendo lanche a gente fez cartão para o professor a gente preparou uma palestra sobre cuidados com a voz a gente trouxe um manual para o professor sobre cuidados com a voz que a fonoaudióloga fez... ninguém... nenhum ah::: e ainda tinha uma avaliação de stress a gente trouxe o pessoal da</p>	<p>superar as dificuldades que se apresentam no dia-a-dia de trabalho. A capacitação atua também no sentido de possibilitar ao gestor uma melhor inserção dentro do contexto da atual gestão pública que preza por qualificação e prestação dos serviços com qualidade. Quando colocados diante de uma situação de frustração, os gestores refletem e passam a rever suas atitudes diante da situação que gerou a frustração.</p>		

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
	<p>laboral pra fazer a avaliação de stress no pessoal o único professor que veio era o coordenador do projeto de laboral que ia fazer a avaliação do stress e só, você não tem noção a gente tomou a decisão de não fazer mais nada até o final do ano mas ai entra aquela historia primeiro da questão de ser mais audaciosa de ser muito mais contundente nas coisas que eu falo porque o que tá faltando nisso é o comprometimento de todos os gerentes pra divulgar pra mostrar a importância porque quando não existe a cultura isso precisa ser feito um trabalho de divulgação mesmo, isso exatamente então ai eu acho que nessa questão eu não estou conseguindo chegar neles eu não estou conseguindo vencer alguns muros pra chegar neles entendeu eu acho que é uma das minhas grandes falhas mesmo e isso reflete na relação do pessoal que trabalha no dia a dia eu não to... eu vou chegar lá, eu vou chegar lá.</p>			
<p>Então e::: o que você acha que faz de melhor no desempenho de sua função? E por que?</p>	<p>Olha, eu vou te dizer o que eu falo de melhor mesmo isso é uma coisa que eu sei eu sou criativa, eu sou muito criativa se não dar certo daqui eu escorro dali e isso faz com que acaba resolvendo muitas coisas que teoricamente quando eu comecei eu falava assim não vou conseguir não vou conseguir e não é porque eu sou boa por que eu começo a inventar daqui crio dali mexo dali mexo daqui eu tenho muito jogo de cintura na questão de criatividade, sabe, de resolver problemas que aparecem do nada e a gente vai por aqui vai por ali e as coisas acabam meio que acontecendo a outra coisa é acreditar eu credito com todas as minhas dificuldades com todos os meus... eu acredito e vou na raça e vou com uma perna só vou com bengala mas eu não paro nunca sabe eu sempre vou então acreditar e ter fé a minha professora de ioga dizia que nunca conheceu alguém tão insistente e persistente quanto eu mas eu acho que essa é uma</p>	<p>No desempenho de suas atividades diárias o gestor parece fazer uso de características que o auxiliam no enfrentamento das dificuldades e dos desafios diários. Entre essas características ressalta-se a criatividade, a persistência, a capacidade de acreditar e a capacidade de resolução de problemas. Contudo, o que pode ser observado é que essas características são inerentes ao indivíduo e foram por causa delas que surgiu o convite para ser gestor. O que é um</p>	<p>Criatividade, resolução de problemas, jogo de cintura, persistência, busca pelo conhecimento.</p>	<p>O que o gestor faz de melhor no desempenho de sua função</p>

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
	<p>das minhas maiores virtudes é acreditar e porque eu acredito eu não desisto eu vou eu busco, eu busco, eu busco o tempo inteiro e isso que me fez buscar conhecimento por que não sou nenhuma <i>expert</i> nenhuma fera em termos de administração, nada, nada, nada, nada, tudo o que eu conheci o pouquinho que eu conheci de administração de gerente de gestão de pessoas foi lendo e fazendo cursos.</p>	<p>especialista da área senão aquele indivíduo que resolve os problemas com criatividade? O depoimento parece indicar que o gestor é escolhido para assumir sua função com base apenas nos conhecimentos técnicos de sua área de atuação, conhecimentos estes que o faz se destacar dos demais. E estes conhecimentos técnicos são adquiridos com base na experiência no cargo a ponto do indivíduo de se tornar um especialista da área. E ao se tornar um gestor o indivíduo utiliza essas habilidades adquiridas para lidar com os problemas e desafios que emergem.</p>		
<p><i>No caso da relação com equipe em que aspecto a sua experiência gerencial lhe auxiliou atuar com sua equipe como e essa atuação da gerente com a equipe dela?</i></p>	<p>Então eu tenho um relacionamento bom com o peçoal nós estamos atravessando uma fase difícil assim eu acho que nós começamos muito pequenininho entrou muita gente e hoje eu não consegui... inchou demais o numero de pessoas também dobrou o número de trabalho nós estamos ai numa fase de adaptação eu acho que eu estou sentindo nos últimos dias que a poeira está começando a assentar, sabe, mas foram muitas confusões nesse período é digamos assim de seis meses pra cá houve mudanças radicais e grandes dentro da CODEP e isso pra todo mundo foi difícil foi difícil pra mim enquanto gerente, foi difícil para os servidores que estavam antigos e que estavam entrando também e é tudo novo tudo que a gente</p>	<p>Os depoimentos colhidos a partir desta pergunta indicam que o relacionamento do gestor com sua equipe de trabalho é influenciado pela quantidade de atividades desenvolvidas pelo grupo, ou seja, parece que a partir do momento em que a equipe se vê diante de um momento de maior turbulência, necessitando mudar radicalmente seu</p>	<p>Relacionamento, adaptação, conflito, diálogo, interação.</p>	<p>Atuação do gestor com sua equipe de trabalho.</p>

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
	<p>tem que começar criar, pescar vamos por aqui? Por aqui não dá vamos por outro caminho cada vez que você tentou por um lado e você tem que mudar aí começa todo o conflito de novo porque mudança já é difícil para as pessoas e você tem que administrar, mas eu acho que o fato de eu manter o diálogo com todas as dificuldades que eu tenho eu tento manter todos os diálogos que eu posso eu acho que isso ajudou bastante senão eu acho que a gente não teria nesse quase um ano de CODEP a gente cresceu muito, muito, muito ta faltando muita coisa em termos de organização, sabe, de criar rotinas de trabalho que a gente ainda não tem muito claras para poder agilizar o trabalho mas eu acho que nesse um ano que a gente cresceu o que cresceu eu acho que o que valeu foi essa questão da relação com as pessoas mesmo que em alguns momentos críticos de trabalho demais e o clima pesado de trabalho que é normal e quando acaba parece que as coisas estão acalmando e as pessoas começam a se interagir de novo mas eu acho que esses conflitos maiores quando ocorrem no pique de trabalho eu acho natural em qualquer relação em que se trabalha demais se estressa demais a tendência é respingar em quem está a sua volta e essa coisa de quando acabar isso voltar à tranquilidade eu acho que é uma coisa que eu consigo fazer bem, por isso que eu falei eu não acho que tenho que fazer um curso de relações humanas eu tenho que fazer um curso de gestão de conflitos exatamente.</p>	<p><i>modus operandi</i>, surgem então os conflitos que precisam ser administrados. Quando essa fase passa há uma maior interação do gestor com sua equipe por meio do diálogo. Este depoimento também parece indicar que o gestor, por ser escolhido para a função apenas por critérios técnicos, não consegue administrar o fluxo de trabalho de sua equipe e muitas das vezes se vê realizando atividades como um membro da equipe ao invés de gerenciá-la.</p>		
<p>E::: pela sua experiência que você nos relatou desde quando você começou lá na gestão ambiental e::: o que você</p>	<p>Olha um gestor ideal é aquele que não acha que é dono da verdade o gestor nunca é dono da verdade ele pode até conhecer um pouco mais do que as outras pessoas, mas a verdade está sempre no conjunto nunca está nele sozinho então quando ele percebe que ele não conhece que não é dono da verdade ele vai saber ouvi então ele precisa saber</p>	<p>Um gestor ideal, de acordo com os depoimentos colhidos, indica ser aquele que é possuidor do conhecimento, porém, não possui a última palavra, pois sabe ouvir seus</p>	<p>Não tentar ser o dono da verdade, saber ouvir, saber observar, tomar as decisões, se posicionar diante dos problemas, saber se relacionar com as</p>	<p>Características de um gestor ideal</p>

QUESTÃO	RESPOSTA	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p><i>considera como gestor ideal? Existe ou não um gestor ideal?</i></p>	<p>ouvi saber escutar saber observar, sabe, saber tomar decisões saber se colocar nesses momentos de decisões se decidir alguma coisa e você também não tem o poder de convencimento que é a minha falha em alguns momentos, as vezes te poda, saber se relacionar com pessoas isso é fundamental e importante saber administrar conflitos é importante e::: basicamente é isso eu acho que para ser um bom gestor você deve ter no mínimo isso aí e outra coisa importante é também buscar sempre o conhecimento porque é uma coisa que você não pode parar nunca senão você pode parar no tempo e no espaço.</p>	<p>subordinados e consegue equalizar suas decisões entre os interesses da organização e de seus subordinados. Um gestor ideal deve saber se impor nos momentos decisões, fazendo-se convencer com suas ações.</p>	<p>pessoas, gerir conflitos, buscar o conhecimento.</p>	
<p><i>Então pra finalizar que aspectos da carreira de gestão impactaram na sua vida profissional? ... toda essa trajetória de gestão impactou na sua carreira? Foi bom para o seu crescimento?</i></p>	<p>Não foi lógico que foi bom para o meu crescimento óbvio pessoal muito pessoal também por que... não é só ser gestor porque ser gestor exige de você muito mais do que ser um simples colaborador exige um crescimento, exige ampliar mais a sua visão exige enxergar além né... então isso eu acho que é um crescimento muito grande é pessoal e profissional eu acho que não dá pra separar esses dois pontos um do outro porque uma das coisas que eu mais aprendi eu acho que é o ampliar visões ampliar, horizontes, ampliar mundos ... enxergar mais eu acho que esse foi o maior crescimento que eu senti que tive, do outro lado você amplia esse lado seu espaço de visão mas você é capaz de atingir aspectos maiores da sua vida pessoal e da sua vida profissional e de quem está em volta de você também, sabe, eu acho que é isso e outra coisa também acreditar mais em mim enquanto pessoal e enquanto profissional também isso foi uma coisa que me ajudou muito a crescer.</p>	<p>A carreira gerencial parece influenciar de forma positiva a vida profissional dos que se submetem a aceitá-la. Mesmo considerando a aceitação do cargo um desafio, o indivíduo vê na carreira gerencial uma possibilidade de crescimento pessoal.</p>	<p>Crescimento pessoal e profissional, ser mais do que um colaborador, visão ampliada, acreditar mais no potencial.</p>	<p>Benefícios da atividade gerencial na carreira profissional.</p>

CATEGORIAS EMERGENTES

Motivação para o ingresso na organização.

Atividades desempenhadas e principais desafios da atuação antes da prática gerencial.

Processo de seleção para a função gerencial.

Processo de aprendizado da função gerencial.

Definição do que é gerenciar.

Desafios diários da atuação gerencial.

Dificuldades da atuação gerencial.

Meios para a solução dos problemas no dia-a-dia de trabalho e como lidam com as frustrações.

O que o gestor faz de melhor no desempenho de sua função

Atuação do gestor com sua equipe de trabalho.

Características de um gestor ideal.

Benefícios da atividade gerencial na carreira profissional.

AGRUPAMENTO E VALIDAÇÃO DAS CATEGORIAS

O contexto da Gestão Pública: motivação para ingresso na organização

O processo de seleção para a função gerencial

Construção da visão e do processo de aprendizagem da função gerencial

Habilidades técnicas e competências gerenciais

Episódios vividos pelos gestores no contexto da atuação gerencial

As dificuldades diárias e o contexto da Gestão Pública

O gestor, sua equipe e os processos de trabalho

APÊNDICE E - CONSTRUÇÃO DOS NOVOS ROTEIROS

1º ROTEIRO	ROTEIRO EFETIVAMENTE SEGUIDO NO PILOTO	OBJETIVO DAS QUESTÕES	BASE CONCEITUAL
<p>Descreva os principais aspectos de sua trajetória profissional que culminaram com o seu ingresso na organização.</p>	<p>Eu gostaria de começar, iniciar as perguntas queria que você descrevesse os principais aspectos da sua trajetória profissional que culminaram com seu ingresso aqui na universidade, em que momentos de sua carreira você disse olha eu quero ser servidora?</p>	<p>Compreender a trajetória profissional do entrevistado que culminou com seu ingresso na organização.</p>	<p>(Gestão Pública e suas transformações, Reformas administrativas, nova gestão pública) CARVALHO <i>et al</i>, 2008; BRESSER-PEREIRA, 1998; ABRÚCIO, 1997.</p>
<p>Já na organização quais foram as principais atividades que desempenhou? Descreva os desafios e dificuldades que enfrentava.</p>	<p>Então nesse período... quais as principais atividades que você desempenhou? ...lá você era coordenadora também?</p>	<p>Compreender como foi designado para realizar as primeiras atividades e tarefas se houve algum preparo prévio, treinamento etc. Buscar identificar no depoimento relacionado às atividades desenvolvidas elementos que explicam empiricamente o momento vivido (Reformas Gerenciais)</p>	<p>(Gestão Pública e suas transformações, Reformas administrativas, nova gestão pública) CARVALHO <i>et al</i>, 2008; BRESSER-PEREIRA, 1998; ABRÚCIO, 1997.</p>
<p>Descreva a trajetória (acontecimentos importantes) que em sua opinião culminaram na sua nomeação para ser o gestor de sua área. PA: Como assim? Que características são essas?</p>	<p>E é isso que eu queria te perguntar então já que esse é o seu grande desafio a gestão hoje que você tava falando. Eu queria que você descrevesse pra mim o que culminou assim os principais acontecimentos que fizeram com que você assumisse... chegasse à coordenação do CODEP.</p>	<p>Compreender o processo que levou o indivíduo a assumir a carreira gerencial, compreender o processo de seleção de gestores da organização.</p>	<p>(Reforma Gerencial da Administração Pública) BRESSER-PEREIRA.</p>
<p>Em que momento de sua carreira o servidor ou técnico da área se tornou um gerente? Como se deu esse aprendizado?</p>	<p>E aí quero fazer uma terceira pergunta é:: em que momento da sua carreira porque assim em algum momento da sua carreira você era servidora e hoje você é gestora e:: em que momentos você percebeu que houve essa transformação de servidor para gestor? É quando você se viu diferente e como se deu esse aprendizado de que forma você</p>	<p>Compreender como o gestor que antes era membro da equipe passou a se enxergar como gerente. Em que momento da carreira o indivíduo aprendeu a ser gerente. Identificar elementos de aprendizagem individual e coletiva que contribuíram para esse processo.</p>	<p>(Aprendizagem, Aprendizagem Gerencial) BITENCOURT, 2004; SILVA 2001; RUAS, 2005.</p>

1º ROTEIRO	ROTEIRO EFETIVAMENTE SEGUIDO NO PILOTO	OBJETIVO DAS QUESTÕES	BASE CONCEITUAL
	aprendeu a gerenciar de que forma é::: aquele servidor que lá começou no DAA né hoje olha pra trás e fala nossa naquele momento... um episodio alguma coisa que culminou com que você se tornasse um gestor.		
O que é gerenciar pra você?	::: eu queria que você me resumisse assim o que é gerenciar pra você?	Compreender como o gerente enxerga a própria função.	(Perfil do gestor) ODERICH, 2005; (Competências Gerenciais) RUAS, 2005; 2000; (Revolução Gerencial) DRUCKER, 1999; (papéis gerenciais) MINTZBERG apud SILVA (2005)
Relate um episódio desafiador com o qual se deparou durante o período de sua gestão.	E::: eu queria agora que você me relatasse um episodio que tenha sido desafiador durante o seu período de gestão... que você considerou como um desafio.	Identificar episódios do cotidiano de trabalho que o gestor considera desafiante. Identificar eventos que acontecem de forma não-programada e que culminam no desenvolvimento de habilidades e competências para sua resolução.	RUAS, 2005 (Competências Gerenciais vislumbradas no desenvolvimento das atividades gerenciais);
Quais são as suas maiores dificuldades no desempenho da função gerencial? Relate um episódio de frustração com a carreira gerencial.	E::: queria que você me relatasse agora as maiores dificuldades no desempenho de sua função, que você considera como dificuldades e se você tem um episódio para relatar que você tenha sido frustrante pra você que você não tenha conseguido realizar algo.	Compreender se as dificuldades que se apresentam para a função gerencial estão relacionadas à falta de preparo para assumir a função, inexperiência ou outro motivo. Correlacionar esses episódios com situações que se apresentaram como frustrantes para o gestor.	(Competências a partir da abordagem francesa do termo, noção de incidente) ZARIFIAN, 1999 apud FLEURY; FLEURY, 2001;
Quando sente dificuldade em realizar sua função a quem recorre?	E ai como você tem feito para solucionar esses problemas no caso a quem você recorre quando esta diante dessa dificuldade,	Compreender como o gestor lida com os episódios desafiantes e frustrantes de sua carreira, a quem ele recorre, se	RUAS, 2005 (Competências Gerenciais vislumbradas no

1º ROTEIRO	ROTEIRO EFETIVAMENTE SEGUIDO NO PILOTO	OBJETIVO DAS QUESTÕES	BASE CONCEITUAL
	desses problemas? E o episódio frustrante?	há algum aprendizado a partir da reflexão sobre esses processos.	desenvolvimento das atividades gerenciais);
O que tem feito para solucionar os desafios e os problemas da sua prática gerencial?	Realizada na pergunta anterior.	Idem acima.	RUAS, 2005 (Competências Gerenciais vislumbradas no desenvolvimento das atividades gerenciais);
O que o Sr. (a) acha que faz de melhor no desempenho de sua função? Por quê?	Então e::: o que você acha que faz de melhor no desempenho de sua função? E por que?	Compreender como o gestor se enxerga a partir do desempenho de sua função, identificando o que ele faz de melhor no desempenho de suas atividades.	(Perfil do gestor) ODERICH, 2005; (Competências Gerenciais) RUAS, 2005; 2000; (Revolução Gerencial) DRUCKER, 1999; (papéis gerenciais) MINTZBERG <i>apud</i> SILVA (2005)
Quais os aspectos de sua trajetória profissional e acadêmica que contribuíram para sua atuação como gestor?	(realizada como pergunta acessória, pois a entrevistada respondeu a partir da pergunta anterior) ...você é bióloga de formação né?	Identificar elementos da formação acadêmica do gestor que contribuíram para a prática profissional. Compreender como a experiência acumulada em sua carreira lhe forneceu bases para a atuação gerencial.	(Aprendizagem gerencial) BITENCOURT, 2004; SILVA 2001
Em que aspectos a sua experiência gerencial lhe auxilia a atuar com sua equipe? Como se dá essa atuação?	No caso da relação com equipe em que aspecto a sua experiência gerencial lhe auxiliou atuar com sua equipe como e essa atuação da gerente com a equipe dela?	Compreender como o gestor lida no dia-a-dia com sua equipe de trabalho. Quem ele considera sua equipe de trabalho e como a percebe.	RUAS, 2005 (Competências Gerenciais vislumbradas no desenvolvimento das atividades gerenciais);
Pela sua experiência como gestor o que o Sr (a) considera como um Gestor Ideal?	E::: pela sua experiência que você nos relatou desde quando você começou lá na gestão ambiental e::: o que você considera como gestor ideal? Existe ou não um gestor	Buscar elementos nos depoimentos do gestor que possibilitem a construção mínima de um perfil gerencial.	(Competências Gerenciais) BRANDÃO, 2003; GUIMARÃES, 2001; BITENCOURT, 2001;

1º ROTEIRO	ROTEIRO EFETIVAMENTE SEGUIDO NO PILOTO	OBJETIVO DAS QUESTÕES	BASE CONCEITUAL
	ideal?		RUAS, 2005.
Em que aspectos a carreira de gestor impactou em sua vida profissional?	Então pra finalizar que aspectos da carreira de gestão impactaram na sua vida profissional? ... toda essa trajetória de gestão impactou na sua carreira? Foi bom para o seu crescimento?	Identificar se a atuação gerencial possibilitou um crescimento profissional e pessoal para o indivíduo e em que aspectos ocorreu esse crescimento.	RUAS, 2005 (Competências Gerenciais vislumbradas no desenvolvimento das atividades gerenciais);

ROTEIRO MODIFICADO

ROTEIRO PARA GERENTES COM MAIS DE 01 (UM) ANO NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

1. Conte-me sobre sua trajetória profissional e como chegou à carreira pública? PA: E nesse momento quais foram as principais atividades que desempenhou? Quais eram seus principais desafios e dificuldades?
2. Como surgiu o convite para atuar como gestor? Porque o Sr (a) acha que foi escolhido para atuar como gestor da equipe?
3. Em que momento de sua carreira o Sr (a) compreendeu que houve a transformação do empregado técnico da área em gerente da equipe e do setor? PA: O Sr (a) poderia me relatar um episódio em que esse aprendizado da função gerencial ocorreu?
4. Poderia me relatar como sua experiência profissional e sua formação acadêmica contribuem para sua atuação como gestor?
5. O que é gerenciar nos tempos de hoje para o Sr (a)?
6. Com base na sua experiência como gestor, que requisitos mínimos um gerente deve possuir?
7. O Sr (a) poderia me relatar um episódio desafiador com o qual se deparou no exercício de sua função como gerente?

ROTEIRO PARA GERENTES COM MAIS DE 01 (UM) ANO NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

8. O Sr (a) poderia me relatar um episódio frustrante (sentindo-se à vontade) que ocorreu no exercício de sua função como gerente?
 9. O Sr (a) poderia me relatar um episódio gratificante que ocorreu no exercício de sua função como gerente?
 10. Quais são suas maiores dificuldades no desempenho de suas atividades diárias como gestor? PA: Como faz para solucioná-las?
 11. O que o Sr (a) faz de melhor no desempenho de suas atividades?
 12. O que é diferente hoje na sua atuação como gestor do passado como membro da equipe em relação às atividades desenvolvidas?
 13. Na relação com sua equipe de trabalho, diariamente, como o Sr(a) exerce sua função? PA: Existe um procedimento definido? PA: Como ocorre?
-

ROTEIRO PARA GERENTES COM MENOS DE 01 (UM) ANO NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

1. Conte-me sobre sua trajetória profissional e como chegou à carreira pública? PA: E nesse momento quais foram as principais atividades que desempenhou? Quais eram seus principais desafios e dificuldades?
 2. Como surgiu o convite para atuar como gestor? Porque o Sr (a) acha que foi escolhido para atuar como gestor da equipe?
 3. Em que momento de sua carreira o Sr (a) compreendeu que houve a transformação do empregado técnico da área em gerente da equipe e do setor? O Sr (a) considera a experiência um fator determinante para a construção desse aprendizado?
 4. Poderia me relatar como sua formação acadêmica contribuiu para sua atuação como gestor?
 5. O que é gerenciar para o Sr (a)?
 6. Que requisitos mínimos um indivíduo deve possuir para se tornar um gestor?
 7. O que é diferente hoje na sua atuação como gestor do passado como membro da equipe em relação às atividades desenvolvidas?
-

ROTEIRO PARA GERENTES COM MENOS DE 01 (UM) ANO NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

8. Quais são as suas expectativas com relação à função gerencial?

 9. Quais são suas maiores dificuldades no desempenho de suas atividades diárias como gestor? PA: Como faz para solucioná-las?

 10. Na relação com sua equipe de trabalho, diariamente, como o Sr(a) exerce sua função? PA: Existe um procedimento definido? PA: Como ocorre?
-

APÊNDICE F – PRIMEIRA ANÁLISE: INTERPRETAÇÃO DOS DADOS EMPÍRICOS

Conte-me sobre sua trajetória profissional e como chegou à carreira pública? E nesse momento quais foram as principais atividades que desempenhou? Quais eram seus principais desafios e dificuldades?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>“...ainda não existia concurso as pessoas te entrevistavam, você era indicado, te entrevistavam e se você tivesse apto pro cargo ao qual você estava sendo chamado, você era contratado. eu fui trabalhar direto com um casal de americanos. eles queriam botar uma pessoa lá que não tivesse vínculo ainda com laboratório nenhum pra se adaptar diretamente a maneira de trabalhar desses americanos. Ocorre que ai Suínos e Aves já estava estruturado como centro de pesquisa e quis levar esse casal pra lá, de pesquisadores, e uma das imposições que eles pediram que a gente fosse pra lá é que um técnico trabalhasse com eles deveria ir com eles e no caso seria eu. falaram Geraldo você é maluco de ir lá para aquele lugar longe, mas você via que a Embrapa Saúde Animal não estava começando a acompanhar o crescimento que exigia dentro da Embrapa, entendeu? E ele mesmo falava, cara se você quiser seguir profissionalmente você tem que sair daqui, e eu vi naquele momento a chance de ter uma mudança. ai foi ótimo pra mim, sabe, acabei de fazer minha faculdade lá, conheci outras pessoas, outra cultura, outra vivência, e um povo que me acolheu muito bem, tenho amigos até hoje, não só de e-mail não, é de telefonar, de falar, até meu chefe, e isso ai profissionalmente pra mim foi muito bom, seis anos depois eu fiz um trato com eles de que eu ficaria lá três anos só, até que ele conseguisse implementar essa tecnologia lá no Suínos e Aves eu ficaria lá com ele. A tecnologia foi implementada, e eu como era o técnico treinado dele, comecei a viajar muito pra poder levar essa tecnologia pra ir treinar o pessoal que estava adquirindo essa tecnologia da Embrapa, fui com eles, só que depois de seis anos eles estavam retornando pros estados Unidos, pediram as contas da Embrapa e foram embora, e eu achei que era a hora de eu vir embora também. “Você veio pra cá né, você começou a trabalhar na Embrapa com uma pessoa que eu sabia que era muito difícil que era o Carlos Romero, você vai trabalhar com uma pessoa que nunca teve um técnico pra trabalhar com ela que é a doutora Johanna Dobereiner, saiba você que você vai ser o primeiro técnico que ela vai ter?” Johanna que foi uma pessoa que me</p>	<p>Mesmo em uma época em que o concurso não era requisito para a contratação, a organização buscou agregar pessoas com base em competências técnicas buscando adaptá-lo a sua forma de trabalho. O indivíduo que ingressa na organização busca o crescimento profissional com a organização. Busca mudar a sua realidade. A mudança é considerado um passo ousado e a recompensa é lidar com outras culturas, outras pessoas e outras vivências. A competência técnica quando aprendida é transmitida e disseminada pela organização. A transmissão da competência técnica de um indivíduo para o outro ocorre por meio do acompanhamento das atividades, neste processo se desenvolve uma relação de confiança tanto no trabalho desenvolvido quando no próprio indivíduo. Práticas meritocráticas permitiam, em uma época sem realização de concurso público, o</p>	<p>Contratação, competências técnicas, crescimento profissional com a organização, mudança, relação de confiança. Motivação para crescer, mudança de sua realidade na organização, experiência, atividades operacionais, Estágio.</p>	<p>O contexto da GP: motivação para ingresso na organização</p>

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>ensinou muito, sabe? Que eu tenho o privilégio de ter prazer de até um dia antes dela morrer ela lembrar do meu nome. Todo dia eu chegava no prédio e ela: "Geraldo, eu quero ir lá na sala de fulano, eu quero ir no prédio", eu pegava ela e dava uma volta, ensinava, ao todo ela fazia meio de cultura, ela fazia os trabalhos dela, e ela falava: "Quem fez esse meio de cultura, foi você que fez?" e eu dia não doutora Johanna, "Então joga fora, eu quero que você faça os meus meios de cultura" uma confiança muito grande, e aí nesse meio tempo a Cristina Neves entrou e eu lembro, a Cristina Neves entrou como chefe e nessa época eu acabei indo pra supervisão de laboratórios..."</p> <p>. Eu entrei em oitenta e nove na Embrapa, entrei no campo como operário rural e aí fiquei nesse cargo durante uns três, três anos, quatro anos, por aí, na época que eu entrei, não fiz concurso, não foi através de concurso, entrei como se diz, pela janela, fui chamada, fiz a inscrição e fui chamada pra campo experimental, trabalhei mesmo, realmente, no campo eu coletava sangue pra alimentação de morcegos, que era no IBA, né, era a antiga Sanidade Animal, na época, da Embrapa, e lá eu fiquei porque aí eu cuidava de toda a parte de campo, fazendo cerca, cortando gramado, e tudo, dali passei depois pra ser assistente, assistente de operações, eu vim pra parte administrativa depois dessa época, eu tinha na época a faculdade, né, e eu tava no campo, então eles me reaproveitaram eu to até hoje, fui depois transferida pro CTAA, né, que eu pedi pra ir pra lá, porque a Sanidade Animal estava acabando, então eu optei pra ir pra lá, já tinha optado pra vir pra cá, mas que na época eu não consegui, só consegui no CTAA, e lá eu fiquei como, na parte de secretariado da chefia agrotécnica, ajudando a secretária, depois fui pros serviços auxiliares, fiquei, que hoje é o mesmo setor daqui, e fiquei na parte de veículos até eu sair de lá que foi em dois mil e cinco quando eu vim pra cá transferida e voltei aqui pro setor, estando aqui no setor de gestão de manutenção e infra-estrutura.</p> <p>"fiz técnico agrícola em uma escola da UFF e aí vim a fazer Universidade Rural, surgiu esse concurso pra Embrapa, eu resolvi me inscrever, nem tinha me formado ainda, só tinha concluído meu segundo grau e aí eu fiz e acabei passando, e aí eu comecei a trabalhar antes mesmo de me formar como engenheira florestal, A minha atividade era de técnico agrícola, como é até hoje, o meu cargo, então eu trabalho no campo olhando os experimentos, as técnicas, os experimentos e aí dois anos depois veio a supervisão."</p> <p>"...entrei no campo como operário rural e aí fiquei nesse cargo durante uns três, três anos, quatro anos, por aí, na época que eu entrei, não fiz concurso, não foi através de concurso. Passei depois pra ser assistente, assistente de operações, eu vim pra parte administrativa depois dessa época, eu tinha na</p>	<p>aproveitamento de indivíduos com capacidades e habilidades. Ao que parece esses indivíduos quando reaproveitados de acordo com suas habilidades e formação trabalham com mais motivação. Nas áreas ligadas à atividade fim, a influência da competência técnica é forte até mesmo quando o indivíduo assume uma função gerencial. Nestes casos ela parece ser aprendida a partir de formação regular a que o indivíduo se submete.</p> <p>Nas áreas consideradas de suporte a experiência ou a formação técnica não são necessárias, sendo que o aprendizado parece emergir do cotidiano na realização das atividades do setor. As habilidades técnicas permitem ao indivíduo desenvolver as atividades operacionais de uma maneira mais efetiva se origina na maioria dos casos a partir de cursos específicos de formação. Quando o concurso é destinado a preencher uma vaga de caráter mais técnico o indivíduo ao ser designado a realizar atividades, mais correlacionadas com sua área de formação adquire conhecimento necessário para conhecer os atalhos que permitam a realização de suas atividades de</p>		

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>época a faculdade, né, e eu tava no campo, então eles me reaproveitaram eu to até hoje, fui depois transferida pro CTAA, né, que eu pedi pra ir pra lá, porque a Sanidade Animal estava acabando, então eu optei pra ir pra lá, já tinha optado pra vir pra cá, mas que na época eu não consegui, só consegui no CTAA, e lá eu fiquei como, na parte de secretariado da chefia agrotécnica, ajudando a secretária, depois fui pros serviços auxiliares, fiquei, que hoje é o mesmo setor daqui, e fiquei na parte de veículos até eu sai de lá que foi em dois mil e cinco quando eu vim pra cá transferida e voltei aqui pro setor, estando aqui no setor de gestão de manutenção e infra-estrutura...”</p> <p>Bom, na verdade eu não tinha experiência, minha experiência começou aqui mesmo, né, é meu primeiro emprego, eu já trabalhava antes, mas como estágio, né, mesmo pra desenvolver as funções da faculdade e ai eu prestei concurso pra Embrapa e entrei, no começo eu executava apenas a tarefa de licitação, quando eu cheguei não tive um treinamento em alguma empresa, nada, e as pessoas me auxiliaram li também a respeito da legislação né, no meu trabalho e daí foi desenvolvendo até que eu cheguei na supervisão. E nesse período inicial, quais forma as principais dificuldades e desafios. Dificuldade, primeiro era recurso, antigamente na Embrapa recurso não era como é hoje, essa estrutura, apesar da gente não estar no ideal ainda e era muito pior, quando eu cheguei, eu fiquei praticamente três meses sem computador e assim, a licitação antigamente não era eletrônica, e hoje é tudo através de sistema, pregão eletrônico, enfim, era mais manual mesmo, a gente tinha que elaborar planilha, enfim.</p> <p>Eu entrei na Embrapa, concursado no cargo de técnico de manutenção, à quinze anos atrás e de lá pra cá eu tive, eu fiz novamente o concurso, eu sou duplamente concursado, fiz concurso para analista em dois mil e um, entrei para a vaga de analista e especificamente como gestão eu sou responsável de área desde mil novecentos e noventa e sete, com uma pequena interrupção no ano de dois mil e três. Nesse início de... seu aí de carreira, logo que você ingressou na Instituição, quais eram as principais atividades que você desempenhava? Eu desempenhava uma atividade puramente operacional de nível médio, essa era a minha função inicial, logo que eu entrei, eu fiz a parte de manutenção eletrônica e depois na parte de informática em si, na manutenção de equipamentos.</p> <p>Bom, na verdade eu comecei fazendo um curso técnico e fazendo estágio numa empresa pública, era uma outra unidade da Embrapa, depois eu fiz um curso técnico, ingressei num curso superior que ai já era na área de gestão, foi o curso de administração de empresas, continuei fazendo estágio na Embrapa,</p>	<p>maneira mais fluida e efetiva, tonando-se um especialista da área. A experiência adquirida ao longo dos anos na função indica ser a condição necessária para que o indivíduo assuma a função gerencial. E o desempenho efetivo e destacado em alguma área exercendo função gerencial abre portas para a atuação em outras áreas.</p>		

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>mas sai da área operacional pra ir pra área estratégica de gestão, sai da Embrapa depois de cinco anos e meio, atuando, metade desse tempo atuando na área operacional, metade na área estratégica, que tinha então, e fui trabalhar na área de gestão em outras instituições, uma instituição privada(), depois eu trabalhei numa instituição, numa empresa familiar e trabalhei com outra instituição de ensino privada, que é uma rede, rede Microlins e ai fui cair numa empresa pública novamente, a Embrapa e aqui eu entrei como analista...</p> <p>Bom, eu trabalhava numa outra empresa com pesquisa também, numa Empresa chamada Extracta é... e nessa empresa eu já tinha tido oportunidade também de além de fazer as atividades no laboratório de ser coordenadora, lá não chamava supervisão, chamava coordenação. Então eu coordenei o setor, uma equipe que tinha bastante gente lá, então assim, eu já tinha alguma experiência no trato com as pessoas. Quando eu vim pra cá no concurso foi em dois mil e quatro ai eu vim como assistente, é... Mas mesmo como assistente depois eu vim fazendo atividades no laboratório, fazendo as análises, conhecendo tudo e ai na época eu fiquei como responsável técnica o Flávio saiu e eu fiquei como responsável técnica desse laboratório aqui, enquanto que o Geraldo era, que era supervisor dos laboratórios ai depois, deve ter uns dois anos que eu virei mesmo supervisora. Minha trajetória foi essa.</p> <p>Eu entrei como prestador de serviço na Embrapa em mil novecentos e oitenta e um, eu trabalhava diretamente com a doutora Johanna Doberenner da comunidade comum europeia e eu atendia basicamente todos os experimentos do centro, que na época não era nem centro, era uma unidade de apoio ao Programa Nacional de Biologia do Solo na unidade e eu trabalhava diretamente com o doutor Jurgen e com a doutora Johanna, eu auxiliava, eu sou técnico agrícola, formado na Universidade Rural, na escola agrícola da Universidade Rural e um simples estágio que eu vim fazer de alguns meses eles me absorveram e eu fiquei sete anos como serviço prestado, mas nessa trajetória de sete anos, destes sete, três anos eu passei com supervisor do Campo Experimental sem ser empregado da Embrapa a gestão de Campo Experimental tinha um problema seríssimo administrativo e na época o doutor Eduardo Campello que é atualmente chefe do centro me convidou quase que me intimou a ser supervisor, e ai, não podendo, porque eu era um prestador de serviço, então eu fiquei sete anos como prestador de serviços, e desse sete, pelo menos três como supervisor e nesse meio tempo eu fiz vários concursos pra Embrapa e em um deles eu passei, eu fui chamado pra trabalhar na Gado de Leite, mas como eu era diretamente vinculado ao programa da Johanna Doberenner ela me buscou na Biologia do solo, e assim eu to até hoje, então eu</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>passsei três anos como prestador de serviços supervisionando a área de Campo Experimental, depois trabalhei de oitenta e nove até mil novecentos e noventa e seis como supervisor de Campo Experimental, essa foi minha trajetória, depois de mil novecentos e noventa e seis à noventa e sete, essa fase assim, não me lembro bem eu fiquei como supervisor de Campo Experimental, do terraço, depois eu fui alocado pra Fazendinha, passei cinco anos na Fazendinha como colaborador. Empregado que colabora com os projetos de pesquisa lá e há nove anos atrás em mil novecentos e noventa e um, não dois mil e um, em dois mil e um eu fui convidado a voltar pro Campo Experimental, Terraço, e onde estou até hoje fazendo nove anos como supervisor.</p>			
<p>Então, eu entrei na Embrapa desde dois mil e dois, ah, dezembro de dois mil e dois pra ser mais específico, como pesquisador aqui na empresa e desde dois mil e, há três anos atrás, dois mil e oito estou como supervisor da área de assessoria da em Núcleo de projetos.</p>			
<p>Eu ingressei na carreira pública através... Eu ingressei na carreira pública em dois mil e três, na Embrapa, eu já tinha trabalhado na Embrapa como estagiário durante dois anos e assim que abriu o concurso em dois mil e um, eu fiz o concurso em dois mil e... Entre no final de dois mil e dois, início de dois mil e três, fui convocado pra ingressar na Embrapa Agrobiologia. <i>E nesse primeiro contato que você teve com a empresa quais foram os principais desafios que você enfrentou, dificuldades do dia-a-dia?</i> No dia-a-dia foi mais a questão de você estar numa empresa pública dentro da gestão pública observando, é... Tem que observar os processos já que dentro da gestão pública você tem processos que são fiscalizados e você tem que agir de acordo com aquilo que está previsto na lei, sempre dentro da lei, então essa questão de observação da lei foi uma... Foi um desafio dentro da carreira pública.</p>			

Como surgiu o convite para atuar como gestor? Porque o Sr (a) acha que foi escolhido para atuar como gestor da equipe?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>É, da Cristina Neves, na realidade o que acontecia aqui, nós já tínhamos dois supervisores, sabe? Supervisores distintos, supervisor do prédio de cima e supervisor do prédio lá de baixo, ta? E uma coisa que as pessoas precisam entender é, você precisa dar um pouco de si, né, no seu dia-a-dia do trabalho, se você não der, é, uma coisa é a Embrapa te paga pra você fazer o seu serviço, né, aquilo que você faz além é o seu diferencial, é o seu diferencial, e eu nunca me importei de fazer um pouco além, e esse um pouco além é que me conduziu realmente a ter uma visão melhor do meu dia-a-dia, sabe? De você poder formar opinião, ter sido formador de opiniões, você ter a confiança das pessoas que estavam no seu dia, dispostas, a unidade tem cento e cinquenta bolsistas hoje em dia, né, e naquela época era diferente também, você tinha um número grande de bolsistas, do qual você tinha amizade com os camaradas, com as pessoas que estavam no seu dia-a-dia, isso ai foi uma condução normal as pessoas falavam, ah, quem é o supervisor? Ah, o supervisor tem que ser o Geraldo, tudo que se queria naquela época, de laboratório, ah, fala com o Geraldo, ele sempre resolve, então criou-se essa supervisão, ai o Geraldo foi supervisor, já existia o supervisor que era o Vanderlei, aposentou e aqui em cima era a Rosângela, quer dizer, teve uma hora ai quando se criou, é, eu passei a ser supervisor no lugar do Vanderlei e ficou uma supervisão só de laboratório e eu passei a coordenar todos os laboratórios, tanto os lá de baixo, quanto os daqui de cima, hoje em dia graças à Deus já voltou de novo a ter um supervisor lá embaixo, e um supervisor aqui em cima, são mundos um pouco diferentes, quantidade diferentes, e é muito difícil a gente gerenciar dois prédios.</p>	<p>Quanto ao processo de seleção para a função gerencial, os depoimentos indicam que o convite para atuar recai, geralmente, sobre o indivíduo que se destaca como um especialista do setor/área de atuação seja por meio da capacidade técnica ou por meio da experiência e maturidade que esse indivíduo apresenta. Tanto a capacidade técnica quanto a experiência adquirida pelo indivíduo permitem-no obter maior conhecimento dos processos internos do setor/área de atuação. No que se refere a aspectos da personalidade, os dados de campo apontam para uma similaridade: os indivíduos que são convidados para exercerem funções gerenciais são pessoas que assumem responsabilidades além das estabelecidas para o exercício do seu cargo, participam das decisões da organização, são indivíduos motivados e que buscam o crescimento profissional e, principalmente querem mudar sua realidade na organização. São pessoas que transmitem confiança para a</p>	<p>Experiência, competências técnicas, seleção, tempo de serviço, função gerencial, Visão sistêmica, inovar, funcionamento da organização</p>	<p>O processo de seleção para a função gerencial.</p>
<p>Foi uma coisa mais forçada, é que estava precisando na época, porque o rapaz foi, que aqui trabalhava que era meu supervisor ele ficou afastado por motivo de doença e foi escolhida uma outra pessoa de outro setor que era eu sozinha, como eu estava a pouco tempo aqui, eles não queriam me colocar, eu tinha pouco tempo aqui, eles não queriam me colocar, então eles colocaram o Aldemir, ficou poucos meses, depois ele teve um problema de saúde que o setor aqui é muito estressante, que pega veículo, viagens, casa de hóspede, manutenção de toda a unidade, vigilância, limpeza e outras coisas também, imóvel, naquela época pegava também a parte de contrato, então ele teve que</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>fazer três pontos de safena ele se afastou e automaticamente e automaticamente eu fiquei no lugar dele e estou até hoje, de dois mil e cinco até hoje, então não foi um convite, acho que uma coisa forçada na qual deu certo, pra estar até hoje é um sinal de que eles gostaram.</p> <p>Esse cargo foi criado, ele não existia, entendeu, então como eu sou a técnica agrícola responsável e criou-se esse cargo, eu acho que acredito que foi desta forma que me colocaram, por isso que sempre foi eu, antes era o Ernani, mas ele tinha dois campos experimentais e a casa de vegetação, ai sobrecarregou e criou um pra fazendinha.</p> <p>Bom, o convite surgiu a partir do momento que fizeram a divisão dos setores, do financeiro com a licitação, porque antigamente era um só, só que a Embrapa passou a entender que () não é você comprar e pagar, fazer todo o processo, você tem que dividir, pelo menos pras duas gestões essa estrutura, eu acho que dentro da equipe a chefia definiu o perfil que ela queria e eu fui a escolhida.</p> <p>Na época, na minha visão o motivo principal foi competência técnica, já que a princípio eu não tinha experiência gerencial nenhuma, eu acho que competência técnica acabaram me dando essa responsabilidade.</p> <p>Eu acho que um dos grandes fatores foi o inovar e o interesse em realmente atuar em todo o setor, eu sei que eu não tenho todas as competências técnicas, mas eu consigo desenvolver todas as atividades, o interesse em saber como o centro funciona e como o setor funciona foram fatores muito importantes para o convite, dessa visão sistêmica, eu acredito que foi o principal.</p> <p>Bom, eu acho que foi numa época, assim, uma época crítica pra empresa porque a gente trabalha com pouco empregado, entendeu? É, não foi assim a minha intenção, a minha prioridade ser supervisora, foi numa época inclusive que eu queria fazer o mestrado e a chefia sentou pra conversar comigo e fez uma proposta, pediu pra que, eles estavam precisando nesse momento de uma pessoa que assumisse, que não tinha ninguém que pudesse assumir até a Gisele já tinha entrado, mas estava nova ainda não sabia como as coisas funcionavam aqui na Embrapa, tanto é que eu aceitei e falei assim: Então tá, então eu vou treinar a Gisele nesse tempo, ela vai ser a minha substituta porque eu pretendo na verdade sair pra fazer o meu mestrado e quando isso acontecer eu não vou mais poder ficar na supervisão, não vai ter compatibilidade nenhuma.</p> <p>É, com certeza sim, o que aconteceu na verdade, foi que cada gestão é gestão. Na época eu pedi pra sair, eu pedi pra sair, então eu fui alocado na Fazendinha,</p>	<p>chefia superior da organização e demonstram a ela a manutenção dos mecanismos de controle e da política estabelecida. Os depoimentos apontam também que não há um preparo prévio do indivíduo para assumir a função gerencial e em alguns casos a função gerencial recai como uma imposição da gerência superior, gerando um conflito interno para o indivíduo que assume o cargo, devido a falta de treinamento específico. A imposição se materializa geralmente na forma de um novo setor que será criado ou uma reorganização estrutural na empresa. Nestes casos não são levados em consideração a capacidade técnica ou a experiência, mas apenas a confiança da chefia superior de que aquele "escolhido" irá atender às expectativas e resolver os problemas.</p>		

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>eu me desentendi com o chefe, na época o doutor Helvécio De-Polli, não concordava com as idéias dele de administrar a Fazenda, então eu pedi pra sair, então eu fui alocado na Fazendinha e lá eu fiquei durante cinco anos e quando eu fui convidado novamente a participar da gestão administrativa do Campo experimental pelo doutor Ivo Baldani, com certeza ele se baseou na experiência e no que ele sabia sobre a minha pessoa, essa é o retrato sobre a, isso ai eu posso falar a vontade, né?</p> <p>Então, eu tenho mais particularidade no Núcleo de assessoria em projetos, um cara que, assim, existe um BCA na Embrapa que regulamenta como deve ser o perfil da pessoa que trabalha com assessoria em projetos, tem que ter conhecimento da carteira de projetos da empresa, como é que a empresa trabalha né, forma de implementação dos projetos da empresa dentro da empresa, fala da implementação projetos dos projetos externos da empresa, tipo certa facilidade de ter locução com diferentes grupos de pesquisa, facilidade de articulação com, é, propor projetos, trabalhando pessoas de diferentes grupos, não só do mesmo grupo, e eu acho que assim, certo dinamismo me credenciou pra estar fazendo parte dessa equipe de supervisores</p> <p>Eu vinha atuando na Gestão de Pessoas durante, desde dois mil e, meado de dois mil e três, a princípio não fui contratado pra atuar na gestão de pessoas, fui contratado para atuar na secretaria, mas só que eu já tinha uma experiência na gestão de pessoas como estagiário. Então na época o Dr. Ivo Baldani que era o chefe geral, que assumiu a chefia geral da unidade em dois mil e três, observou meu currículo, sabia que eu tinha essa experiência, então ele me deslocou para a gestão de pessoas e durante os dois anos atuei como assistente da gestão de pessoas, em dois mil e... Em dois mil e seis se eu não me engano, fui convidado a assumir a supervisão da Gestão de Pessoas</p>			

Em que momento de sua carreira o Sr (a) compreendeu que houve a transformação do empregado técnico da área em gerente da equipe e do setor? O Sr (a) poderia me relatar um episódio em que esse aprendizado da função gerencial ocorreu?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>Eu acho que a confiança, acho que é a confiança, a sua participação nos vários momentos importantes da unidade, entendeu? De você participar, de você ta em reunião que é muito comum, você numa reunião com chefia e as pessoas não expressarem a sua opinião, entendeu, com vergonha de falar, as vezes você quer falar alguma coisa, será que eu vou falar alguma besteira? Então, a partir do momento que você começa a não ter esse temor, você começa a participar das decisões da unidade, você dá a sua opinião, você vai ao seu chefe, olha só isso aqui ta errado, tem quer ser assim, esse assim, já conversei com várias pessoas aqui, a gente acha que dessa maneira não está dando certo, tem que ser dessa forma, ai é uma coisa natural, entendeu, as pessoas começam a perceber que você tem uma certa liderança, e isso ai, quando ela entende que você tem uma certa liderança, o que ela faz, ela começa a investir em você, né, cativa ela a fazer curso aqui, ah vai ter curso de não sei o que, manda o Geraldo que ele tem capacidade de liderança pra isso, ai você vai só acumulando conhecimento, acumulando conhecimento e chega uma hora que você já está apto a responder, hoje eu posso falar pra você que eu sei um pouco de cada coisa do centro, no começo eu só sabia gerenciar a minha área de laboratório, só, hoje em dia, minhas passagens pela administração, sabe, meu viver no dia-a-dia do centro me permite que eu possa entender um pouquinho de cada coisa, se eu tiver que levar uma visita lá nos laboratórios eu vou saber falar um pouco de cada laboratório, hoje em dia graças à Deus eu tenho a confiança da Rosângela me ter como substituto dela, se eu tiver que na ausência dela, tiver que discutir algum assunto com alguém, sabe, eu tenho plena certeza de que eu talvez não...na grandiosidade dela, mas eu vou ta ali pra responder, sabe, não deixar as coisas sair, na forma que tem que ser.</p> <p>Eu não tive dificuldade nenhuma nessa parte, que lá no CTAA, esqueci de contar há um tempo atrás que eu era substituta lá da gestora lá do CTAA, então é justamente nessa parte, tudo bem que eu era substituta uma vez por ano, ou numa eventualidade que eu pegava o cargo, mas eu sempre encarei a Embrapa como qualquer outro serviço que eu pegue, vestir mesmo a camisa e gerenciar</p>	<p>Os depoimentos de campo mostram que a percepção como gestor é precedida de participações presentes nas atividades da organização, decisões que são tomadas e responsabilidades assumidas que se transformam em sentimentos como confiança (tanto da pessoa em si mesmo quanto da chefia superior no indivíduo), maturidade e pró atividade em falar e resolver questões. Neste momento o gestor sente a responsabilidade do cargo e percebe que precisa tomar decisões para manter o andamento dos processos de seu setor/área de atuação. Os depoimentos indicam que a atividade gerencial é onerada por responsabilidades que surgem a partir do momento que ele assume o cargo. São necessidades que o setor/área demanda, necessidades operacionais com compra de materiais, concertos etc. Os depoimentos também indicam um importante fato e nos</p>	<p>Responsabilidades, decisões, confiança, experiência, maturidade, necessidades, acúmulo de funções.</p>	<p>Construção da visão e do processo de aprendizagem da Função Gerencial</p>

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>aquilo que eu estou fazendo, correr atrás, verificar qual a minha necessidade de aprender, eu sempre fui uma pessoa muito assim, então eu não tive dificuldade nenhuma e eu sempre encarei isso que eu estava gerenciando, sempre, tudo que eu fazia era sempre gerenciar.</p> <p>Isso aconteceu no momento em que eu comecei a me responsabilizar pelas, pelas demandas do setor, porque antes eu trabalhava, praticamente gerenciando grupos, e organizando serviços, as metodologias e aí a supervisão ela veio a sobrecarregar, por exemplo, todos os concertos, de tudo que se quebrava, tudo que se precisava fazer, as comprar, isso tudo passou a ficar comigo, coisa que não era, antes eu tinha algum problema e eu ligava, Ernani, quebrou o trator, aconteceu de, estamos sem água, então todos os problemas relacionados à fazendinha foram diretamente pra mim, agora tudo é direcionado a mim, antes não, antes eu passava isso pro supervisor.</p> <p>Ah, assim, no começo foi bem difícil, eu acho que por causa da minha idade, você é mais nova, tanto de idade, quanto de funcionária da Embrapa, na época foi complicado lidar com as pessoas, e pra mim o maior problema foi mesmo quando chegou no fim do ano que é o período que a gente mais trabalha aqui e que eu não tive ajuda, assim, tanto porque era só uma pessoa que dividia comigo e aconteceu uns problemas familiares e eu me deparei sozinha no setor, pra além de dar conta do serviço, responder, ter responsabilidade</p> <p>Eu acho que eu só fui realmente pensar como gerente de verdade por volta de três ou quatro anos depois, acho que depois de três ou quatro anos tentando, achando que era uma coisa só eu percebi que realmente tinha que ter distinção entre o profissional, eu tinha que em algum momento pensar como gestor e em um outro momento pensar como técnico, acho que levou uns três a quatro anos para conseguir chegar à essa conclusão.</p> <p>Bom, na verdade falando em Embrapa é meio difícil você dizer, é difícil você dizer que está gerenciando, porque o cargo de gestão na Embrapa, até onde eu vivi, você ainda faz o operacional, você tem muito pouco tempo pra ficar no estratégico, no gerenciamento de equipe, então na verdade você acumula a função, você não muda de função, então eu continuo fazendo muita coisa operacional que eu fazia como analista e agreguei a função de coordenar as atividades de supervisor. Então é, eu acredito que a equipe percebeu essa mudança, ela foi percebendo essa mudança ao longo do tempo, desde quando eu assumi a supervisão de substituta, então as pessoas do setor entendiam isso como um, natural, daqui a algum tempo eu seria supervisora e isso foi antecipado por motivos diversos e eu não tive muito problemas das pessoas entenderem a mudança, mas tive resistência das pessoas por vários fatores,</p>	<p>permite conjecturar que o supervisor sente dificuldade em perceber a diferença entre as atividades que devem ser pertinentes à atividade gerencial e as atividades de um técnico do setor/área. Contribuem para esse argumento o fato de que o cargo de supervisor é compreendido pelos entrevistados como um acúmulo de função, ou seja, as atividades técnicas e operacionais da área ou do setor ainda continuam sendo demandadas ao indivíduo que ao mesmo tempo em que precisa realizá-las tem que gerenciar sua equipe. Os relatos indicam certa frustração por parte dos supervisores que percebem no desempenho do cargo um acúmulo de funções. Tal fato é ratificado em alguns relatos que demonstram uma transição imperceptível entre o cargo técnico e a função gerencial. Desta forma, os dados empíricos revelam que função gerencial envolve experiência na função, aumento de responsabilidade, sobrecarga e acúmulo de atividades. E se aprende a ser gestor inicialmente a partir do desenvolvimento, por meio da experiência, das habilidades técnicas pertinentes à área/setor de atuação. Essas</p>		

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>porque eu sou muito nova na empresa, porque tem muitas pessoas que tem mais tempo de casa do que eu, porque eu sou uma pessoa muito jovem de casa, eu sou a caçula do setor e tenho menos de trinta anos e estou gerenciando, tem umas pessoas que tem mais de cinquenta anos, então tive alguma resistência.</p> <p>Bom, isso daí foi bem antes de eu ser mesmo supervisora, oficialmente, quer dizer por que assim, do jeito que a gente estava, a gente estava meio que sem liderança. Eu sem liderança, o pessoal do laboratório perdido, o jeito da gente trabalhar estava tudo desconstruído então eu meio que fui assumindo já essa parte de querer organizar, de querer ver a equipe unida assim pra ver, pra gente melhorar nosso, nossas condições de trabalho, nosso setor e aí quando a gente foi trabalhando, trabalhando, quando eu me vi eu já estava tipo assim: Po, eu já estou em... já estou revertendo uma liderança, uma supervisão, seja lá como queira chamar. Entendeu? Então isso aconteceu bem antes de eu ser responsável técnica pelo laboratório, bem antes, que foi antes de eu, de eu ser mesmo supervisora.</p> <p>Marcos, desde que eu fui convidado pela primeira vez pelo doutor Eduardo Campello que essa responsabilidade já bateu, já batia antes, porque, na verdade os gestores, antes, do Campo experimental, eles não tinham a responsabilidade de tocar o setor como deveria ser tocado, com responsabilidade, eu acho que o pessoal pensava muito em serviço público, assim, deixa aí rolando, deixa a vida me levar, entendeu. E eu acho que eles viram que eu tinha um pouco mais de responsabilidade mesmo não sendo do quadro, do time da Embrapa, e dos próprios empregados da Embrapa que eram bons gestores. Pra você ter idéia quando eu entrei na Embrapa em oitenta e um eram três técnicos agrícolas, um responsável pela Fazenda, num todo, um responsável por máquinas e equipamentos, e preparo do solo e outro responsável pelos experimentos da Embrapa Solos, e eu fui convidado, então eram quatro técnicos agrícolas, quatro técnicos agrícolas e eu era responsável por trinta a quarenta experimentos alocados no campo, então eu tocava todos eles sob a orientação do pesquisador, naquela época não tinha bolsista igual tem hoje, tinha um ou outro bolsista, mas hoje, a massa na verdade são bolsistas, tem mais bolsista do que empregado.</p> <p>Então Marcos, na verdade me parece que foi um meio que quase imperceptível. Eu atuo hoje num laboratório que tem quase umas vinte pessoas, desde estudantes de Iniciação Científica, Apoio Técnico, Mestrado, Doutorado e Pós-Doc. E a gente tem carteiras de projetos externos, quanto também carteiras de Macro-programa. Então isso me obriga também como supervisor, como</p>	<p>competências permitem ao gestor realizar de maneira efetiva suas atividades, cumprindo metas e colaborando para o alcance da missão organizacional. Em um segundo momento com o acúmulo de experiência e a maturidade o supervisor se percebe como gestor e sente a necessidade de pensar e agir como tal. Com a experiência, o indivíduo adquire maior conhecimento da organização e passa a se identificar mais com ela, tomando decisões mais acertadas e efetivas. O amadurecimento pessoal e profissional faz com que este gestor queira assumir responsabilidades mais complexas. A experiência parece atuar como um condutor para a atuação gerencial, ou seja, no momento em que o gestor descobre o seu papel com a prática gerencial diária ele se permite ousar, ser criativo, busca apoio e desenvolve sua visão do conjunto percebendo-se como um tomador de decisões. Neste momento o especialista da área torna-se um gestor o foco de visão se amplia e este passa a buscar conhecimento para melhorar seu desempenho gerencial.</p>		

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>orientador dessas quase vinte pessoas, a atuar diretamente em cada um dos meus potenciais clientes, então eu to hoje no laboratório, tem vinte que estão sob minha coordenação e com isso eu tenho toda a necessidade de gerenciar essas vinte pessoas que constantemente passam por projetos, relatórios, resultados, e que com esse conhecimento também, eu acho que isso me deu capacidade técnica de estar assessoria em projetos , foi um trampolim que eu acho que quase imperceptível, obviamente que mudando um pouco a particularidade do meu cliente, o poder de ter um cliente hoje de estudante de Pós-Graduação, ainda continuo orientando é claro,mas eu passo a ter cliente por pesquisadores, analistas, que está em demanda por projetos, a diferença maior é que na verdade assim, isso tem certa particularidade porque o NAP não escreve o projeto, o NAP ajuda as pessoas a se organizarem e induzir as pessoas a criarem suas próprias estruturas em escrever projeto, diferentemente do que eu tenho de laboratório que me obriga a escrever projetos pra ter minha equipe trabalhando, então é quase que uma particularidade de uma relação a outra. Então pra mim foi certa tranquilidade em fazer parte da supervisão porque as coisas que eu já fazia no laboratório e venho fazendo me ajudaram a compor essa parte da supervisão.</p> <p>A partir do momento que como gestor eu passei a ter que avaliar os supervisionados, então a partir desse momento eu percebi que houve uma mudança de posicionamento dentro do setor, já que como apenas assistente ou como... Atuando apenas dando assistência ao setor a gente não tem essa percepção da importância que você tem como supervisor principalmente nesse processo de avaliação de supervisionados e também na responsabilidade que você tem ao atuar como supervisor de um setor.</p>			

Poderia me relatar como sua experiência profissional e sua formação acadêmica contribuem para sua atuação como gestor?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>Como gestor? Olha, como a minha formação foi induzida, entendeu, porque a partir do momento que a Embrapa começou a se preocupar, é, uma coisa que nós não tínhamos aqui, há um tempo atrás, era que ela investisse internamente no empregado, isso era muito difícil, eu não sei se isso era generalizado, eu acho que não, mas a nossa unidade era muito difícil você ver empregado ser capacitado pra alguma coisa e teve uma coisa que as pessoas não lembram, a partir do momento é, é uma coisa tão trivial hoje no dia-a-dia, você sentar e você ter uma máquina pra você trabalhar, um computador, e a gente, eu lembro que trabalhava aqui e as pessoas tinham máquina de escrever, você sabe, ai começou a pegar, uma coisa assim, começar a pegar os empregados da Embrapa a treinar a mexer no computador, sabe, eu lembro que tinha aqui no financeiro, botaram, não sei quantos computadores lá, pros empregados, mexer no paint pra começar a pintar, isso é coisa banal de hoje em dia, mas era um caminho que você tinha para começar a treina, então você investia em pessoas, entendeu, então algumas que se despontaram nisso e foram, levaram a sério esse investimento na pessoa, no empregado, consegui ter valores maiores, né, porque uma coisa é alguém te mandarem você um curso, mandar você fazer alguma coisa e você ir lá por obrigação, uma outra é você ir lá pra tentar aprender, pra tentar repassar e tentar usar no seu dia-a-dia, eu acho que o valor maior e a formação profissional foi a partir do momento que eu comecei a aproveitar as capacitações que a Embrapa me permitiu fazer, entendeu, e eu acho até que eu fiz pouco, durante esse tempo eu acho que eu devia ter feito mais, entendeu, mas no momento você tem que sacrificar alguma coisa.</p> <p>Eu sempre, acadêmica, eu não fiz nem administração, eu fiz letras, português e literatura, um campo totalmente diferente de gerenciar qualquer tipo de coisa, mas sempre trabalhei na parte administrativa, eu acho que a experiência pra trás, que eu trabalhei como secretária na associação dos empregados da Embrapa, desde oitenta e cinco, então eu acho que, e eu sempre fiz estágio na Embrapa, quando eu comecei a fazer letras, o segundo grau, eu fazia estágio na Embrapa na época, em oitenta e dois, por ai, então eu sempre, eu acho que o que me ajudou muito foi na época do estágio, essa visão de... Da empresa. Da empresa e até de gerenciar, porque eu trabalhava diretamente com pessoa, com gerentes, então eu acho que eu peguei as manias todas.</p>	<p>Formação x experiência: ao considerarmos que o atual gestor na organização ou foi um técnico que se destacou em seu setor/área por essa habilidade ou foi um indivíduo que assumiu as atividades e os processos de seu setor/área e se destacou com o tempo por meio da experiência adquirida, cabe-nos tentar compreender, a partir dos dados empíricos, qual a importância da formação e da experiência no processo de gestão. Os depoimentos colhidos parecem indicar um caminho para a complementaridade, ou seja, no dia-a-dia, quando há a ausência de uma formação específica, seja ela técnica ou relacionada à gestão, o supervisor busca atuar com base na experiência acumulada e na maturidade que lhe permitem o conhecimento dos processos da organização. Porém, em algum momento da carreira esse gestor experiente busca treinamento e capacitação gerencial. Os dados apontam que a formação torna-se importante e imprescindível ao gestor iniciante que não acumula experiência prática e</p>	<p>Formação, experiência, maturidade, organização do trabalho, conhecimento, direcionamento, prazos, resultados.</p>	<p>Construção da visão e do processo de aprendizagem da Função Gerencial</p>

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>Ah, contribuí no sentido de, da organização da organização do meu setor, as metodologias que eu utilizo, tanto no trabalho com as pessoas, eu aprendi também essa parte de segurança no trabalho, a parte de manejo da conservação de solo, tudo isso eu trouxe da minha formação, até como engenheira florestal, entendeu, mesmo eu sendo empregada como técnica eu digo que a Embrapa paga uma técnica e tem uma engenheira, entendeu.</p> <p>Bom, minha formação é...eu sou Administradora, estudei a parte de administração pública que me ajudou bastante, porque aqui né, eu mecho com licitações e a minha base veio da faculdade.</p> <p>No meu caso específico eu construí a carreira gerencial já atuando isso foi uma dificuldade grande, então quer dizer, eu evolui tanto tecnicamente quanto gerencialmente na função de gestor, eu levei ainda alguns anos sem ter uma formação específica nenhum treinamento, depois comecei a me formar de forma autodidata com relação a parte de gestão de processo e companhia e só mais tarde é que a empresa foi oferecer um curso especificamente para gestão, então assim no início eu não tinha nenhum preparo, depois eu comecei a ter um auto-preparo e focando gestão, hoje que eu fui ter, alguns anos depois uma formação específica já no com o fomento da empresa na área de gestão. Se você acreditasse no caso que a sua experiência acumulada, ela foi contribuinte para...? Com certeza se for botar ao pé da letra, o aprendizado foi na marra, foi bem (), fui executando e aprendendo simultaneamente.</p> <p>Você considera que a experiência é um fator determinante pra assumir como gestora, ou. Eu acho que é um fator que ajuda muito, não é determinante, se fosse determinante a gente não teria um conjunto, um número muito grande de gestores com vasta experiência e que tem pouca produtividade, gera poucos resultados eu acho que é uma coisa que complementa eu acho que a gente tem que ter um mínimo de informação, um mínimo de competência que eu considero como uma visão sistêmica, organização, planejamento, esses sentidos eu acho que são os mínimos pra você conseguir coordenar alguma coisa e na verdade a experiência ela vai sendo construída não tem nenhum gestor que chega pronto, e mesmo que ele chegasse pronto, as realidades das empresas, são realidades completamente diferentes, o grupo é diferente, a empresa é diferente então o gestor que foi, o gestor por muitos anos numa empresa privada, se ele entrar numa empresa pública, ele vai ter alguns entraves porque não é o mesmo mecanismo pra gestão, então, não acho que é determinante, acho que é complementar. Como a sua formação acadêmica contribuiu para sua atuação como gestora. Hoje, como uma experiência prática, da vivência, é menor com relação ao</p>	<p>permite a ele organizar seu trabalho, atuar com base em metodologias e no conhecimento de leis e normas específicas da área de atuação. A formação permite ainda o desenvolvimento de uma direção básica que um gestor deve possuir e envolve foco nos resultados, gerenciamento de equipe, planejamento, gestão de recursos, cumprimento de prazos etc.</p>		

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>tempo de formação, eu acredito que pra mim a formação hoje está sendo determinante pra continuar no cargo de gestão, até que eu consiga uma experiência que sobreponha a competência técnica. Mas assim, que aspectos que no próprio dia-a-dia, ou na...Não, dos sentidos, dos sentidos porque o que eu percebo é que você tem pessoas que não tem uma formação gerencial atuando como gestores, e que alguns sentidos que eu considero como sentidos básicos e que são exigidos do supervisor em qualquer empresa que é resultado, gerenciamento de equipe, planejamento, gestão de recursos, algumas competências básicas, cumprimento de prazos, então isso é, você tem que ter essa formação que me permitiu ter esse sentido explicitado, que algumas outras profissões ou alguns outros cursos, de repente não forneça ao empregado.</p> <p>Ah... bastante porque eu acho que o mais importante de você liderar uma equipe é a experiência mesmo com as pessoas, cada personalidade diferente você tem que saber o jeito que você tem que lidar com cada um, você tem que saber até aonde cada um, você pode ir cobrar ou, você sabe o jeito que as pessoas respondem e isso só com a experiência mesmo e com tempo pra você conhecer a equipe Minha formação acadêmica ela contribui muito, porque? Apesar de ter um conhecimento, alias, justamente por ter conhecimento da área, o técnico, da área que eu trabalhei de laboratório, minha formação é química. Então eu entendo muito do que está sendo feito nos laboratórios. Então isso ajuda bastante porque como supervisor tem que estar com as atividades que eu tenho que fazer, eu tenho que além da parte do pessoal, tem que programar especificação em compra de material, de reagente, conserto de equipamento. Então as vezes acontece um problema em alguma análise que você tem que... ajuda pelo menos você suspeitar da onde que pode estar vindo o problema ali. Se é no reagente, se é no equipamento, se é numa metodologia, se alguém que mudou alguma coisa do método que era crucial e isso assim, uma pessoa que não é da área não ia, ia ter muita dificuldade. Então minha formação ajuda muito nesse quesito e, além disso, a gente tem feito, eu fiz algumas disciplinas do curso de administração que ajudou muito, principalmente a lidar com outro, com outros setores porque a gente fica só trancado aqui na nossa área e as vezes a gente não consegue nem conversar porque é outra linguagem né... é outro, outras, outros conceitos e então isso ajudou bastante na parte de eu lidar com o pessoal do financeiro, do pessoal do, da, do compras porque tudo, toda essa, esse (), vamos dizer assim eu já tive esse curso, essa disciplina.</p> <p>Eu acho que contribuí num todo né. Eu acho que trinta anos que eu to na Embrapa, já vai fazer trinta anos de experiência que eu tenho todo ai de</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>montar os experimento, de condução, de levar os problemas para os pesquisadores e os seus bolsistas, com certeza ajuda no meu dia-a-dia e o da minha equipe também, tanto que minha equipe hoje é uma equipe muito forte, muito forte dentro da Embrapa, uma equipe que tem um reconhecimento muito grande, e as vezes eu fico até emocionado então, quando eu converso com eles sobre as nossas responsabilidades, aquilo que a gente tem que cumprir e as metas que nós temos que cumprir. Durante esse tempo todo que eu to na Embrapa eu fiz pouquíssimos cursos preparatórios para gestor, olha eu acho que ai, vai ter uma pergunta ai na frente, ai. <i>E é o que é justamente isso, como sua, eu perguntei da experiência, como ela contribuiu, e a formação, como que ela contribui pra você. O uso né, da formação acadêmica.</i> Eu fui formado na escola agrícola, eu acho que como todo o curso, como todo, é estudo que você faz não te dá muito conhecimento, te dá um conhecimento de visão geral, mas não te dá um conhecimento específico em nada, aí tem um momento que a pessoa, realmente passa por uma especialização. Eu sai da escola agrícola sabendo muita coisa, como lidar com muita coisa, mas a minha família vem da agricultura, eu desde pequeno que eu aprendi a plantar, que eu aprendi a cuida, meu pai era agricultor, minha mãe era agricultora, eu sou mineiro vindo do interior na década de vinte, então é, na verdade eu acho que é um pouco de coisa de infância mesmo, de família, e isso contribuiu para conseguir levar esse Campo Experimental, que você sabe disso não é fácil pra uma pessoa só e uma equipe de quatorze pessoas numa unidade de trezentos hectares.</p> <p>A experiência profissional ajudou na questão de que eu já vinha com uma experiência nos processos, já tinha uma experiência, uns conhecimentos nos processos, a maioria dos processos dentro da Gestão de Pessoas. Eu tinha essa experiência como estagiário e também como assistente, então isso foi um facilitador pra que eu entendesse os processos, o início e o final das exigências de cada processo, a interferência que esses processos tinham dentro da unidade, então isso facilitou bastante na minha atuação dentro do setor.</p>			

O que é gerenciar nos tempos de hoje para o Sr (a)?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>Nos tempos de hoje, coincidentemente eu estava conversando com uma pessoa que, não vou citar o nome e a gente tava falando sobre boas práticas de laboratório, BPL, o que é a Embrapa hoje, nós queremos o empregado, nós queremos os bolsistas, só que, você pra ser gerente, você não tem necessariamente que cumprir a determinação, só cumprir a determinação que é passada, você tem que saber e perceber como a atitude sua vai se transformar em benefício ou não pra unidade, uma coisa é simples, eu não posso, a gente sabe que hoje em dia, bolsista, empregado não pode ficar na unidade depois das nove horas da noite, você não pode ficar, então, mas eu sou um gerente, eu não posso fechar os olhos e, porque eu sei que o cara trabalha com material químico que custa cinco mil reais e a vida no laboratório é uma vida difícil, então a reação que você achava que ia começar em um minuto, ela vai começar em uma hora, ai eu, o cara, o guarda chega assim e fala "Olha só, meu amigo, você tem que ir embora, então, se eu sou o supervisor, o gerente, sabe, que não se atenta aos detalhes de que você vai dar prejuízo, que você vai prejudicar a pesquisa, que você vai danificar toda uma vida acadêmica de alguém, eu falo meu amigo eu sinto muito, não vai dar tempo, "Problema é se, nove horas você tem que ir embora", não é assim, eu tenho que pensar, olha só, tudo bem, seu guarda, quem ta falando aqui é o Geraldo da Gestão de laboratório, eu quero que você deixe ele ficar ai a hora que ele tem que ficar, por causa desse motivo, desse motivo e desse motivo, eu tenho que saber que amanhã, quando a chefia geral me chamar, "Geraldo, o guarda me disse aqui que você deixou o empregado ficar aqui depois de nove horas, você sabe que é proibido", eu sei que é proibidos, mas se eu deixei por esse, por esse e por esse motivo, quer dizer, então você tem que ter, saber distinguir o momento que você tem que cumprir as regras ao pé da letra ou, em benefício da instituição, sabe, você quebrar uma certa regra e ir pra frente, BPL, BPL, foi um assunto que hoje de manhã coincidentemente a gente tava conversando, sabe, não pode, BPL só pode fazer isso, não é que só pode fazer isso, só que você tem que ver o lado da empresa e ver o lado humano também, você não pode a fim de cumprir um determinado horário e causar prejuízo pra empresa,</p>	<p>Quando solicitados a definirem o que é gerenciar palavras como dificuldades, complexidade, responsabilidade e burocracia ressaltam das definições. Expressões como "é muito difícil!" "é matar um leão por dia ou mais!" também se repetem nos depoimentos e revelam que o dia-a-dia do gestor é marcado pela tentativa de solucionar os problemas que emergem no contexto organizacional. Para os supervisores atuar como gestor, mas sem se desvincular das atividades operacionais, faz com que o trabalho gerencial seja concebido como um acúmulo de responsabilidades, pois agora tem o poder de decidir. Gerenciar, para os entrevistados é "poder resolver" e ser capaz de fazer acontecer por meio de decisões. Porém o gestor deve perceber nas decisões tomadas os benefícios que elas trarão para a organização. Para tanto, o deve possuir sensibilidade para definir o momento em que deve cumprir as regras literalmente ou ser flexível e</p>	<p>Dificuldades, Complexidade do serviço público, Flexibilidade, responsabilidades, conflitos, matar um leão por dia, apagar incêndio, burocracia, falta e planejamento.</p>	<p>Construção da visão e do processo de aprendizagem da Função Gerencial</p>

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>entendeu, e são prejuízos irreversíveis, né, quando você quebra uma cadeia, um trabalho que está sendo feito, mas não tem como você voltar mais atrás, estragou, estragou, acabou, né, então é todo um curso que você joga por água abaixo, é todo um trabalho que você joga por água abaixo e talvez o cara não tem nem mais condição de continuar pra frente, porque, porque você não quis deixar o cara mais meia hora no laboratório, então essa decisão você tem que saber tomar essa decisão, né.</p> <p>É muito difícil, gerenciar principalmente a gente gerencia muitos conflitos, a gente tem que ter um jogo de cintura muito grande e não entrar nessa de, pessoal, nunca, nunca, nunca, sempre tem o profissional e tentar gerenciar da melhor maneira, de um lado e de outro pra poder não criar mais conflitos.</p> <p>Gerenciar é resolver os problemas o tempo inteiro e eu costumo dizer, ainda bem que existe os problemas porque se não tivesse os problemas, não teria gerente e eu estaria na rua, com certeza.</p> <p>Hoje, o mais importante eu acho que é saber gerenciar as pessoas, eu acho que é o mais difícil, saber, claro que é importante assim você ter conhecimento do que você esta desenvolvendo, só que para isso você precisa das pessoas, se você não souber conciliar isso ai também é complicado.</p> <p>Hoje cada vez mais a gente precisa ter uma visão especificamente gerencial, a gente ta precisando mais por conta das características do trabalho, hoje um dos problemas que eu vejo é você aprender a lidar com pessoas, as pessoas têm um maior conhecimento, tem um maior poder de discernimento, você manter uma equipe coesa, eu acho que hoje é uma tarefa muito difícil.</p> <p>Gerenciar é matar um leão por dia ou mais dependendo da situação, na verdade é você conseguir alinhar o que a empresa quer de você, o que o seu chefe quer de você, o que a sua equipe quer de você, e o que você quer de você, então você tem que tentar encontrar um equilíbrio entre esses quatro elementos que participam do processo de gestão, então você tem que dar resultado, atendendo a esses quatro, que são quatro elementos diferentes que são objetivos diferentes, competências diferentes e com complexões diferentes a respeito do mesmo aspecto, então quando você fala em... em distribuição de tarefas por exemplo, a distribuição de tarefas ela tem sido de quatro formas diferentes, pelo gestor, pelo chefe do gestor, pela empresa como um todo e pelo empregado e eu sei que esse é o maior desafio da gestão diria isso é o maior desafio é o maior problema e é a maior solução ao mesmo tempo, ne?! Então isso é gerir...</p> <p>O que é gerenciar nos tempo de hoje? Na situação atual é uma loucura é matar</p>	<p>adaptar-se. Os depoimentos revelam que no atual contexto da organização, gerenciar é buscar o alinhamento dos interesses organizacionais e das pessoas e solucionar os conflitos que surgem dessa relação.</p>		

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>um leão todo dia aqui. É muito difícil, é muito difícil mesmo é conflito o tempo todo. Você fala entre os seus subordinados. Eu tenho conflito dentro da equipe isso não acontece em todos os laboratórios, mas eu tenho problema é... Dentro de um setor específico. Conflito de... entre os próprios colegas. Entendeu? Fora isso tem o de um setor pro outro. Problemático mesmo porque a gente serve muito setores e a gente também é servido por eles. É problema.</p> <p>Gerenciar hoje na Embrapa é, relativamente um pouco mais difícil do que anteriormente, porque hoje a gente trabalha com muita burocracia, a tecnologia chegou e a gente é obrigado a lidar com e-mails com a informação rápida, então realmente complicou um pouco e o que eu sinto falta é de uma pessoa realmente, um técnico pra trabalhar comigo diretamente, porque eu teria mais tempo e me dedicar mais ao planejamento. Então o que acontece, eu posso falar isso porque, convicto porque eu tenho pouco tempo pra planejar minhas atividades, as atividades não são planejadas, a maioria delas quase que no susto, tá, enquanto eu sei que eu tenho que planejar as coisas com muita antecedência, mas infelizmente aqui na Embrapa as coisas funcionam dessa maneira, principalmente na área de pesquisa. A gente sabe que a Fazenda tem que começar a plantar em setembro, outubro, nós já estamos no meado de dezembro e ainda estamos plantando, então não é essa a atitude correta.</p> <p>Então, eu acho que hoje na Embrapa a gente tem certa particularidade de viver, tipo, certa, apagando incêndio, a todo momento você é levado por coisas diferentes e eu acho que isso não é a forma certa de gerenciar, sobretudo numa empresa que se caminha numa, num salto de excelência. Então eu vejo muita particularidade, assim, no fato de gerenciar, de você estar apagando incêndio, eu acho que falta um pouco a visão do gerente como a pessoa que faz planejamento, que está trabalhando unindo a parte mais estratégica e não a parte do cotidiano operacional, eu vejo o NAP se colocando na função de catalogar dados que na verdade não foi essa a função do NAP, mas é necessário fazer porque é a questão indicador da unidade, que por outro lado podia ser feito por qualquer outra pessoa, é, pesquisador, analista, é quase uma obrigação deles fazerem, e o fato deles não fazerem tem um impacto negativamente na empresa. Então por isso acaba sobrando pro NAP ter que fazer algumas partes de atividades que acaba que, na minha visão, sobrecarregando um pouco a atividade da supervisão que também a parte da supervisão deveria ser um pouco da supervisão intelectual de estar fazendo toda essa parte de articulação com as equipes, a situação com as equipes do que mais esse cotidiano de... O NAP, só pra você ter idéias, o NAP sou eu, pesquisador, e atuo no NAP como supervisor e, só tenho uma secretária. Em</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>outras unidades você tem uma equipe de dez a vinte pessoas trabalhando, e aqui o NAP acumula todas as funções de outras unidades pra uma pessoa só. E lembrando que eu faço além de, eu atuo como supervisor, mas eu não larguei minha carreira de pesquisador então eu continuo atuando nessa área , assim, então sei que tem certas coisas que por um lado sobrecarrega essas.</p>			
<p>Gerenciar é lidar com conflitos, a todo o momento você tem que lidar com conflitos, os interesses são diversos e você tem que ajustar nesses interesses de acordo com as exigências da empresa, porque muitas pessoas tem suas demandas mas nem sempre suas demandas podem ser atendidas por causa das limitações que você tem em relação a empresa, então muitas vezes você tem que lidar com esses conflitos, as pessoas tem suas demandas mas a empresa também tem as suas, e principalmente dentro do setor público você tem essa limitação da lei, você não pode atender essa demanda por imposição da lei.</p>			

Com base na sua experiência como gestor, que requisitos mínimos um gerente deve possuir?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>Olha, primeira coisa que eu acho, eu vejo por mim, entendeu, eu vejo por mim, a primeira coisa que eu acho que um gerente tem que ter é ele gostar do que ele ta fazendo, cara, ele gostar de ser gerente, ele não tem que ta gerente como uma imposição, ta, é, eu, todo mundo me conhece aqui, eu posso ter mil e um problemas, sabe, a gente tem que aprender, um momento da vida da gente as pessoas falam que esse momento é muito difícil, mas não é não, você tem que aprender que o momento, sua vida particular é sua vida particular a vida da sua empresa é a vida dentro da sua empresa, se você tem um problema lá fora, você não pode no seu dia-a-dia vir aqui dentro da Embrapa, entendeu, nervoso, porque eu to irado hoje, porque eu não dormi direito, não, você tem que saber separar profissionalmente e particular, você tem que ter a capacidade pra ta bem no seu dia-a-dia, saber que você vai trabalhar e você vai ta lidando com pessoas que precisam de você, que precisa das sua idéias, que precisam da sua orientação, que precisão da sua supervisão, então você tem que ta bem, você tem que estar gostando do que você ta fazendo, se você vai fazer por obrigação, não tem, você tem que botar na sua cabeça que se você é um gerente, você é um gerente porque você tem a confiança da chefia maior, ta, eu costume falar isso pra supervisores que, ah eu vou lá falar com a chefia, gente, olha só, chefia coloca você como supervisor porque você é de confiança dele, você tem que saber tomar decisões, tem que saber gerenciar a sua área, tome as decisões, se você tomar as decisões erradas, tudo bem, depois você tem que arcar com as conseqüências e ir lá conversar com a chefia, mas você não pode simplesmente ser um supervisor que as pessoas levam o problemas com você, ah, eu vou falar com a chefia, não, não é assim, você tem que gostar, você tem que conhecer a sua área, né, e sobretudo botar eu acho que, a Embrapa em primeiro lugar, quando eu falo em primeiro lugar não é você passar acima de tudo, por cima de todos, né, você tem o bem-estar, você tem SIPA, você tem sua convivência pacífica com todo mundo dentro da Embrapa, isso ai cara, você fazer um pouco de, vou começar falar, a Jacy era a assistente social da empresa, sabe assistente social tem que saber escutar as pessoas no seu dia-a-dia, entendeu, eu já tive gente aqui que já discutiu comigo, que eu disse, cara não to entendendo esse camarada, ele deve estar com algum problema particular, e o cara tava com um problema particular, e o</p>	<p>Ressalta-se que falar em requisitos não significa buscar elementos prescritivos e estancos que definam a função gerencial, trata-se de compreender e identificar quais os diferenciais mínimos que esses profissionais devem possuir para poder assumir um cargo gerencial e a partir da relação com a realidade e o contexto organizacional ou por meio de capacitação desenvolver e aprimorar essas características. Não levando em consideração qualquer definição conceitual, baseado apenas na experiência dos supervisores foi solicitado que os mesmos indicassem essas habilidades e requisitos. Desta forma, os depoimentos indicam que o gestor tem que gostar do que faz, e ter a capacidade de focar o lado profissional ao tomar suas decisões, que por sua vez, que devem estar alicerçadas na ética e na imparcialidade. O gestor, ao mesmo tempo em que possui uma relação de amizade com sua equipe deve saber o momento de se impor e cobrar resultados. O</p>	<p>Diferencial, foco no profissional, assumir decisões, ética, imparcialidade, cobrar resultados, conhecimento teórico em gestão, capacidade de coadunar interesses distintos.</p>	<p>Aprendendo e desenvolvendo habilidades técnicas e competências gerenciais</p>

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>diferencial que eu tenho de saber separar meu problema particular do problema profissional, eu consigo fazer isso, tem pessoas que não conseguem fazer, isso é uma capacidade que eu acho que o gerente tem que ter, saber fazer, e naquele momento eu falei porque esse cara ta assim comigo, sabe, eu vou me aborrecer com ele, destratar ele também, não, vou esperar e amanhã eu falo com o cara e ele diz, não, desculpa, é que ontem eu tava nervoso, então, você tem que saber medir, você tem que ter medidas, né, pra tomar decisões.</p> <p>É, eu digo, postura de amizade, porque o gerente não significa que ele não possa rir, que ele não possa brincar, que ele não possa se relaxar junto com os seus funcionários, seus supervisionados, mas sim, cada um saber que a hora de falar sério, é, você saber o horário pra isso tudo, porque isso é muito importante, porque eu sempre brinco com os meus, mas eles sabem quando eu estou falando uma coisa séria, ao qual a gente tem que se juntar, a equipe pra poder trabalhar, então eu deixo a minha equipe muito a vontade pra isso, eu cobro, claro que a gente tem que cobrar, a gente está na supervisão, e mostrar que se a gente não caminhar junto, eu não cresço e eles não crescem.</p> <p>Eu acho que primeira coisa que o gerente deve possuir é a integridade pessoal, é a ética, imparcialidade, coisas que eu acho importante também é ter respeito pela empresa onde você trabalha, é vestir a camisa, a Embrapa poder estar super errada, mas que ninguém fale mal dela, que não seja eu mesma, entendeu, eu abraço mesmo, eu acho que a primeira coisa que tem que abraçar a causa, assim, tem que ser ético, correto, assim, com suas coisas, direito, da melhor maneira possível.</p> <p>Requisitos mínimos? Sim, eu acho que, além do conhecimento eu acho que tem que ser uma pessoa, não é política a palavra que eu quero usar, tem que saber lidar com conflitos, tem que saber o momento que você exigir, o momento de você recuar, eu acho que você que tem que ter mesmo uma psicologia.</p> <p>Sim, eu acredito. Com as dificuldades que eu tive realmente eu acredito, quer dizer eu não tinha a noção, depois que eu realmente assumi o cargo, eu não tinha a noção disso, e depois de passar alguns anos, sofrendo por não ter visão, eu percebo que hoje é fundamental, você ter um conhecimento mínimo para atuar como gestor, para começar a atuar como gestor. Precisa ter características? Eu acho que características também, mas eu acredito muito em conhecimento teórico assim, você tem que ter noção de certas coisas para daí talvez você chegar e potencializar suas características ou até mesmo saber que tem que assimilar os tipos de conhecimento extra, você ter o conhecimento, você ter o conhecimento teórico de gestão seria o primeiro passo, eu acho que com isso pode ser que eu tenho competência ou tenho</p>	<p>conhecimento teórico em gestão proporciona ao gestor um direcionamento mais efetivo o que deve se alinhar à capacidade de relacionamento interpessoal, conhecimento técnico da área/setor, visão estratégica de médio e longo prazo e ser capaz e coadunar os diferentes interesses e personalidades das pessoas para que estas trabalhem para um mesmo objetivo. No desempenho de suas atividades diárias o gestor deve possuir a capacidade de desenvolver uma visão holística de sua área de atuação, ter habilidade em negociação, saber se relacionar com outros membros da organização, capacidade de resolver os problemas e estar à disposição das pessoas.</p>		

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>condições psicológicas para ter essas responsabilidades, eu acho que com isso você consegue pensar sobre o assunto e chegar a essa conclusão</p> <p>Pra ser gerente? É. Eu acho que o mais importante saber é o lado pessoal, o lado... Assim, de lidar com as pessoas, é o mais importante. Em segundo lugar eu acho que seria o conhecimento máximo de... A visão global, não só da sua área que você vai gerenciar, mas da empresa. É fundamental.</p> <p>Eu acho que pra você trabalhar como gestor na Embrapa a primeira coisa que a pessoa tem que ter em mente que a Embrapa não é uma empresa, não é serviço público, é uma empresa pública, serviço público, mas não é uma empresa, uma instituição pública que as pessoas as vezes não tem tanta responsabilidade como deveria ter. A gente trabalha na Embrapa hoje com metas através do SAAD que nos acompanha no dia-a-dia e que realmente, é... trabalhar como gestor, acho que é isso ai, mais ou menos.</p> <p>Com certeza cara, essa parte de trabalho em equipe ser fundamental hoje na empresa, essa capacidade de relacionamento interpessoal, ter conhecimento técnico, ter uma visão estratégica de médio e longo prazo, são características que o gestor, na minha visão de supervisão tem que ter pra conseguir chegar nos resultado que a empresa hoje almeja chegar, porque a parte de projeto hoje, está crescendo muito a demanda por projetos em rede, então se a gente não tiver as pessoas que sejam aptas a trabalhar com os outros, isso eu acho que é fundamental hoje essa articulação de você colocar pessoas que tem objetivos diferentes, interesses diferentes, personalidade diferente pra trabalhar no mesmo objetivo comum num projeto, então eu vejo que essa certa dificuldade que por um lado é um desafio, botar pessoas diferentes em trabalhar juntas, eu acho que isso é uma questão que deve ser considerada, e a gente tem que, na Agrobiologia a gente tem tido certo êxito, a gente a gente ta colocando essas pessoas diferentes, teoricamente, pra estar trabalhando com objetivos comuns.</p>			

O que o Sr (a) faz de melhor no desempenho de suas atividades?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>O que eu acho é sempre estar disposto, de alguma maneira tentar ajudar, tentar resolver o problema com uma demanda do empregado, do bolsista, do visitante, em momento nenhum, ah, agora não dá pra fazer, sabe, eu não falo isso pra ninguém, eu nunca coloco obstáculo pras pessoas, sabe, eu acho que não vai dar porque eu tenho que fazer isso, tenho que fazer aquilo, não, olha só, agora comigo não tem, mas espera que daqui a pouco a gente pode fazer isso, procurar ajudar sempre as pessoas, que eu acho que essa é a função do gerente, se você não for gerente pra procurar resolver tudo aquilo que você tem que fazer no âmbito da sua gestão, é melhor não ser gerente.</p>	<p>No desempenho de suas atividades diárias o gestor parece fazer uso de habilidades que o auxiliam no enfrentamento das dificuldades e dos desafios diários. Entre essas habilidades ressaltam-se a capacidade de desenvolver uma visão holística de sua área de atuação, ter habilidade em negociação, saber se relacionar com outros membros da organização, capacidade de resolver os problemas e estar à disposição das pessoas. Observa-se que são habilidades que os gestores desenvolveram para sobreviverem e superarem os desafios e dificuldades que se apresentam para o exercício da função.</p>	<p>Visão holística, habilidade de negociação, saber se relacionar, resolver problemas.</p>	<p>Aprendendo e desenvolvendo habilidades técnicas e competências gerenciais</p>
<p>O que eu faço melhor, é gerenciar, porque eu acho que se eu não fizesse isso melhor eu já tinha dançado.</p>			
<p>O que eu faço de melhor, a melhor parte de mim eu acho que é a política da boa vizinhança, de relacionamento, eu acho que essa parte é a que me favorece mais, é assim que eu consigo muita coisa, na verdade, porque é... até nisso né, é meio que um coronelismo, se a gente não for gente boa, legal as pessoas não cedem, não trabalham e eu procuro me levar, não julgo ninguém, entendeu, essa eu acho que é a melhor parte.</p>			
<p>Eu acho que eu consigo gerenciar um todo, eu consigo, não é controlar, mas eu consigo saber, se eu tiver que fazer um resumo das atividades de um setor, eu vou conseguir, eu não fico meio que abandonada no meu canto, sabe só, só em algumas atividades, eu consigo saber o que está se passando pelo setor como um todo.</p>			
<p>Eu acho que hoje depois de já bastante tempo, eu procuro observar é... como é que eu vou falar...eu procuro respeitar muito mais a individualidade dos seres humanos que compõem aqui, eu acho que isso é uma coisa que eu percebi que faz a diferença e eu cada vez mais observo isso, você tem as metas a cumprir mas você saber das individualidades de cada um e respeitar aquilo e ainda assim cumprir meta, eu acho que isso é um diferencial que cada vez mais eu tenho observar isso.</p>			
<p>O Marcos, tudo que eu faço eu faço com muito gosto e eu acho que todas as atividades no dia-a-dia que eu faço, desde chegar no trabalho, distribuir as</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIA
<p>diversas atividades com a equipe, acompanhar essas atividades, atender bem a um pesquisador, um bolsista, os colegas de trabalho, tudo isso me dá muita satisfação. Fica até difícil dizer o que me satisfaz mais, mas com certeza o que me satisfaz muito é poder trabalhar na Embrapa.</p> <p>Cara, ahn, não sei te dizer, eu acho que você vai ter que perguntar isso pros meus clientes. <i>Da outra vez você tinha falado da questão de conseguir articulação, de criar...</i> Mas eu não acho que isso eu faço bem, eu acho que foi uma necessidade da unidade, nesses dois anos, então assim, a unidade precisava disso, então assim, a gente em vez de privilegiar projetos individuais, a gente foi tentando criar uma carteira de projetos em rede</p> <p>É o trabalho em equipe, essa capacidade de trabalho em equipe, de ver a dificuldade do grupo e atuar junto para solucionar essas dificuldades.</p>			

O Sr (a) poderia me relatar um episódio desafiador com o qual se deparou no exercício de sua função como gerente?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>Desafiador, eu digo pra você, foi não, está sendo desafiador, sabe, é, a gestão ambiental na unidade ou em outras unidades ou na sociedade é difícil, é muito difícil cara, você trabalhar corporativamente é muito difícil, eu acho que toda vez que eu penso nas ações da gestão ambiental eu penso que a gente fez o mínimo, eu sei que a gente não tem o mínimo, nós temos bastante perante certas ações que acontecem, mas eu sempre penso que é o mínimo porque é uma coisa muito difícil cara, me agonia eu pensar que a dez, quinze anos, as coisas vão estar tão fora de controle que, se a gente não der um pouquinho de você, essa semana eu tava dando aula para um pessoal que veio aqui da Escola Agrotécnica Federal lá de Piraí, aí eu falei uma coisa pros camaradas, olha só, ele pediu pra mim falar pra vocês alguma coisa sobre gestão de resíduos aqui na Embrapa, eu to falando uma coisa para vocês, e eu espero que você sejam fomentadores de isso aqui, quando vocês saírem daqui, o mínimo que vocês escutarem de mim, mas o mínimo de quando você estiverem no seu local, vai valer a sua contribuição, você não tem que ter vergonha de ser uma pessoa ecologicamente correta, porque tem gente que tem vergonha que se ver um papel no chão não vai apanhar porque alguém pode...não é assim, você tem que ter atividade, pró-ativo em benefício do meio ambiente, porque eu acho que isso aí é um desafio muito grande, eu vejo que temos grandes avanços, mas eu me preocupo diariamente, mas diariamente porque eu acho que tem um monte de coisa a ser feita, eu sei que eu não vou conseguir revolver, mas se eu relaxar e achar que as coisas são assim mesmo, sabe, depois alguém vai fazer, o mundo está do ponto que ta porque sempre alguém achou que alguém ia resolver o problema, e não é esse caso, então eu me agonio todo dia com esse negócio da gestão ambiental.</p>	<p>Os depoimentos parecem indicar também que o dia-a-dia da atividade gerencial é marcado por desafios, frustrações e episódios gratificantes. Os desafios que permeiam a atividade gerencial revelam que a aceitação do cargo é considerada o primeiro desafio. Os desafios também se relacionam à capacidade do gestor em fazer o seu trabalho/atividade ser reconhecido tanto pela própria organização quanto pela sociedade. Soma-se a esse desafio o fato de ter que punir membros de sua equipe por algum tipo de comportamento inadequado. Em momentos como esses o gestor precisa reunir forças para se impor e</p>	<p>Desafios, reconhecimento do trabalho, autoridade, escolhas, metáfora de Sísifo, gestão de conflitos, atuação em redes, atualização.</p>	<p>Episódios vividos pelos gestores no contexto da atuação gerencial</p>
<p>Eu acho que o desafio foi esse ano, quando eu tive que participar de uma advertência do empregado eu acho isso uma coisa muito desagradável, sempre e pra mim foi um desafio, porque eu, nunca tinha acontecido isso de eu ter que aplicar junto com a chefia uma advertência, fiquei muito nervosa, mas teve que ser feito, porque a pessoa transitava por e-mail, tudo direitinho, pra não acontecer isso que aconteceu, então isso pra mim foi um grande desafio porque você não quer fazer, mas tem hora que você tem que fazer porque é pra pessoa saber que você que está gerenciando e que é uma responsabilidade e</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>que deixou a unidade sem atendimento naquele período.</p>	<p>fazer valer sua autoridade. É um desafio também para o gerente fazer valer suas escolhas perante a chefia superior, além de atuar sem planejamento. O surgimento de demandas inesperadas que exigem respostas rápidas onera o gestor a abandonar sua rotina e a tentativa de se sistematizar o processo gerencial e buscar na sua equipe habilidades para responder com efetividade essas metas que muitas das vezes se originam de órgãos centrais que ficam em Brasília. Metaforicamente, os desafios que permeiam a atividade gerencial e emergem dos depoimentos de campo podem ser comparados ao castigo imposto à Sísifo, personagem da mitologia grega, que foi condenado a empurrar uma pedra até o alto de uma</p>		
<p>Um episódio desafiador, eu acho que a coisa mais desafiadora que eu passei foi de pedir a substituição do meu substituto, uma coisa que eu bati o pé queria ali, o meu substituto era o Ernani e ai ninguém queria tirar ele da substituição do meu cargo e eu bati o pé e quis trocar e foi uma coisa que todo mundo, ah você vai arcar com as conseqüências porque ele não tem capacidade pra ficar, e tal, e eu falei não, mas eu prefiro e tal, então eu tive que trabalhar por dois eu praticamente depois que isso aconteceu eu não tirei mais folga, não tirei mais férias, entendeu, foi uma coisa um pouco audaciosa.</p>			
<p>Que tenha sido desafiador? Eu acho que é o que eu falei é essa questão mesmo de conseguir realizar as coisas sem planejamento. Aqui na Embrapa é tudo muito assim chega tudo de uma vez só num momento só do ano, que é esse momento que a gente está vivendo agora, e eu acho que o maior desafio é conseguir cumprir as metas do centro mesmo no meio desse alvoroço todo.</p>			
<p>Eu acho que assim uma das piores coisas que você tem que evitar é com a gestão de conflitos, você encontrar algum membro da sua equipe, ou conjunto deles numa situação que fuja do controle, isso é muito difícil, as outras coisas eu acho que você consegue fazer mais facilmente, então assim já ocorreram episódios de conflito entre empregado do setor com empregado de outro setor que precisou de uma intervenção forte e isso me testou bastante.</p>			
<p>Um episódio desafiador? Indisciplina, é desafiador. Tem muita, tem algumas pessoas que foram acostumadas insubordinadas e... não sei o que fazer, já tentei de tudo e aqui é muito difícil porque as pessoas não tem um exemplo assim de punição, tem... Não tem nada que você possa fazer que determinadas pessoas levem a sério ou parem pra pensar ou fiquem pelo menos com medo de... De tomar determinadas atitudes, de se comportar.</p>			
<p>Olha o que mais me marcou como desafio na minha vida foi quando eu fui transferido de setor e porque é muito ruim a gente ficar muitos anos na empresa, eu achei até que pela falta de respeito as pessoas não, pelo menos te avisar com antecedência, você vai trabalhar num setor, isso que mais me marcou durante toda a minha trajetória aqui na Embrapa. Não foram as dificuldades do trabalho, não foram as dificuldades de relacionamento com as pessoas, foi a falta de respeito. Eu acho que a gente ta, é... Você não viveu essa época, mas eu estou ai a muito tempo e a gente passou por vários fases, uma fase muito crítica para a unidade, não foi só comigo eram com várias pessoas, as pessoas foram desrespeitadas e eu também me senti assim. Posso lhe afirma que não guardei mágoa disso porque eu não guardo mágoa de nada</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>e nem de ninguém, mas me feriu um pouco, não tem nada a ver com a gestão diretamente minha, mas a coisa que mais marcou foi quando eu tive uma transferência sem ser previamente avisado, sabendo que eu não era mau funcionário, sabendo que eu cumpria as minhas obrigações. Essa foi a pior, agora na gestão, a gestão... Os maiores desafios eu vou te falar que fica em torno de planejamento, planejamento de cima pra baixo, dos pesquisadores para mim ou da chefia para o meu setor. Eu acho que isso marca muito porque eu penso o seguinte, pra quem trabalha com qualquer coisa que você trabalha na sua vida você tem um período, você tem que cumprir aquilo. Agricultura funciona igual a uma janela que abre e fecha, ela abre em setembro e fecha em novembro. Porque isso? Porque você tem um período curto pra plantar, porque senão vem as águas e tudo que vem, que vem muito, muita chuva trás um prejuízo grande.</p> <p>Como desafiador? É.Então, antes, quando, antes de ser supervisor do NAP eu via muitos projetos, é o que eu te falei, projetos individuais, eu Gustavo tinha o meu e interagia muito pouco dentro da empresa, meus parceiros eram todos fora, o que a gente tem hoje na Agrobiologia é uma missão diferente, é trabalhar com grandes projetos em rede, sobretudo juntando várias pessoas aqui dentro da unidade, então a gente tem projetos recentemente aprovados de Macroprograma dois, que são exemplos aqui na unidade, de um projeto em que quase metade os pesquisadores estão reunidos neste projeto, cada um com as suas funções, competências, enfim, então isso foi um grande, serviu como um idealizador de estar propondo que processo dê certo, na verdade a gente está tentando fazer com que isso irradie pras outras áreas, então o RAD também está puxando um projeto nessa área, em grandes redes, então a gente acha que esse tipo de exemplo de trabalhados em rede é que vai fortalecer hoje a equipe de pesquisa da empresa.</p> <p>Desafiador eu acho que foi mesmo quando eu assumi o setor, isso pra mim foi o maior desafio se agora eu ter uma visão diferente daquela que você vinha tendo do decorrer da sua carreira, no meu modo de ver isso pra mim foi o maior desafio.</p>	<p>montanha, porém quando terminava o trabalho, a pedra rolava e ele era obrigado a recomeçar. No dia-a-dia dos supervisores a atuação sem planejamento implica o não cumprimento de objetivos concretos e uma política de gestão indefinida. Desta forma as ações são cumpridas sem um direcionamento estratégico, os recursos são dimensionados erroneamente, favorecendo o erro e, conseqüentemente, o retrabalho e a impressão de estar sempre "apagando incêndios", ou conforme a metáfora rolando a pedra.</p>		

O Sr (a) poderia me relatar um episódio frustrante (sentindo-se à vontade) que ocorreu no exercício de sua função como gerente?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>Frustrante, eu até nem sei se tenha sido frustrante, tu que me conhece, sabe que eu sou uma pessoa que aqui dentro da unidade eu acho, eu, que eu me dou bem com todo mundo, existe um empregado na unidade que ele não fala comigo, ele abaixa a cabeça quando passa comigo e eu não sei por que motivo, eu até imagino qual seria o motivo, se ele soubesse que a decisão tomei, for uma decisão pra beneficiar ele, ele não pensaria dessa forma, isso pra mim é muito frustrante, eu não cobro, não comento, não falo, mas eu sei, eu sinto que essa pessoa, sabe, ela é uma pessoa que me olha assim quando passa por mim, se puder abaixar a cabeça pra não falar comigo, não fala, e isso pra mim é frustrante, sabe porque, no universo você tem aqui, não sei quanto empregados que nós temos aqui dentro, pode ser que tenha alguém que não goste de mim, mas não tem ninguém que não fale comigo e essa pessoa não fala, essa pessoa passa e abaixa a cabeça e isso pra mim é frustrante.</p> <p>Esse mesmo caso eu fiquei frustrada por que eu não queria fazer isso, até porque eu detesto fazer esse tipo de coisa que isso ai pra mim, esse caso da advertência pra mim me deixou muito frustrada, né, e eu não queria fazer, eu detesto fazer esse tipo de coisa, né, uma coisa é você avaliar, entendeu, uma coisa muito frustrante também é a hora da avaliação que você, é um teti a teti, mas a gente tem que fazer, eu tenho feito assim, avaliado sempre coloco no SAAD, sempre coloco lá as coisas boas e as coisas ruins também.</p> <p>Frustrante, ah cara, frustrante, uma coisa frustrante que me aconteceu foi dispensar, dispensar funcionário do meu setor, pra mim é um fracasso pra mim também, não só da pessoas, mas também é meu, não consegui extrair o melhor da pessoa. Mas você transferiu pra um outro setor? Transferi pro outro setor, eu abri mão dele, eu preferi ficar sem ele do que ficar com ele, pra mim é uma derrota pessoal porque eu não consegui dar conta dele, mesmo se não foi culpa minha, minha ou da pessoa, mas eu não consegui extrair o melhor dela, eu me sinto fracassada com isso.</p> <p>Frustrante? Eu acho que pra mim o frustrante é as pessoas não conseguirem entender, na verdade, qual é o procedimento. Eu fico frustrada toda vez que qualquer pessoa chega pra mim e diz: "Ah", e eu escuto no corredor qualquer conversa: " Ah", porque aquele setor, eu não vou comprar pela Embrapa..."</p>	<p>Os supervisores sentem-se frustrados em situações em que suas decisões vão de encontro aos interesses das pessoas, porém precisam ser tomadas em função das exigências legais ou em benefício da organização. O gestor sente-se frustrado também quando não consegue motivar as pessoas para que contribuam para o alcance das metas institucionais. Muitas das vezes o gestor precisa tomar decisões e fazer escolhas que objetivam beneficiar a organização e vão de encontro aos interesses dos indivíduos, como por exemplo, uma advertência. Lidar com as pessoas implica em equalizar interesses distintos e o gestor vê-se diante de uma dicotomia: impor as regras institucionais e fazer valer sua posição de gerente ou ser mais flexível e equalizar os interesses individuais às necessidades da organização. Os depoimentos indicam que o gerente deve possuir habilidades de negociação que o permitam se antecipar às situações e</p>	<p>Desafios, gerir pessoas, dicotomia, equalizar interesses distintos.</p>	<p>Episódios vividos pelos gestores no contexto da atuação gerencial</p>

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>Aquelas conversas que a gente sabe, e na verdade as pessoas não conhece o processo e a gente tenta fazer o melhor possível, mas a gente tem limitações, né, a gente não pode fazer o incerto</p> <p>Frustrante...eu acho o seguinte, esse próprio episódio que apareceu esse conflito entre duas pessoas, eu não imaginei eu em nenhum momento consigo enxergar que aquilo fosse a tona, pra mim até então eu achava que estava tudo muito bem e aí quando aflorou o problema eu percebi o seguinte, tem alguma coisa de errado, eu deixei de enxergar uma coisa e isso me frustrou bastante, eu falo de eu não ter conseguido antecipar o conflito me deixou mal, eu acho que como gestor eu tinha que estar pelo menos suspeitando da ocorrência desse conflito e não ter noção do que fosse acontecer.</p> <p>Um episódio frustrante? É. Um episódio frustrante é... As vezes eu me sinto frustrada, desanimada, alias, muitas vezes aqui dentro eu me sinto muito assim e eu chego a parar pra pensar que o que eu to fazendo se eu estou no lugar certo, na hora certa, com as pessoas certas, porque eu me sinto as vezes nadando contra a correnteza porque eu quero fazer as coisas do jeito certo, quero que as regras sejam cumpridas de o tempo todo o que eu vejo aqui é justamente o contrario, as pessoas querem sempre as exceções, não querem as coisas padronizadas, feitas de uma certa ordem, manter uma certa organização, então é uma coisa que a gente batalha muito porque quando eu cheguei aqui é... Era o caos, era o caos, então eu gastei muita energia pra conseguir mudar mínimas coisas, o extremo assim, que eu tive que me estrear ai a gente, cada conquista que a gente suou muito pra conseguir, você não quer descer um milímetro, você não quer voltar atrás, é óbvio. Entendeu? E cada vez que eu tenho que voltar é difícil porque as pessoas já estavam na... Naquela cultura. Então você conseguir mudar, você conseguir mudar a cultura e mostrar pra algumas pessoas que o que você está querendo fazer de novo é melhor. É muito difícil. Ai você consegue conquistar algumas pessoas, você consegue ai depois você tem que voltar atrás, ai as vezes eu me sinto cansada, porque eu me sinto assim, não eu tenho que me manter aqui, firme no meu objetivo porque se não se eu desistir vai desmoronar, é isso mesmo, é abrir a guarda, vai desmoronar. Eu me sinto assim mesmo no timão, no... Do navio e eu estou caminhando levando todo mundo numa direção. Eu vejo assim, eu vejo assim e eu me preocupo, eu me desespero na hora que eu tenho que sair daqui por um curso, por uma viagem, por menos que seja o período porque eu vejo que quando eu não estou aqui, que eu volto cada um já foi pra um lado, já foi pra. Entendeu? Entendi. Não que eu ache isso seja bom, isso é horrível porque eu não sou, não posso pensar que eu vou estar aqui o tempo todo, não</p>	<p>gerenciar com mais efetividade o conflito. E para que consiga equilibrar essa dicotomia que se apresenta também como uma dificuldade para o exercício da função e gera frustração para o gestor. Os supervisores sentem-se desmotivados quando as críticas pelo desempenho de seu trabalho aparecem nos corredores da organização, disseminado por fofocas e não por meio de um <i>feedback</i> direto e frustram-se também quando são cobrados pela chefia superior e não percebem nesta chefia o comportamento que lhes é cobrado efetivamente.</p>		

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>é assim. A equipe tem que funcionar sem mim, perfeitamente. Eu não tenho que fazer falta, eu vejo que o objetivo do supervisor de... O objetivo do gerente é esse de... É ele deixar a casa arrumada em condições da, do pessoal caminha sozinho, sem sair do rumo.</p> <p>Esse, com certeza! Transferência de setor foi realmente. Marcou, me deixou realmente quase que traumatizado.</p> <p>Eu acho pouco provável se você apresentar um projeto hoje na empresa se continuar do jeito que ta você não vai se sentir motivado e daqui a três ou quatro anos você vai ter outro projeto, () acaba sendo uma coisa que desmotiva.</p> <p>Frustração vem na medida em que você não atende as expectativas das pessoas como já falei nas perguntas anteriores, as pessoas tem determinadas demandas que a gente não pode infelizmente atender por causa da limitação que a gente tem como gestor público, né?!</p>			

O Sr (a) poderia me relatar um episódio gratificante que ocorreu no exercício de sua função como gerente?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>Gratificante, sem brincadeira, eu acho que a coisa que mais é gratificante pra mim foi quando eu recebi o prêmio de excelência que tem aquele símbolo da Embrapa. A folhinha. Da Embrapa, sabe, quando eu recebi aquilo como destaque da unidade, assim, porque naquela época eu fui um empregado que vim de fora e você sabe que essa história, hoje em dia isso já tá um pouco mais mesclado com muita gente de fora, mas até um tempo atrás esse centro aqui era tratado como uma família muito grande, porque todo mundo se conhecia e eu estava recém-chegado, eu vim de fora e naquela época eu lembro que eu disse que aquele prêmio valia muito por mim, pra mim, pelo reconhecimento que as pessoas tinham pelo meu trabalho, aquele, acho foi o reconhecimento maior que eu tive e eu não posso deixar de dizer que eu tenho uma carta não sei se é do Avílio, doutor Jurgen, não sei, me agradecendo pelo tempo que eu passei na chefia administrativa, eu posso até dizer que isso daí, teria sido muito gratificante, que a melhor coisa que me aconteceu foi ter passado pela chefia administrativa, não foi, não foi porque aquilo parte do brilho que representa naquele momento, mas agora você ser reconhecido, sabe, você ser premiado, uma honra dessa que a Embrapa, eventualmente dá uma vez por ano, pro destaque pelo cargo isso pra mim foi grandioso, eu, porque era oriundo de outra unidade, em pouco tempo e o reconhecimento das pessoas pra mim foi muito difícil de contar.</p>	<p>O gestor sente-se “honrado” quando há reconhecimento pelo trabalho desempenhado. O reconhecimento pode vir de diversas fontes, desde um elogio de sua equipe ou de seus superiores, quanto por meio de uma premiação formal. Os episódios relatados indicam que o fato da chefia superior concordar em reestruturar um setor ou área, a pedido do supervisor, é para este motivo de orgulho pessoal, pois demonstra sua capacidade de influenciar positivamente as decisões. O supervisor sente-se orgulhoso e considera um momento gratificante, o fato de avaliar o bom empregado, o subordinado que colabora e contribui para o alcance das metas da empresa “e que faz tudo certinho”. O supervisor também se sente motivado quando consegue transmitir o seu conhecimento aos outros e trocar experiências, principalmente com estagiários, pois esse conhecimento “contribui para a formação desses alunos”. É considerado “enriquecedor”, segundo os</p>	<p>Reconhecimento, motivação, honra, elogio, orgulho, trabalho realizado, transmitir o conhecimento, visão da organização como um todo</p>	<p>Episódios vividos pelos gestores no contexto da atuação gerencial</p>
<p>Gratificante foi, gratificante sempre é na hora que você vai avaliar a pessoa que você, que sempre faz tudo certinho, ou procura fazer, porque ninguém é perfeito, mas gratificante é essa hora que você tem o prazer de avaliar aquela pessoa, entendeu.</p>			
<p>Gratificante foi a chefia reconhecer o trabalho, meu trabalho e concordar comigo que a minha equipe precisava de mais estrutura, então eu consegui dobrar o quantitativo de pessoal, é... eu acho que isso foi gratificante pra mim.</p>			
<p>Gratificante, uma das coisas que me gratifica muito é o contato, porque a gente tem contato com estagiários também, e a equipe em si permanente, a gente acaba evitando com tempo, está se ajustando muito lentamente e depois de alguns anos. Mas uma das coisas que me gratifica bastante é que de tempos em tempos a gente tem uma inserção desse pessoal novo que são na verdade os estagiários e a grande maioria deles saíram daqui, são grandes amigos, eles</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>saíram daqui pra funções em outros estágios, outras empresas e dá a impressão de que eles levaram alguma coisa útil daqui, então o fato de a equipe que a gente tem hoje permanente poder contribuir para a formação de um aluno desses, que só perpassa na unidade me gratifica bastante. É um tempo curto, ne?! Exatamente, eles passam por aqui e aprendem e levam coisa útil do conjunto e eu acho isso muito, e isso me gratifica muito.</p> <p>Um episódio que tenha sido gratificante? Ah é muito gratificante, é muito cansativo como tudo isso que eu te falei mas é muito gratificante quando eu olho pra trás e vejo tudo que a gente já conseguiu. É muito gratificante, apesar de eu olhar pra frente e ver o quanto a gente tem que caminhar ainda, mas valeu apena, valeu apena, se amanhã ou depois não for eu que esteja na liderança desse grupo eu tenho certeza que a pessoa que assumir vai achar um pouquinho melhor do que eu ache, vai ter muito mais disposição e vai ter que empregar um pouco menos do que eu empreguei porque na época que eu cheguei era dureza mesmo. Agora a gente já está num nível que a gente conseguiu muita coisa aqui dentro.</p> <p>Ah, foram vários cara. Um episódio gratificante foi ano passado quando toda a minha equipe foi chamada á frente da, da platéia dos empregados da Embrapa para receber um prêmio por uma equipe que... Que despontou dentro do centro.</p> <p>Cara, o que é gratificante, na minha função de NAP é que nessa o macro visão das coisas que acontecem na empresa, enquanto pesquisador eu tinha uma visão específica da minha linha de pesquisa, do meu grupo de trabalho, trabalhando com vinte alunos de pós-graduação por exemplo. Hoje não, hoje é possível ter inserção de vários grupos de pesquisa e tendo de saber que quais são as demandas que cada grupos de pesquisa tem. Então quando existe uma demanda de um edital público, de uma oferta de uma demanda, uma oportunidade de um novo projeto, eu já direciono pra quem aquele projeto pode ser articulado, então, a gente tem uma experiência recente tipo, é, tanto o lado da pesquisa, quanto a parte mais de apoio, só pra te dar um exemplo. Ano passado surgiu um edital da FAPERJ pra apoio ao setor de biblioteconomia e ai eu induzi a Carmem que é bibliotecária a puxar o projeto. Ela não entendia nada de projeto, eu falei, não, vamos construir juntos e ai ela montou um projeto, o projeto foi aprovado e ela hoje está muito satisfeita pelo resultado que teve. Então é a forma que tem do analista fazer parte desta forma de como gerenciar um projeto, em relação a parte da pesquisa, também surgiu um edital muito forte do, acho que do CNPq de biodiversidade que a gente conseguiu também motivar internamente com que os pesquisadores pudessem puxar os</p>	<p>depoimentos, quando o supervisor desenvolve uma “macrovisão” dos processos na organização. Essa capacidade ressalta como o grande diferencial quando se analisa as mudanças que a carreira gerencial propôs na vida profissional do indivíduo. Ser técnico ou um especialista do seu setor/área envolve ter conhecimentos de seus processos, ser gestor implica em desenvolver a visão do todo, tanto do setor/área quanto da organização. Quando se assume a gestão desse setor/área, necessariamente passa-se a desenvolver um conhecimento macro dos processos da organização há uma interação maior com outros gestores, por meio de reuniões e encontros permitindo um aprendizado maior sobre a própria empresa.</p>		

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>projetos. Então eu acho que isso que isso foram, assim, situações que foram bastantes interessantes de, tanto a parte de apoio, quanto a de pesquisa tiveram resultados muito fortes do papel do NAP induzindo essas pessoas a puxarem o projeto. O que eu imagino é que numa situação corriqueira ia passar despercebido e as pessoas não iam perceber o quanto isso é enriquecedor, esse tipo de trabalho.</p>			
<p>A satisfação. Se por um lado você muitas vezes frustra a expectativa das pessoas e por outro lado você se sente alegre quando você pode atender as pessoas, e as pessoas vem te agradecer depois que você consegue atender as demandas. As pessoas fazem as solicitações e a gente pode atender essas solicitações, então isso é a gratificação, as pessoas virem agradecer o trabalho que você realizou.</p>			

Quais são suas maiores dificuldades no desempenho de suas atividades diárias como gestor? Como faz para solucioná-las?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>Dificuldade, uma dificuldade que nós temos no nosso dia-a-dia eu acho que é simplesmente operacional, por mais facilidade que você tenha pra trabalhar, tem algumas coisas pequenas que incomodam a gente, são coisas banais, que isso não é privilégio pra outros supervisores, por exemplo, hoje de manhã eu precisava comprar doze parafusos, pro cara fazer um serviço pra mim aí, você sabe que você comprar doze parafusos não é fácil, se não tiver lá no almoxarifado não é fácil mais, você não tem fundo fixo mais, você precisa na hora, naquele instante você precisa daquilo aí você vai pedir cartão corporativo pra comprar doze parafusos? Não, aí o que você tem que fazer? Você tem que ir atrás de alguém que tenha um projeto externo, sei que a gente tem o nosso, dever ou uma habilidade nossa ir atrás de uma pessoa que tem projeto externo pra te fomentar dinheiro pra uma situação assim, mas é algumas pessoas, sabe, ah, me pediram pra comprar doze parafusos, sacar dinheiro, é meio frustrante pra você no seu dia-a-dia, então eu prefiro as vezes, ah, quer saber, eu vou logo comprar esses doze parafusos pra você não ter que escutar alguém falar assim: " Dinheiro pra comprar doze parafusos, você não tem?", o cara trabalha na mesma Embrapa que eu, só que aquilo que eu te falei a alguns momentos atrás, hoje em dia eu me permito conhecer cada área do centro, cada área do centro, o cara ta no laboratório ele não entende que eu não posso chegar perto da chefia administrativa, perto da Marisa no financeiro e falar Marisa eu preciso de dinheiro pra comprar doze parafusos, não é assim que as coisas acontecem, tem uma burocracia pra mim conseguir comprar esses doze parafusos, quem ta no laboratório não consegue, eu sei que não pode, não pode, eu tenho que pedir pra comprar, as vezes mesmo, frustrado eu prefiro comprar e ir pra evitar o problema.</p> <p>A grande dificuldade hoje não ter funcionários suficiente pra gente trabalhar sem ser apagando incêndio, porque eu tenho, só eu e Paulo na parte toda, administrativa desse setor tão grande, então o que me dificulta, o que eu tenho maior dificuldade é de fazer o meu serviço e ter que gerenciar, eu tenho muita dificuldade nisso, porque tem muita carga e pouco tempo pra você gerenciar, você ir nos locais que a minha função, eu tenho que sair muito da sala pra verificar muitas coisas, veículo, fiscalizar, porque quem gerenciar essa parte de</p>	<p>As dificuldades que permeiam o dia-a-dia da atividade gerencial envolvem as peculiaridades da gestão pública e se relacionam também aos desafios mencionados. Os dados de campo revelam dificuldades como burocracia para realizar compras, falta de funcionários e recursos insuficientes para atender a todas as demandas. As dificuldades diárias dos gestores se relacionam também ao fato do mesmo viver em meio a um dilema entre ser gestor ou técnico da área. Nesse sentido no seu dia-a-dia de trabalho o indivíduo precisa conviver com a necessidade de realizar tarefas técnicas e operacionais e momentos em que precisa pensar e agir como gerente de área e impor sua autoridade. O gestor assume várias posições realizando tarefas distintas, desde as mais complexas às operacionais. A convivência com esse paralelismo impede que no dia-a-dia o gestor desenvolva suas habilidades de articulação de relacionamentos, por exemplo,</p>	<p>Dificuldade, gerir pessoas, recursos, burocracia, gestor X técnico da área, comunicação, escassez de pessoas, excesso de reuniões improdutivas, falta de manutenção nos equipamentos de trabalho.</p>	<p>Dificuldades diárias e o contexto da Gestão Pública</p>

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>veículo é o Paulo, eu verificar se está tudo correto, limpeza, vigilância e outras coisas, então eu tenho muita dificuldade nisso, nessa parte de fazer o meu serviço e gerenciar ao mesmo tempo.</p> <p>Pra mim a maior dificuldade é ter que falar NÃO, porque infelizmente a gente está liderando e tem momentos que você tem meio que entrar em conflito, eu não gosto, pra mim esta é a pior parte só que infelizmente está agregado à isso, tem que fazer, na avaliação, eu odeio fazer avaliação, mas faz parte ne?!</p> <p>O relacionamento com as pessoas é difícil, no meu caso por causa da institucionalidade, são três instituições envolvidas, então são, perfil, então eu tenho muita dificuldade de me relacionar as vezes com o pessoas da Rural, com pessoas da Pesagro, de negociar, enfim, todo o apoio logístico as vezes eu preciso, as vezes eu não consigo e eu tenho que batalhar porque fica tudo nas costas da Embrapa e ai tem aquela discussão de instituição e eu no meio do tiroteio, tentando balancear. E quando você tenta solucionar esses desafios. Eu tentei ser ética, imparcial e estar sempre buscando o melhor para o setor que fazendinha, que não tem nada com isso, entendeu, então eu procuro beneficiar a Embrapa, porque eu sou da Embrapa, meu próprio setor.</p> <p>Uma das maiores dificuldades no meu caso de supervisor de nível intermediário é ter que conviver com as tarefas operacionais ao mesmo tempo de ter que conviver com as tarefas gerenciais, o fato de, na verdade tarefa gerencial, o fato de eu ter que na verdade tarefa gerencial pra mim é um somatório agrega as atividades operacionais que eu já tenho e isso é um dificultante muito grande, eu tenho que somar e eu tenho que me dividir entre as duas coisas eu começo a me dedicar integralmente à carreira gerencial, eu acho que seria mais tranquilo.</p> <p>Práticas, da instituição ou do cargo de gestão em si? E como você lida com isso? Na verdade você tem eu acho que dois níveis, eu tenho uma dificuldade gerencial atribuída, ocasionada pela instituição que é o excesso de reuniões que não acontecem numa empresa privada, por exemplo, falta de objetividade nessas reuniões, os entraves dos próprios processos que a instituição e das demandas que a instituição... É, solicita do setor e tem alguns entraves que são do cargo de gestão mesmo, né?! Algumas dificuldades do cargo de gestão que é a construção do <i>Know-How</i>, então até você construir o seu <i>Know-How</i> de todos, ter uma experiência, uma vivência no cargo de gestão você ainda, é... suas decisões ainda são colocadas à prova, as pessoas ainda tem dúvidas, você é testado mais vezes, as pessoas te testam, a equipe te testa mais. Então na verdade as pessoas ao invés de serem gerenciadas elas tentam te gerenciar nesse primeiro momento esse é um dificultador muito grande, porque você não</p>	<p>importante para a área fim da organização. Os depoimentos indicam também que a gestão da comunicação interna da organização precisa ser aprimorada, para que o próprio gestor se utilize de informações relevantes para a tomada de decisão. Outra dificuldade que se apresenta para o cotidiano do gestor é o fato de gerir pessoas na tentativa de encontrar um equilíbrio entre os interesses da organização e os individuais. Ao se deparar com essa dificuldade no exercício de sua função o gestor vê-se obrigado a impor as regras institucionais e fazer valer sua posição de gerente ou ser mais flexível e equalizar os interesses individuais às necessidades da organização. Excessos de reuniões sem uma objetividade efetiva também contribuem para as dificuldades diárias. O gestor sem experiência também sente dificuldade em conseguir a mobilização as pessoas que duvidam da capacidade desse gestor.</p>		

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>está tratando nos aspectos técnicos da gestão, com as competências da gestão, você está sendo colocado à prova o tempo inteiro pelo seu grupo. Então além de conhecer as atividades de gestão, as atividades que o setor desempenha você tem que provar pro seu grupo o tempo inteiro que você realmente tem condição de continuar ou de atuar como gestor, então é o ponto mais dificultador.</p> <p>No meu dia-a-dia? É. Ainda falta muita gente e a gente tem que assumir várias posições, você tem que fazer de tudo. Todo mundo aqui, não é só eu a gente tem que jogar em todas as posições, essa é a maior dificuldade do dia-a-dia porque ainda falta muita gente, falta gente especializada em certos setores, qualificadas, ta muito ainda, então é a maior dificuldade porque ai a gente tem... Fica muito estressado, eu fico muito estressada, o resto da equipe também porque gera uma sobrecarga de trabalho, de responsabilidade muito grande</p> <p>É... As maiores dificuldades de trabalho é... Não são tão difíceis assim, mas é em relação à manutenção de máquinas e equipamentos pra campo, pra fazenda, campo experimental, a maior dificuldade que nós temos é a manutenção de máquinas e equipamentos porque a gente não tem ninguém especializado pra realizar essa manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos agrícolas e como a gente não tem ou a gente percebe pra concertar fora e as vezes não é bem atendido ou a gente mesmo pões a mão na massa. Essa é uma dificuldade grande.</p> <p>Então, a minha dificuldade, meu caro, é o tal da coleta de informação. O NAP hoje aqui ele é quase um, é claro que assim, enquadro com a chefia de pesquisa, a chefia geral, é quase um detetive, ele é quase um marido traído. Ele o último a saber que um projeto foi enviado, ele é o último a saber quem um projeto foi aprovado e são informações importantes pra chefia usar isso como critério de eficiência, quer dizer, a gente não sabe hoje, qual a eficiência que a gente tem em aprovação, em projetos aprovados, em projetos enviados, porque a informação não chega ao setor e eu acho que a informação não chega porque eu acho que assim, é falta do, talvez do cotidiano que cada um de nós vive aqui dentro, com a correria de sempre, algumas questões estratégicas deixam de ser informadas e eu acho que uma questão também importante que pra mim, é, se o NAP tivesse uma outra figura, tipo um analista apoiando o papel do NAP, o NAP seria muito mais produtivo, os indicadores seriam muito mais fáceis se tivesse aqui uma pessoa cem por cento dedicada a catalogar todas as informações, gerar relatórios, seria muito mais eficiente, e ai, na minha visão, o papel do supervisor seria um papel muito mais de articulação e</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
de parte intelectual, que eu acho que necessita nessa parte.			
<p>A dificuldade são os prazos que você tem que atender, esses prazos são curtos e você tem que trabalhar com o tempo, gerir o tempo para atender todas as demandas, eu acho que essa é a maior dificuldade que é o tempo e o prazo que você tem para atender as demandas e muitas vezes o tempo que é dado você não consegue, você tem que muitas vezes se desdobrar para poder atender essas demandas dentro do prazo determinado. Esse desdobramento que você mencionou são novas habilidades que você está desenvolvendo ? Exatamente, você tem que ter uma flexibilidade maior, desempenhar muitas vezes vários papéis ao mesmo tempo não só como gestor, mas você também tem que trabalhar no dia-a-dia na execução dos processos para poder atender as demandas do espaço que foi requerido.</p>			

O que é diferente hoje na sua atuação como gestor do passado como membro da equipe em relação às atividades desenvolvidas?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>É porque hoje, o que eu posso fazer, hoje como gestor você pode resolver, você pode resolver, entendeu, se eu sou membro de uma equipe, você não quer passar por cima de ninguém, você vai chegar, olha só, eu acho, eu quando eu cheguei na Embrapa, eu vou te falar um episódio que me fez crescer muito, não vou citar o nome, mas teve um dia na Embrapa que eu fui treinar pra fazer uma coisa, eu tinha dois dias de Embrapa, fui treinar pra fazer isso e chegou um visitante externo e eu vi que a pessoa que estava atendendo, não estava atendendo de forma correta, aí eu falei, gente olha só, você me desculpa estar me metendo, mas ontem meu chefe me treinou e isso daí, justamente isso aí, ele disse que era pra ser feito assim, assim e da forma que você ta fazendo o cara vai dar um prejuízo lá na tecnologia dele, e o cara disse " Quem é você pra dizer que eu estou certo ou to errado, você pra chegar onde é que eu to vai ter que subir muito" , cara isso com dois dias de empresa, naquele momento eu confesso pra você, se eu pudesse eu jogava ele do segundo andar, mas eu fiquei com tanta raiva que o meu desempenho, a partir daquilo nas minhas atividades foi tão grande, com a minha ânsia de passar, sabe, de aprender a conhecer tudo pra não ter que escutar essas coisa, então você ta do outro lado, você ta como gerente, você poder resolver as coisas, olha só, isso daí está errado, você não tem que fazer isso daí, entendeu, e você tem que ter medo, eu tinha que ter medo de corrigir o cara, entendeu, isso daí está errado e o cara esculachando na frente do pessoal, "Você não tem que se meter com isso daqui, isso não é tua área" eu atuando como gerente eu sou um gerente coerente, eu consulto as minhas decisões lições que eu tenho que tomar, olha isso aqui é assim, assim, isso ta errado, então isso é um benefício da minha gestão.</p> <p>A diferença é que você gerenciar é muita responsabilidade e você tem que estar focado naquilo e antes eu fazia sim, minhas atividades ficavam focadas naquilo, mas era numa coisa só, agora eu tenho mais, então isso é além das minhas atividades, as minhas atividades normais.</p> <p>Muitas diferenças, acho que a maturidade é o principal, eu amadureci muito nesses oito anos, a maturidade profissional, eu sempre tive muita responsabilidade, compromisso, tudo isso aumentou.</p>	<p>Atuar como gestor, mas sem se desvincular das atividades operacionais faz com que as diferenças entre os dois papéis se concentrem no acúmulo de responsabilidades. O supervisor vive em meio a essa dicotomia, ou seja, há momentos em que ele precisa ser e atuar com gestor e há momentos em que ele executa atividades operacionais como um membro da equipe. Ser gerente permite a facilidade em fazer acontecer a partir da tomada de decisões. Porém esse "poder" de decidir implica em mais responsabilidade. Ser técnico da área, envolve ter conhecimentos de seus processos, ser gestor implica em desenvolver a visão do todo, tanto do setor/área quanto da organização. A gerência traz preocupação, responsabilidade e compromissos com a organização e com a equipe de trabalho. O gestor é onerado pela cobrança por resultados e precisa convencer as pessoas de suas decisões.</p>	<p>Fazer acontecer, tomar decisões, responsabilidades, visão sistêmica, convencer, compromissos.</p>	<p>O gestor, sua equipe e os processos de trabalho</p>

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>A preocupação, nossa, a responsabilidade, você saber o que tem que ser prioridade, o que não é, preocupação em executar aquele recurso que ta na unidade, se você não conseguir, tem que devolver.</p> <p>O que é diferente? Hoje eu consigo enxergar a empresa de forma holística, eu acho que não conseguia fazer isso, eu acho que pela própria convivência, tem essa necessidade de interagir, conhecer, o direcionamento da empresa. Isso me ajudou a enxergar a empresa de um modo diferente, hoje cada atitude que eu faço eu penso no reflexo dela na empresa como um todo, antes quando eu tava pura e simplesmente executando coisas operacionais eu não enxergava isso, eu era mais individualista, corporativamente falando eu era mais individualista, hoje eu só mais corporativo, o resultado de minhas ações eu sempre penso como o todo e isso me ajudou bastante a enxergar isso.</p> <p>É como eu já disse no início, na verdade você não abandona muito as atividades, você agrega outras, então se antes eu tinha que interagir com o grupo agora eu tenho que interagir muito mais, por que eu tenho que entender como as coisas funcionam essencialmente em cada uma das subáreas que eu to gerindo, então aqui no meu setor eu tenho a área de comunicação, a área de negócios e a área de transferência então minimamente eu tenho que entender como que ocorre o processo de comunicação interna e externa, quais são as principais entraves, quais são os principais problemas as principais soluções os principais canais que a gente têm, canais que eu digo os contatos com a Embrapa sede para tentar resolver os meus problemas, da mesma forma na área de negócios e da mesma forma na área de transferência, então isso exige de mim como gestora um aprendizado muito maior eu tenho que buscar muito mais informação eu tenho que ta atendida num número muito maior de processos que tão em andamento, então todos os problemas estouram no gestor.</p> <p>O que eu percebo de diferente? É que eu fui conquistando a confiança das pessoas, eu acho que isso é mais, mais assim do que respeito, sabe? As vezes o respeito ele é imposto ou por medo ou pela sua posição mesmo, colocaram você como supervisor. Entendeu? Mas eu tive o... A preocupação e o trabalho de convencer, de mostrar pras pessoas que tipo: Vamos fazer desse jeito porque assim é melhor, a gente vai ter muito trabalho pra conseguir mudar as coisas, mas vocês vão ver que é melhor. Ai no início as pessoas: "Ah não quero porque eu sempre fiz assim, não vou mudar, assim ta bom" e com o tempo eu consegui mudar algumas coisas e as pessoas já "pó, isso ai realmente melhorou a minha vida, melhorou meu dia-a-dia de trabalho, está mais fácil" e ai foram me dando voto de confiança e isso eu falo assim das pessoas que trabalham</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>diretamente comigo, da minha equipe. Agora do pessoal que não trabalha diretamente comigo que eu digo assim os pesquisadores de modo geral, é... é mais difícil ainda eu tentar mostrar pra eles. Entendeu? É... porque eles não estão aqui no dia-a-dia, não sabem o tanto de trabalho, nem imaginam o tanto de trabalho que tem, o tanto de amostra que entra aqui, o tanto de experimento que tem na casa de vegetação, então parece que você está falando, por mais que você tente explicar é difícil de alcançar. Entendeu?</p> <p>É como eu já disse no início, na verdade você não abandona muito as atividades, você agrega outras, então se antes eu tinha que interagir com o grupo agora eu tenho que interagir muito mais, por que eu tenho que entender como as coisas funcionam essencialmente em cada uma das subáreas que eu to gerindo, então aqui no meu setor eu tenho a área de comunicação, a área de negócios e a área de transferência então minimamente eu tenho que entender como que ocorre o processo de comunicação interna e externa, quais são as principais entraves, quais são os principais problemas as principais soluções os principais canais que a gente têm, canais que eu digo os contatos com a Embrapa sede para tentar resolver os meus problemas, da mesma forma na área de negócios e da mesma forma na área de transferência, então isso exige de mim como gestora um aprendizado muito maior eu tenho que buscar muito mais informação eu tenho que ta atendida num número muito maior de processos que tão em andamento, então todos os problemas estouram no gestor.</p> <p>Então, o que eu comecei a viver como supervisor do NAP, é que eu comecei a ver questões administrativas, coisa que eu não vejo com tanta frequência na pesquisa, por mais que eu seja, por exemplo, um líder de um projeto, que eu faça toda a execução financeira, envolva todas as outras atividades, ainda assim é um conhecimento muito restrito. E quando você passa a assumir a supervisão de uma área, você passa a ter um conhecimento macro das coisas, você começa a interagir com profissionais que você não interagia, exemplo é a reunião de supervisores que você começa a ter conhecimento maior da empresa, o que talvez numa situação anterior com certeza eu não teria, entendeu? Essa é a grande questão.</p>			
<p>A maior diferença é que agora a responsabilidade está sobre meus ombros, a responsabilidade do setor está sobre os meus ombros, então antigamente você apenas estava ali, atuando, trabalhando e o que viesse acontecer você não tinha essa responsabilidade de estar a frente da liderança do setor. Esse papel de liderança foi o que mais impactou na minha visão de antes e a visão de agora como gestor.</p>			

Na relação com sua equipe de trabalho, diariamente, como o Sr(a) exerce sua função? Existe um procedimento definido? Como ocorre?

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>No dia-a-dia, você sabe que eu mostro as atividades ao empregado, a maioria delas, né, a gente tem os hábitos, que está avesso as atividades dos empregados e tem as demandas que vão surgindo no dia-a-dia dos empregados, eu procuro sempre ta olhando o desempenho, mas eu ando muito, eu ando em todos os laboratórios e eu acho que você tem que sempre, eu vou no laboratório e tento harmonizar, as pessoas são muito egoístas, não sei se egoísta é a palavra certa, é uma concepção que a gente precisa mudar, tipo assim, esse aqui é meu laboratório, esse é meu equipamento, esse aqui é meu reagente, nós somos uma Embrapa, uma unidade, eu como supervisor, eu procuro harmonizar essas coisas, nem que eu nem precise falar com o dono do laboratório, mas tem coisa, decisões que é aquilo que eu te falei, decisão de gerente tem que ser decisão de gerente, eu vou, não tem tubo pra eu poder trabalhar, vai lá pegar no almoxarifado, mas ta lá é do fulano, tudo bem, mas eu vou pegar, eu vou lá pego chego e olha só eu to tirando do seu estoque, eu to retirando isso e to levando lá pro laboratório, a maneira que você fala com o camarada você consegue resolver o problema, se você falar olha só eu vou tirar aquilo lá que você não está usando, aí, a história muda de figura, teu colega fala você também tem, mas esse cara ta pensando o que, que é gerente, que ele pode mandar aqui, ah não vai tirar não, sabe esse conviver bem com a minha equipe no meu dia-a-dia é não extrapolar os limites de autoridade, só porque eu sou o supervisor eu não tenho que estar pedindo coisas, sabe, que vão além da capacidade do empregado, tem certos dias que você entende que você não pode exigir aquilo do empregado, você tem que aprender a reconhecer, tem certas horas que você passa perto do empregado, cara você ta fazendo isso ai porque? "Não, porque eu to fazendo isso", você já viu como é que você ta? Vai embora cara, vai embora pra casa, eu sei que você ta passando mal, sabe, já aconteceu de eu ter que mandar gente embora porque eu vi que ele tava passando mal e o cara não me pedi pra ir embora. Essa convivência, pra você aprender a conhecer as pessoas que estão no seu dia-a-dia, ninguém me engana com atitude, com palavras, eu conheço todo mundo, eu sei que é suado o dia-a-dia, não to falando que eu sou nenhum mágico de ler mente, mas eu sei quantas pessoas atuam no seu dia-a-dia, a capacidade</p>	<p>Os depoimentos de campo parecem indicar que nas áreas consideradas de apoio administrativo o gestor, no seu dia-a-dia, reúne esforços para tentar sistematizar um processo para a condução de suas atividades priorizando aquelas que contêm prazos definidos. Esse processo consiste em priorizar atividades que implicam em prazos para execução e direcioná-los aos membros da equipe de acordo com a capacidade de cada um em realizar a atividade, buscando, parceria externa quando internamente não se consegue habilidades e competências capazes de atender. Há uma preocupação a respeito da forma como essas atividades serão desempenhadas, que recursos serão envolvidos e a quem ela estará direcionada, pois essas áreas envolvem o atendimento direto ao cliente interno (empregados, estagiários e bolsistas) e ao cliente externo (aposentados, visitantes e</p>	<p>Processo, prazos, delegação, resultados, planejamento de curto prazo, observação, demandas inesperadas.</p>	<p>Atuação do gestor com sua equipe de trabalho.</p>

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>que eles tem, eu não tenho.</p>			
<p>Quando eu chego eu já vou vendo a limpeza lá da frente, como está, depois eu chego na minha sala e vou vendo o livro de ocorrências da vigilância, pra ver se tem alguma ocorrência, pra já poder fazer os trâmites e depois eu já vou, começo nas minhas atividades que é a primeira coisa que eu chego na minha sala, claro, eu dou bom dia pra todo mundo, se tiver de conversar um pouquinho pra botar alguma coisa em dia, do serviço, e depois eu já começo as minhas tarefas e depois eu volta a gerenciar aquilo, tudo de novo, mas sempre verifico o que está pendente nas minhas atividades.</p>	<p>parentes de empregados) e o foco no processo almeja o atendimento com qualidade a esses clientes. Nas áreas ligadas à atividade fim da organização (produção de conhecimento e pesquisa para o agronegócio) o foco parece recair sobre o resultado. As metas são acordadas, porém, não há um processo sistematizado “como o de uma fábrica” para acompanhar a execução das atividades que são realizadas de forma mais individual com certa liberdade e autonomia. Cobra-se o resultado final dentro de um cronograma estabelecido. Os depoimentos indicam que o gestor atua nestes casos como um facilitador. Ele “prepara a equipe para os desafios” futuros, realiza “cobranças pontuais” e “atua especificamente” na resolução dos problemas. No que se refere ao planejamento das atividades, os supervisores não são planejadores de longo prazo, adotam uma postura mais voltada para a ação de curto prazo, nesse sentido, o planejamento ocorre a partir de períodos curtos (mensal e semanalmente) devido ao excesso de demandas inesperadas que surgem.</p>		
<p>Eu estabeleço um cronograma semanal, onde tem as prioridades de serviços e eu costumo passar essas tarefas conforme as prioridades, conforme as habilidades de cada um, então se eu vejo que uma pessoa tem uma habilidade maior pra irrigação, então eu direciono a pessoa pras demandas da irrigação, as demandas de preparo de terra, pras pessoas que trabalham com trator, e eu procuro chegar bem cedo, sete e meia já estar lá, o pessoal com o café da manhã já tomado, entendeu, e eu procuro ser cordial, cortês, tudo isso é durante o dia eu vou passando, eu dou uma passada de manhã pra ver como é que está o serviço, e a tarde pra ver como é que ficou pra eu poder arquitetar o dia seguinte, então, é exaustivo, são duas voltas no campo, no mínimo, que eu dou, no mínimo, e é assim, ai vão surgindo as dificuldades, alguma coisa quebrou, alguma coisa que deu errado, porque é muito imprevisível, trabalho de campo é imprevisível, começa a chover o serviço fica pela metade, entendeu, mas é assim que eu faço.</p>			
<p>Na verdade é tudo contínuo na verdade a gente faz as compras da unidade, os pedidos chegam pra mim a través dos solicitantes e eu defino que vai fazer cada pedido, geralmente divido categorias, né, de equipamentos, de produtos, enfim, e a partir daí a gente tem, a gente tinha na verdade, um meio que um controle de dados, ah, até o dia tal você tem que me devolver essa parte do processo, só que na verdade não funciona muito bem porque os solicitantes mesmo as vezes mandavam o pedido e depois mandavam de volta, aquele vai e vem, esse controle de prazo acabou não dando muito certo, então é mais no dia-a-dia mesmo, eu sei que eu tenho o pedido e a gente ta sempre conversando, ah fulano como ta, na base do email, da conversa diária, todo momento.</p>			
<p>Eu procuro trabalhar de forma muito natural, eu procuro então estar observando as pessoas o tempo todo, eu procuro então estar observando, eu não procuro caracterizar especificamente uma ação, nos vamos fazer isso</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>ou...sabe eu procuro trabalhar observando muito a minha equipe e tentando orientar nas pequenas coisas do dia-a-dia, isso é o que eu costumo fazer hoje, até porque eu tenho uma equipe muito pequena aqui, acho que me facilita isso, eu acho que talvez se a equipe fosse grande eu não conseguisse observar os integrantes de uma vez só, uma vez só a gente não consegue. Como eu tenho um grupo muito pequeno eu tenho uma facilidade de observar a ação de todo o conjunto coisa talvez que eu não tivesse se eu tivesse uma equipe muito grande, então eu não consigo definir uma coisa eu posso ta no meio do ambiente te observando e fazendo pequeno direcionamento ao longo do tempo, o que acaba também contribuindo bastante para a minha necessidade de informação específica.</p>			
<p>Bom, na verdade assim, eu entendo a gestão como um processo entendeu? A gente tem demandas que são de longo prazo, algumas demandas que ocorrem com atendimento imediato. Então de uma forma bem genérica a demanda chegou, eu como gestora eu analiso a demanda, vejo no setor quais são as pessoas que teriam as competências pra atender a demanda e repasso a atividade à pessoa que tenha competência, se essa pessoa não tem todas as competências, se o próprio setor não tem todas essas competências então a gente vai buscar parceiro externo, parceiros de outros setores pra tentar atender a demanda, mas num modo geral é recebimento da demanda, análise da demanda por mim, repasse da demanda pra pessoa que tem competência técnica pra responder, normalmente eu recebo essa demanda de volta e discuto junto com essa pessoa antes do envio pro solicitante.</p>			
<p>Assim, a gente tenta fazer um planejamento curto assim né... Porque a gente trabalha com uma solicitação se for no laboratório de análises, se for na casa de vegetação, de programação de experimentos, prepara material, coletar alguns experimento então é... Isso vem pra gente meio que assim... Em cima da hora, então não dá pra fazer um planejamento que seria o ideal pro ano, no caso de uma casa de vegetação porque você tem um monte de recursos que você tem que dispor pra poder acontecer o experimento ao longo do ano então isso é... A gente programa semanalmente, por incrível que pareça de anual vira semanal o negócio e as pessoas demandam encima da hora, quando é aqui no laboratório é um planejamento mais fácil de ser feito porque o tempo todo está chegando, a gente sabe que sempre tem muita... Muita demanda, o tempo todo está chegando. Então vai chegando e a gente vai organizando uma fila de solicitação e vai executando conforme aquela ordem e... É claro que sempre tem aquelas coisas que a gente tem que, tem que alterar assim, as vezes eu estou com o planejamento da semana e chega uma coisa que é urgente e ai eu</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
<p>tenho que dar um jeito de... De fazer e ai eu tenho que mudar no meio do caminho, sempre acontece.</p> <p>No campo experimental a gente tem, a gente instituiu a muitos anos atrás um cronograma de atividades, esse cronograma funciona semanalmente, na verdade é uma solicitação formal onde um bolsista ou um pesquisador ou o próprio colega de trabalho solicita uma atividade então aquela planilha simples que a pessoa vai escrever a próprio punho uma atividade qualquer, desde o momento que esteja correlacionado com as atividades da Embrapa e essas são as atividades solicitadas. Existem as atividades de rotina, essa rotina já é a rotina da fazenda que é limpar os experimentos, irrigação, pulverização, cuidado com o entorno da fazenda e com os experimentos, rotina é muito maior do que a solicitação.</p> <p>Eu separo da seguinte forma, na parte de pesquisa e na parte própria como supervisor do NAP. Na parte de pesquisa eu como orientador, eu tenho certas obrigações porque na verdade eu estou formando recursos humanos que vão ser futuros empregadores e colegas nossos ai de trabalho como professores de universidades por exemplo, então a partir desta questão a minha, o meu contato com a equipe não é um contato de uma fábrica, te dou uma tarefa e você executa sua tarefa no final do dia, não, o que eu cobro são questões relacionadas à metas eu quero que um produto seja entregue num determinado período e isso que eu cobro ao final. Também eu deixo as pessoas em certa independência. Digamos que eu não sou teoricamente um orientador que esteja todo dia atrás de um bolsista, não, diferente disso. Então a equipe tem muita liberdade pra atuar e com isso o que a gente faz, eu faço especialmente, eu crio desafios a medida que as pessoas vão indo o posto com suas atividades, exemplo, eu começo a exigir hoje pro aluno de mestrado pra começar a escrever um projeto, porque isso. Porque pro doutorado ele vai ser cobrado, então eu já preparo minha equipe pros desafios futuros que eles vão enfrentar profissionalmente, então um exemplo: Alunos de pós doc, eu começo a colocar desafios também pra escrever projetos, escrever artigos, não mais eu fico escrevendo. Quando eu entrei na empresa muitas dessas questões cabiam a mim, ai eu descobri que eu estava fazendo um serviço na formação deles, hoje não, hoje eu fico mais na parte estratégica, fico mais em cima, verifico as coisas que estão acontecendo e a partir daí eu começo a fazer cobranças pontuais, descubro onde eles estão tendo problema, ai eu atuo no problema específico, já pro outro lado na parte do NAP, só tenho uma estagiária, que é de ensino médio, e conseqüentemente essa cobrança tem que ser ao nível. Então eu tenho assim, são coisas tarefeiras, montar isso e o resultado ao final do dia</p>			

RESPOSTAS	INTERPRETAÇÃO	PALAVRAS-CHAVE	CATEGORIAS
ou final da semana. Então basicamente todos são perfis de referenciados a atuação. Talvez se o NAP estivesse outros membros a forma de administrar seria diferente			
O processo é de acordo com a demanda já que a gente também está subordinada a um DGP que é o Departamento que cuida da Gestão de Pessoas dentro da EMBRAPA, então você está subordinado também as demandas que vem desse setor do departamento na sede para o setor da Unidade, então as demandas vem desse departamento e eu como gestor procuro delegar os trabalhos para cada supervisionado já que é uma divisão de tarefas, de atividades dentro do setor, então de acordo com a demanda eu direciono essas demandas aos responsáveis pelas atividades			

APÊNDICE G – EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA

Entrevista: nº 001

Entrevistador (a): Marcos Ferreira (Mestrando do PPGEN/UFRRJ)

Entrevistado (a): Gestor 1 – **Sexo:** Masculino

Cargo: Supervisor de Laboratório e Gestão Ambiental

Tempo de serviço:

Tempo de atuação na supervisão: 6 anos

Vínculo com a organização: Empregado

Data/horário da entrevista: 06/12/2010 às 09h34min

Local: Embrapa Agrobiologia

Duração da entrevista: 31'28"

1 *Entrevista número um com o supervisor de laboratório e gestão ambiental Geraldo Baêta da Cruz. Ge-*
2 *raldo, boa tarde. Obrigado por ter aceitado ai a minha entrevista, a conceder essa entrevista a mim,*
3 *conforme a gente conversou um pouco antes, o caráter dela é meramente acadêmico, né, tudo que for*
4 *falador aqui vai servir apenas para subsidiar o meu trabalho e depois essa entrevista ela vai ser trans-*
5 *crita e eu posso te passar tudo que a gente conversou aqui. Então pra começar, eu gostaria de te per-*
6 *guntar, não perguntar, eu queria que você me contasse sobre sua trajetória profissional, como você*
7 *chegou na carreira pública.* Em mil novecentos e oitenta , quando eu iniciei na Embrapa, nessa época
8 ainda não existia concurso, era, as pessoas te entrevistavam, você era indicado, te entrevistavam e se
9 você tivesse apto pro cargo ao qual você estava sendo chamado, você era contratado. E em mil novecen-
10 tos e oitenta eu fui chamado pra trabalhar na Embrapa a unidade de pesquisa e saúde animal, ta, e eu fui
11 trabalhar no laboratório de biologia, então quando eu cheguei, foi até, de certa forma foi bom pra mim
12 porque eu não trabalhei com pessoas que já atuavam na Embrapa, eu fui trabalhar com pessoas que tam-
13 bém estavam chegando na Embrapa, eu fui trabalhar direto com um casal de americanos Sheron
14 Anyhoun e Carlos Romero que eram recém –contratados da Embrapa também, eram virologistas e eu fui
15 pra esse laboratório para trabalhar, ta, eles queriam botar uma pessoa lá que não tivesse vínculo ainda
16 com laboratório nenhum pra se adaptar diretamente a maneira de trabalhar desses americanos. E eu,
17 graças a Deus eu consegui desenvolver bem minhas atividades e eu posso dizer que a gente, é, ficou até
18 além do profissionalismo, a gente ficamos até amigos particulares desse casal que já tem trinta anos que
19 eles já estão fora do Brasil, que eu não os vejo mais e é como se fosse ontem a gente mantém contato por
20 e-mail, mantém contato por telefone, mantém contato por carta e foi um aprendizado ótimo pra mim. Ai
21 a minha trajetória começou a mudar dentro da Embrapa por causa deles, por quê? Nessa época o Romero
22 começou a desenvolver um kit que daria ao Brasil uma condição de tratar melhor o rebanho avícola do
23 Brasil, porque a gente importava um kit e cada virose que era tratada custava de seis a oito dólares e a
24 Embrapa desenvolvendo esse kit aqui na Agrobiologia, olha a Agrobiologia ai, uma maneira na Saúde
25 Animal que traria um dólar só, cada tratamento, só que isso daí ouvia muito o segredo industrial e nesse
26 meio tempo como a Embrapa contratava ainda sem concurso e esse pessoal era de extrema estratégia
27 pra Embrapa a contar daquele tempo, ele foi contratado pela Embrapa Suínos e Aves que era lá em Con-
28 córdia , mas atuando em serviço aqui, no Rio de Janeiro. Ocorre que ai Suínos e Aves já estava estrutura-
29 do como centro de pesquisa e quis levar esse casal pra lá, de pesquisadores, e uma das imposições que
30 eles pediram que a gente fosse pra lá é que um técnico que trabalhasse com eles deveria ir com eles e no
31 caso seria eu, ta, ai, é, houve uma polêmica que a chefia então não quis deixar eu ir embora, mas ai a
32 própria diretoria da Embrapa, a presidência da Embrapa me transferiu pra lá, receberam uma carta, o
33 empregado realmente está sendo transferido pra Suínos e Aves, favor mandar sua pasta funcional e eu fui
34 embora, sem aquele negócio de ter que dar minha vaga, eu segui com a minha vaga eu fui embora direto

APÊNDICE G – EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA

35 e isso pra mim funcionalmente foi ótimo porque as pessoas falaram Geraldo você é maluco de ir lá para
36 aquele lugar longe, mas você via que a Embrapa Saúde Animal não estava começando a acompanhar o
37 crescimento que exigia dentro da Embrapa, entendeu? E ele mesmo falava, cara se você quiser seguir
38 profissionalmente você tem que sair daqui, e eu vi naquele momento a chance de ter uma mudança. Na-
39 quele época tinha muita gente que eu conheci que trabalhava já aqui no Centro Nacional de Pesquisa de
40 Biologia do Solo que hoje é a Agrobiologia, po Geraldo vamos ali cara, na Biologia do Solo trabalhar, ai eu
41 já estava em outra unidade, eu disse não, deixa eu ir lá pro Sul vou conhecer novas lugares, e isso ai foi
42 ótimo pra mim, sabe, acabei de fazer minha faculdade lá, conheci outras pessoas, outra cultura, outra
43 vivência, e um povo que me acolheu muito bem, tenho amigos até hoje, não só de e-mail não, é de tele-
44 fonar, de falar, até meu chefe, e isso ai profissionalmente pra mim foi muito bom, seis anos depois eu fiz
45 um trato com eles de que eu ficaria lá três anos só, até que ele conseguisse implementar essa tecnologia
46 lá no Suínos e Aves eu ficaria lá com ele. A tecnologia foi implementada, e eu como era o técnico treinado
47 dele, comecei a viajar muito pra poder levar essa tecnologia pra ir treinar o pessoal que estava adquirindo
48 essa tecnologia da Embrapa, fui com eles, só que depois de seis anos eles estavam retornando pros esta-
49 dos Unidos, pediram as contas da Embrapa e foram embora, e eu achei que era a hora de eu vir embora
50 também, entendeu? É, a gente não precisa tá fora, apesar que foram seis anos, eu sempre falava, ah um
51 dia eu vou voltar pra casa, casa o Rio de Janeiro e ai acabei voltando pra cá e ai o Avílio falou assim: "Você
52 veio pra cá né, você começou a trabalhar na Embrapa com uma pessoa que eu sabia que era muito difícil
53 que era o Carlos Romero, você vai trabalhar com uma pessoa que nunca teve um técnico pra trabalhar
54 com ela que é a doutora Johanna Dobereiner, saiba você que você vai ser o primeiro técnico que ela vai
55 ter", ai eu, é, a minha missão é meio brabo na Embrapa, mas vamos lá, seu eu me dei bem com uma, gra-
56 ças à Deus cara, eu aportei na Agrobiologia com a doutora Johanna que foi uma pessoa que me ensinou
57 muito, sabe? Que eu tenho o privilégio de ter prazer de até um dia antes dela morrer ela lembrar do meu
58 nome, sabe? Porque ela morreu com aquela doença dela, esquecendo as pessoas, ela falava: "Geraldo,
59 quem é esse daí?", sabe? Todo dia eu chegava no prédio e ela: "Geraldo, eu quero ir lá na sala de fulano,
60 eu quero ir no prédio", eu pegava ela e dava uma volta, ensinava, ao todo ela fazia meio de cultura, ela
61 fazia os trabalhos dela, e ela falava: "Quem fez esse meio de cultura, foi você que fez?" e eu dia não dou-
62 tora Johanna, "Então joga fora, eu quero que você faça os meus meios de cultura", então foi um carinho
63 muito grande, uma confiança muito grande, e ai nesse meio tempo a Cristina Neves entrou e eu lembro, a
64 Cristina Neves entrou como chefe e nessa época eu acabei indo pra supervisão de laboratórios, ta? E de-
65 pois foi uma série de fatos e sequências e eu acabei indo pra chefia administrativa, também, fiquei dois
66 anos na chefia administrativa e ai sai, deixei a chefia administrativa e voltei de novo pra supervisão de
67 laboratórios, que eu continuo até hoje na supervisão de laboratórios e agora também tem agregado na
68 supervisão de Gestão Ambiental . **É, na verdade era até a próxima pergunta que eu ia te fazer, como**
69 **surgiu esse convite pra atuar como gestor, surgiu nessa época da Maria Cristina Neves.** É, da Cristina
70 Neves, na realidade o que acontecia aqui, nós já tínhamos dois supervisores, sabe? Supervisores distintos,
71 supervisor do prédio de cima e supervisor do prédio lá de baixo, ta? E uma coisa que as pessoas precisam
72 entender é, você precisa dar um pouco de si, né, no seu dia-a-dia do trabalho, se você não der, é, uma
73 coisa é a Embrapa te paga pra você fazer o seu serviço, né, aquilo que você faz além é o seu diferencial, é
74 o seu diferencial, e eu nunca me importei de fazer um pouco além, e esse um pouco além é que me con-
75 duziu realmente a ter uma visão melhor do meu dia-a-dia, sabe? De você poder formar opinião, ter sido
76 formador de opiniões, você ter a confiança das pessoas que estavam no seu dia, dispostas, a unidade tem
77 cento e cinquenta bolsistas hoje em dia, né, e naquela época era diferente também, você tinha um núme-

APÊNDICE G – EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA

78 ro grande de bolsistas, do qual você tinha amizade com os camaradas, com as pessoas que estavam no
79 seu dia-a-dia, isso aí foi uma condução normal as pessoas falavam, ah, quem é o supervisor? Ah, o super-
80 visor tem que ser o Geraldo, tudo que se queria naquela época, de laboratório, ah, fala com o Geraldo, ele
81 sempre resolve, então criou-se essa supervisão, aí o Geraldo foi supervisor, já existia o supervisor que era
82 o Vanderlei, aposentou e aqui em cima era a Rosângela, quer dizer, teve uma hora aí quando se criou, é,
83 eu passei a ser supervisor no lugar do Vanderlei e ficou uma supervisão só de laboratório e eu passei a
84 coordenar todos os laboratórios, tanto os lá de baixo, quanto os daqui de cima, hoje em dia graças à Deus
85 já voltou de novo a ter um supervisor lá embaixo, e um supervisor aqui em cima, são mundos um pouco
86 diferentes, quantidade diferentes, e é muito difícil a gente gerenciar dois prédios. **Com certeza. E eu que-
87 ria te perguntar agora o seguinte, em que momento da sua carreira você compreendeu que houve uma
88 transformação, que o momento que você era técnico da área, né, aí você passou a ser um gestor, em
89 que momento você acha, teve algum episódio que aconteceu que permitiu esse aprendizado?** Eu acho
90 que a confiança, acho que é a confiança, a sua participação nos vários momentos importantes da unidade,
91 entendeu? De você participar, de você tá em reunião que é muito comum, você numa reunião com chefia
92 e as pessoas não expressarem a sua opinião, entendeu, com vergonha de falar, as vezes você quer falar
93 alguma coisa, será que eu vou falar alguma besteira? Então, a partir do momento que você começa a não
94 ter esse temor, você começa a participar das decisões da unidade, você dá a sua opinião, você vai ao seu
95 chefe, olha só isso aqui tá errado, tem que ser assim, esse assim, já conversei com várias pessoas aqui, a
96 gente acha que dessa maneira não está dando certo, tem que ser dessa forma, aí é uma coisa natural,
97 entendeu, as pessoas começam a perceber que você tem uma certa liderança, e isso aí, quando ela en-
98 tende que você tem uma certa liderança, o que ela faz, ela começa a investir em você, né, cativa ela a
99 fazer curso aqui, ah vai ter curso de não sei o que, manda o Geraldo que ele tem capacidade de liderança
100 pra isso, aí você vai só acumulando conhecimento, acumulando conhecimento e chega uma hora que
101 você já está apto a responder, hoje eu posso falar pra você que eu sei um pouco de cada coisa do centro,
102 no começo eu só sabia gerenciar a minha área de laboratório, só, hoje em dia, minhas passagens pela
103 administração, sabe, meu viver no dia-a-dia do centro me permite que eu possa entender um pouquinho
104 de cada coisa, se eu tiver que levar uma visita lá nos laboratórios eu vou saber falar um pouco de cada
105 laboratório, hoje em dia graças à Deus eu tenho a confiança da Rosângela me ter como substituto dela, se
106 eu tiver que na ausência dela, tiver que discutir algum assunto com alguém, sabe, eu tenho plena certeza
107 de que eu talvez não...na grandiosidade dela, mas eu vou tá ali pra responder, sabe, não deixar as coisas
108 sair, na forma que tem que ser. **Tá ótimo. Então, assim, trazendo pros dias atuais, como que a sua expe-
109 riência e a sua formação contribuíram pra sua atuação como gestor?** Como gestor? Olha, como a minha
110 formação foi induzida, entendeu, porque a partir do momento que a Embrapa começou a se preocupar, é,
111 uma coisa que nós não tínhamos aqui, há um tempo atrás, era que ela investisse internamente no empre-
112 gado, isso era muito difícil, eu não sei se isso era generalizado, eu acho que não, mas a nossa unidade era
113 muito difícil você ver empregado ser capacitado pra alguma coisa e teve uma coisa que as pessoas não
114 lembram, a partir do momento é, é uma coisa tão trivial hoje no dia-a-dia, você sentar e você ter uma
115 máquina pra você trabalhar, um computador, e a gente, eu lembro que trabalhava aqui e as pessoas ti-
116 nham máquina de escrever, você sabe, aí começou a pegar, uma coisa assim, começar a pegar os empre-
117 gados da Embrapa a treinar a mexer no computador, sabe, eu lembro que tinha aqui no financeiro, bota-
118 ram, não sei quantos computadores lá, pros empregados, mexer no paint pra começar a pintar, isso é
119 coisa banal de hoje em dia, mas era um caminho que você tinha para começar a treina, então você inves-
120 tia em pessoas, entendeu, então algumas que se despontaram nisso e foram, levaram a sério esse inves-

APÊNDICE G – EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA

121 timento na pessoa, no empregado, conseguiu ter valores maiores, né, porque uma coisa é alguém te
122 mandarem você um curso, mandar você fazer alguma coisa e você ir lá por obrigação, uma outra é você ir
123 lá pra tentar aprender, pra tentar repassar e tentar usar no seu dia-a-dia, eu acho que o valor maior e a
124 formação profissional foi a partir do momento que eu comecei a aproveitar as capacitações que a Embrapa
125 me permitiu fazer, entendeu, e eu acho até que eu fiz pouco, durante esse tempo eu acho que eu devia
126 ter feito mais, entendeu, mas no momento você tem que sacrificar alguma coisa. **Então eu queria que**
127 **você me resumisse aí, o que é gerenciar nos tempos de hoje, pra você.** Nos tempos de hoje, coincidentemente
128 eu estava conversando com uma pessoa que, não vou citar o nome e a gente tava falando sobre
129 boas práticas de laboratório, BPL, o que é a Embrapa hoje, nós queremos o empregado, nós queremos os
130 bolsistas, só que, você pra ser gerente, você não tem necessariamente que cumprir a determinação, só
131 cumprir a determinação que é passada, você tem que saber e perceber como a atitude sua vai se transformar
132 em benefício ou não pra unidade, uma coisa é simples, eu não posso, a gente sabe que hoje em
133 dia, bolsista, empregado não pode ficar na unidade depois das nove horas da noite, você não pode ficar,
134 então, mas eu sou um gerente, eu não posso fechar os olhos e, porque eu sei que o cara trabalha com
135 material químico que custa cinco mil reais e a vida no laboratório é uma vida difícil, então a reação que
136 você achava que ia começar em um minuto, ela vai começar em uma hora, aí eu, o cara, o guarda chega
137 assim e fala “Olha só, meu amigo, você tem que ir embora, então, se eu sou o supervisor, o gerente, sabe,
138 que não se atenta aos detalhes de que você vai dar prejuízo, que você vai prejudicar a pesquisa, que você
139 vai danificar toda uma vida acadêmica de alguém, eu falo meu amigo eu sinto muito, não vai dar tempo,
140 “Problema é se, nove horas você tem que ir embora”, não é assim, eu tenho que pensar, olha só, tudo
141 bem, seu guarda, quem ta falando aqui é o Geraldo da Gestão de laboratório, eu quero que você deixe ele
142 ficar aí a hora que ele tem que ficar, por causa desse motivo, desse motivo e desse motivo, eu tenho que
143 saber que amanhã, quando a chefia geral me chamar, “Geraldo, o guarda me disse aqui que você deixou o
144 empregado ficar aqui depois de nove horas, você sabe que é proibido”, eu sei que é proibidos, mas se eu
145 deixei por esse, por esse e por esse motivo, quer dizer, então você tem que ter, saber distinguir o momento
146 que você tem que cumprir as regras ao pé da letra ou, em benefício da instituição, sabe, você quebrar
147 uma certa regra e ir pra frente, BPL, BPL, foi um assunto que hoje de manhã coincidentemente a
148 gente tava conversando, sabe, não pode, BPL só pode fazer isso, não é que só pode fazer isso, só que você
149 tem que ver o lado da empresa e ver o lado humano também, você não pode a fim de cumprir um determinado
150 horário e causar prejuízo pra empresa, entendeu, e são prejuízos irreversíveis, né, quando você
151 quebra uma cadeia, um trabalho que está sendo feito, mas não tem como você voltar mais atrás, estragou,
152 estragou, acabou, né, então é todo um curso que você joga por água abaixo, é todo um trabalho que
153 você joga por água abaixo e talvez o cara não tem nem mais condição de continuar pra frente, porque,
154 porque você não quis deixar o cara mais meia hora no laboratório, então essa decisão você tem que saber
155 tomar essa decisão, né. **E, com base na sua experiência como gestor, o que, na sua opinião, que requisitos**
156 **mínimos um gerente deve possuir?** Olha, primeira coisa que eu acho, eu vejo por mim, entendeu, eu
157 vejo por mim, a primeira coisa que eu acho que um gerente tem que ter é ele gostar do que ele ta fazendo,
158 cara, ele gostar de ser gerente, ele não tem que ta gerente como uma imposição, ta, é, eu, todo mundo
159 me conhece aqui, eu posso ter mil e um problemas, sabe, a gente tem que aprender, um momento da
160 vida da gente as pessoas falam que esse momento é muito difícil, mas não é não, você tem que aprender
161 que o momento, sua vida particular é sua vida particular a vida da sua empresa é a vida dentro da sua
162 empresa, se você tem um problema lá fora, você não pode no seu dia-a-dia vir aqui dentro da Embrapa,
163 entendeu, nervoso, porque eu to irado hoje, porque eu não dormi direito, não, você tem que saber sepa-

APÊNDICE G – EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA

164 rar profissionalmente e particular, você tem que ter a capacidade pra ta bem no seu dia-a-dia, saber que
165 você vai trabalhar e você vai ta lindando com pessoas que precisam de você, que precisa das sua idéias,
166 que precisam da sua orientação, que precisão da sua supervisão, então você tem que ta bem, você tem
167 que estar gostando do que você ta fazendo, se você vai fazer por obrigação, não tem, você tem que botar
168 na sua cabeça que se você é um gerente, você é um gerente porque você tem a confiança da chefia mai-
169 or, ta, eu costume falar isso pra supervisores que, ah eu vou lá falar com a chefia, gente, olha só, chefia
170 coloca você como supervisor porque você é de confiança dele, você tem que saber tomar decisões, tem
171 que saber gerenciar a sua área, tome as decisões, se você tomar as decisões erradas, tudo bem, depois
172 você tem que arcar com as conseqüências e ir lá conversar com a chefia, mas você não pode simplesmen-
173 te ser um supervisor que as pessoas levam o problemas com você, ah, eu vou falar com a chefia, não, não
174 é assim, você tem que gostar, você tem que conhecer a sua área, né, e sobretudo botar eu acho que, a
175 Embrapa em primeiro lugar, quando eu falo em primeiro lugar não é você passar acima de tudo, por cima
176 de todos, né, você tem o bem-estar, você tem SIPA, você tem sua convivência pacífica com todo mundo
177 dentro da Embrapa, isso ai cara, você fazer um pouco de, vou começar falar, a Jacy era a assistente social
178 da empresa, sabe assistente social tem que saber escutar as pessoas no seu dia-a-dia, entendeu, eu já tive
179 gente aqui que já discuti comigo, que eu disse, cara não to entendendo esse camarada, ele deve estar
180 com algum problema particular, e o cara tava com um problema particular, e o diferencial que eu tenho
181 de saber separar meu problema particular do problema profiissional, eu consigo fazer isso, tem pessoas
182 que não conseguem fazer, isso é uma capacidade que eu acho que o gerente tem que ter, saber fazer, e
183 naquele momento eu falei porque esse cara ta assim comigo, sabe, eu vou me aborrecer com ele, destra-
184 tar ele também, não, vou esperar e amanhã eu falo com o cara e ele diz, não, desculpa, é que ontem eu
185 tava nervoso, então, você tem que saber medir, você tem que ter medidas, né, pra tomar decisões. **E eu**
186 **quero que você me relatasse agora um episódio que foi desafiador no exercício da sua função.** Desafia-
187 dor, eu digo pra você, foi não, está sendo desafiador, sabe, é, a gestão ambiental na unidade ou em ou-
188 tras unidades ou na sociedade é difícil, é muito difícil cara, você trabalhar corporativamente é muito difí-
189 cil, eu acho que toda vez que eu penso nas ações da gestão ambiental eu penso que a gente fez o mínimo,
190 eu sei que a gente não tem o mínimo, nós temos bastante perante certas ações que acontecem, mas eu
191 sempre penso que é o mínimo porque é uma coisa muito difícil cara, me agonia eu pensar que a dez,
192 quinze anos, as coisas vão estar tão fora de controle que, se a gente não der um pouquinho de você, essa
193 semana eu tava dando aula para um pessoal que veio aqui da Escola Agrotécnica Federal lá de Piraí, ai eu
194 falei uma coisa pros camaradas, olha só, ele pediu pra mim falar pra vocês alguma coisa sobre gestão de
195 residuos aqui na Embrapa, eu to falando uma coisa para vocês, e eu espero que você sejam fomentadores
196 de isso aqui, quando vocês saírem daqui, o mínimo que vocês escutarem de mim, mas o mínimo de quan-
197 do você estiverem no seu local, vai valer a sua contribuição, você não tem que ter vergonha de ser uma
198 pessoa ecologicamente correta, porque tem gente que tem vergonha que se ver um papel no chão não
199 vai apanhar porque alguém pode...não é assim, você tem que ter atividade, pró-ativo em benefício do
200 meio ambiente, porque eu acho que isso ai é um desafio muito grande, eu vejo que temos grandes avan-
201 ços, mas eu me preocupo diariamente, mas diariamente porque eu acho que tem um monte de coisa a
202 ser feita, eu sei que eu não vou conseguir revolver, mas se eu relaxar e achar que as coisas são assim
203 mesmo, sabe, depois alguém vai fazer, o mundo está do ponto que ta porque sempre alguém achou que
204 alguém ia resolver o problema, e não é esse caso, então eu me agonio todo dia com esse negócio da ges-
205 tão ambiental. **E eu queria que você me relatasse agora um episódio, se você se sentir a vontade, que**
206 **tenha sido frustrante na sua carreira.** Frustrante, eu até nem sei se tenha sido frustrante, tu que me co-

APÊNDICE G – EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA

207 nhece, sabe que eu sou uma pessoa que aqui dentro da unidade eu acho, eu, que eu me dou bem com
208 todo mundo, existe um empregado na unidade que ele não fala comigo, ele abaixa a cabeça quando passa
209 comigo e eu não sei porque motivo, eu até imagino qual seria o motivo, se ele soubesse que a decisão
210 tomei, for uma decisão pra beneficiar ele, ele não pensaria dessa forma, isso pra mim é muito frustrante,
211 eu não cobro, não comento, não falo, mas eu sei, eu sinto que essa pessoa, sabe, ela é uma pessoa que
212 me olha assim quando passa por mim, se puder abaixar a cabeça pra não falar comigo, não fala, e isso pra
213 mim é frustrante, sabe porque, no universo você tem aqui, não sei quanto empregados que nós temos
214 aqui dentro, pode ser que tenha alguém que não goste de mim, mas não tem ninguém que não fale comi-
215 go e essa pessoa não fala, essa pessoa passa e abaixa a cabeça e isso pra mim é frustrante. **E agora já o**
216 **oposto, um episódio que tenha sido gratificante.** Gratificante, sem brincadeira, eu acho que a coisa que
217 mais é gratificante pra mim foi quando eu recebi o prêmio de excelência que tem aquele símbolo da Em-
218 brapa. **A folhinha.** Da Embrapa, sabe, quando eu recebi aquilo como destaque da unidade, assim, porque
219 naquela época eu fui um empregado que vim de fora e você sabe que essa história, hoje em dia isso já tá
220 um pouco mais mesclado com muita gente de fora, mas até um tempo atrás esse centro aqui era tratado
221 como uma família muito grande, porque todo mundo se conhecia e eu estava recém-chegado, eu vim de
222 fora e naquela época eu lembro que eu disse que aquele prêmio valia muito por mim, pra mim, pelo re-
223 conhecimento que as pessoas tinham pelo meu trabalho, aquele, acho foi o reconhecimento maior que
224 eu tive e eu não posso deixar de dizer que eu tenho uma carta não sei se é do Avílio, doutor Jurgen, não
225 sei, me agradecendo pelo tempo que eu passei na chefia administrativa, eu posso até dizer que isso daí,
226 teria sido muito gratificante, que a melhor coisa que me aconteceu foi ter passado pela chefia administra-
227 tiva, não foi, não foi porque aquilo parte do brilho que representa naquele momento, mas agora você ser
228 reconhecido, sabe, você ser premiado, uma honra dessa que a Embrapa, eventualmente dá uma vez por
229 ano, pro destaque pelo cargo isso pra mim foi grandioso, eu, porque era oriundo de outra unidade, em
230 pouco tempo e o reconhecimento das pessoas pra mim foi muito difícil de contar. **Quais são suas maiores**
231 **dificuldades no desempenho como gestor e como você faz pra solucioná-la.** Dificuldade, uma dificuldade
232 que nós temos no nosso dia-a-dia eu acho que é simplesmente operacional, por mais facilidade que você
233 tenha pra trabalhar, tem algumas coisas pequenas que incomodam a gente, são coisas banais, que isso
234 não é privilégio pra outros supervisores, por exemplo, hoje de manhã eu precisava comprar doze parafu-
235 sos, pro cara fazer um serviço pra mim aí, você sabe que você comprar doze parafusos não é fácil, se não
236 tiver lá no almoxarifado não é fácil mais, você não tem fundo fixo mais, você precisa na hora, naquele
237 instante você precisa daquilo aí você vai pedir cartão corporativo pra comprar doze parafusos? Não, aí o
238 que você tem que fazer? Você tem que ir atrás de alguém que tenha um projeto externo, sei que a gente
239 tem o nosso, dever ou uma habilidade nossa ir atrás de uma pessoa que tem projeto externo pra te fo-
240 mentar dinheiro pra uma situação assim, mas é algumas pessoas, sabe, ah, me pediram pra comprar doze
241 parafusos, sacar dinheiro, é meio frustrante pra você no seu dia-a-dia, então eu prefiro as vezes, ah, quer
242 saber, eu vou logo comprar esses doze parafusos pra você não ter que escutar alguém falar assim: “ Di-
243 nheiro pra comprar doze parafusos, você não tem?”, o cara trabalha na mesma Embrapa que eu, só que
244 aquilo que eu te falei a alguns momentos atrás, hoje em dia eu me permito conhecer cada área do centro,
245 cada área do centro, o cara tá no laboratório ele não entende que eu não posso chegar perto da chefia
246 administrativa, perto da Marisa no financeiro e falar Marisa eu preciso de dinheiro pra comprar doze pa-
247 rafusos, não é assim que as coisas acontecem, tem uma burocracia pra mim conseguir comprar esses
248 doze parafusos, quem tá no laboratório não consegue, eu sei que não pode, não pode, eu tenho que
249 pedir pra comprar, as vezes mesmo, frustrado eu prefiro comprar e ir pra evitar o problema. **E, o que você**

APÊNDICE G – EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA

250 **acha que faz de melhor no desempenho das suas atividades?** O que eu acho é sempre estar disposto, de
251 alguma maneira tentar ajudar, tentar resolver o problema com uma demanda do empregado, do bolsista,
252 do visitante, em momento nenhum, ah, agora não dá pra fazer, sabe, eu não falo isso pra ninguém, eu
253 nunca coloco obstáculo pras pessoas, sabe, eu acho que não vai dar porque eu tenho que fazer isso, te-
254 nho que fazer aquilo, não, olha só, agora comigo não tem, mas espera que daqui a pouco a gente pode
255 fazer isso, procurar ajudar sempre as pessoas, que eu acho que essa é a função do gerente, se você não
256 for gerente pra procurar resolver tudo aquilo que você tem que fazer no âmbito da sua gestão, é melhor
257 não ser gerente. **E o que você vê hoje que mais diferencia da atuação como gestor hoje e no passado**
258 **quando você era mais um membro da equipe, em relação as atividades.** É porque hoje, o que eu posso
259 fazer, hoje como gestor você pode resolver, você pode resolver, entendeu, se eu sou membro de uma
260 equipe, você não quer passar por cima de ninguém, você vai chegar, olha só, eu acho, eu quando eu che-
261 guei na Embrapa, eu vou te falar um episódio que me fez crescer muito, não vou citar o nome, mas teve
262 um dia na Embrapa que eu fui treinar pra fazer uma coisa, eu tinha dois dias de Embrapa, fui treinar pra
263 fazer isso e chegou um visitante externo e eu vi que a pessoa que estava atendendo, não estava atenden-
264 do de forma correta, ai eu falei, gente olha só, você me desculpa estar me metendo, mas ontem meu
265 chefe me treinou e isso daí, justamente isso ai, ele disse que era pra ser feito assim, assim e assim e da
266 forma que você ta fazendo o cara vai dar um prejuízo lá na tecnologia dele, e o cara disse “ Quem é você
267 pra dizer que eu estou certo ou to errado, você pra chegar onde é que eu to vai ter que subir muito” , cara
268 isso com dois dias de empresa, naquele momento eu confesso pra você, se eu pudesse eu jogava ele do
269 segundo andar, mas eu fiquei com tanta raiva que o meu desempenho, a partir daquilo nas minhas ativi-
270 dades foi tão grande, com a minha ânsia de passar, sabe, de aprender a conhecer tudo pra não ter que
271 escutar essas coisa, então você ta do outro lado, você ta como gerente, você poder resolver as coisas,
272 olha só, isso daí está errado, você não tem que fazer isso daí, entendeu, e você tem que ter medo, eu
273 tinha que ter medo de corrigir o cara, entendeu, isso daí está errado e o cara esculachando na frente do
274 pessoal, “Você não tem que se meter com isso daqui, isso não é tua área” eu atuando como gerente eu
275 sou um gerente coerente, eu consulto as minhas decisões lições que eu tenho que tomar, olha isso aqui é
276 assim, assim, assim, isso ta errado, então isso é um benefício da minha gestão. **Então, pra finalizar ai, a**
277 **relação com a sua equipe de trabalho, como você exerce a função, existe um procedimento definido, na**
278 **relação de gestor e equipe, como que ela ocorre no dia-a-dia?** No dia-a-dia, você sabe que eu mostro as
279 atividades ao empregado, a maioria delas, né, a gente tem os hábitos, que está avesso as atividades dos
280 empregados e tem as demandas que vão surgindo no dia-a-dia dos empregados, eu procuro sempre ta
281 olhando o desempenho, mas eu ando muito, eu ando em todos os laboratórios e eu acho que você tem
282 que sempre, eu vou no laboratório e tento harmonizar, as pessoas são muito egoístas, não sei se egoísta é
283 a palavra certa, é uma concepção que a gente precisa mudar, tipo assim, esse aqui é meu laboratório,
284 esse é meu equipamento, esse aqui é meu reagente, nós somos uma Embrapa, uma unidade, eu como
285 supervisor, eu procuro harmonizar essas coisas, nem que eu nem precise falar com o dono do laboratório,
286 mas tem coisa, decisões que é aquilo que eu te falei, decisão de gerente tem que ser decisão de gerente,
287 eu vou, não tem tubo pra eu poder trabalhar, vai lá pegar no almoxarifado, mas ta lá é do fulano, tudo
288 bem, mas eu vou pegar, eu vou lá pego chego e olha só eu to tirando do seu estoque, eu to retirando isso
289 e to levando lá pro laboratório, a maneira que você fala com o camarada você consegue resolver o pro-
290 blema, se você falar olha só eu vou tirar aquilo lá que você não está usando, aí, a história muda de figura,
291 teu colega fala você também tem, mas esse cara ta pensando o que, que é gerente, que ele pode mandar
292 aqui, ah não vai tirar não, sabe esse conviver bem com a minha equipe no meu dia-a-dia é não extrapolar

APÊNDICE G – EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA

293 os limites de autoridade, só porque eu sou o supervisor eu não tenho que estar pedindo coisas, sabe, que
294 vão além da capacidade do empregado, tem certos dias que você entende que você não pode exigir aqui-
295 lo do empregado, você tem que aprender a reconhecer, tem certas horas que você passa perto do em-
296 pregado, cara você ta fazendo isso ai porque? “Não, porque eu to fazendo isso”, você já viu como é que
297 você ta? Vai embora cara, vai embora pra casa, eu sei que você ta passando mal, sabe, já aconteceu de eu
298 ter que mandar gente embora porque eu vi que ele tava passando mal e o cara não me pedi pra ir embo-
299 ra. Essa convivência, pra você aprender a conhecer as pessoas que estão no seu dia-a-dia, ninguém me
300 engana com atitude, com palavras, eu conheço todo mundo, eu sei que é suado o dia-a-dia, não to falan-
301 do que eu sou nenhum mágico de ler mente, mas eu sei quantas pessoas atuam no seu dia-a-dia, a capa-
302 cidade que eles tem, eu não tenho. **Obrigado ai pela entrevista Geraldo.** Certo, quero que ela sirva ai pra
303 finalizar o seu mestrado, em mais uma etapa da sua vida.

APÊNDICE G – EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA

Legenda:

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
()	Incompreensão de palavras ou seguimentos;
:::	Prolongamento de vogal ou consoante
...	Qualquer pausa
<i>Em negrito e itálico</i>	Entrevistador