

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração

Andréia Cristina Lira da Silva

**Práticas Inovadoras de Gestão de Pessoas em
Órgãos Públicos sob a Ótica da Inovação e o
Papel da Liderança nesse Processo: Estudo de
Caso em Institutos Federais de Educação no
Nordeste**

Recife, 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
Mestrado Profissional em Administração

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Práticas Inovadoras de Gestão de Pessoas em Órgãos Públicos sob a Ótica da Inovação e o Papel da Liderança nesse Processo: Estudo de Caso em Institutos Federais de Educação no Nordeste

Andréia Cristina Lira da Silva

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 **X**

Grau 2

Grau 3

Recife, 24 de novembro de 2014.

Andréia Cristina Lira da Silva

Andréia Cristina Lira da Silva

**Práticas Inovadoras de Gestão de Pessoas em
Órgãos Públicos sob a Ótica da Inovação e o
Papel da Liderança nesse Processo: Estudo de
Caso em Institutos Federais de Educação no
Nordeste**

Orientador: Dr. Henrique Cesar Muzzio de Paiva Barroso

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção para o grau de Mestre em Administração, área de concentração em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2014

Catálogo na Fonte

Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586p Silva, Andréia Cristina Lira da

Práticas inovadoras de gestão de pessoas em órgãos públicos sob a ótica da inovação e o papel da liderança nesse processo: estudo de caso em Institutos Federais de Educação no Nordeste / Andréia Cristina Lira da Silva. - Recife : O Autor, 2014.

73 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cesar Muzzio de Paiva Barroso

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.

Inclui referências e apêndices.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Administração pública. 3. Liderança. I. Barroso, Henrique Cesar Muzzio de Paiva (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2015 –118)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração

Práticas Inovadoras de Gestão de Pessoas em Órgãos Públicos sob a ótica da Liderança em Institutos Federais de Educação na Região Nordeste do Brasil.

Andréia Cristina Lira da Silva

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 24 de novembro de 2014.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso, UFPE (Orientador)

Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior, UFPE (Examinador interno)

Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira, UFRPE (Examinadora externa)

Resumo

Esse estudo é estimulado pela importância da pesquisa em órgãos públicos referentes à inovação na gestão de pessoas e ao papel da liderança nesse processo. O estudo se concentra nos aspectos centrais que conduzem, conforme a literatura, a qualidade na gestão de pessoas, e os pressupostos que direcionam a pesquisa a um mapeamento do contexto vivenciado nessas gestões. Assim, a pesquisa bibliográfica apresenta uma sistematização de princípios relativos à investigação que se propõe. Essa sistematização constituiu-se em elemento básico para a tomada de decisão sobre a elaboração do questionário de pesquisa, bem como para relacionar, através de argumentos de autores, cada uma das realidades encontradas. Os dados coletados permitiram evidenciar: 1. Os efeitos da administração gerencial no Brasil, seus acertos e equívocos; 2. As consequências nas gestões de cargos de confiança, de livre indicação, sem prévia análise de currículos; 3. A divergência de entendimento e aplicação da liderança dos gestores de gestão de pessoas; 4. O desconhecimento da aprendizagem organizacional, para o processo de inovação; 5. O esforço, tímido, da gestão pública em direção à inovação da gestão de pessoas; 6. As práticas inovadoras de gestão de pessoas. Considerando essas conclusões principais, o trabalho apresenta um capítulo de recomendações gerenciais que busca colaborar com a melhoria da realidade encontrada.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Gestão Pública. Gestão de Pessoas. Inovação, Liderança.

Abstract

This study is stimulated by the importance of management public related to innovation in people management and the leadership role in this process. The study focuses on the key aspects that lead, according to the literature, the quality in people management, and assumptions that guide the search to a mapping of the context in these efforts. Thus, the literature brings a systematization of principles governing the investigation that intends. This systematization constituted in basic element for decision making on the development of the research questionnaire and to relate, using arguments of authors, each of the realities found. The collected data have highlighted: 1. The effects of management in Brazil, their successes and mistakes; 2. The consequences of efforts in positions of trust, of free statement, without prior review of curricula; 3. The divergence of understanding and application of leadership of people management managers; 4. Lack of organizational learning, the process of innovation; 5. The effort, shy, public management towards the innovation of people management; 6. Innovative practices in people management. Considering these key findings, the paper presents a chapter of management recommendations that seeks contribute to the improvement of found reality.

Keywords: Organizational Learning. Public Management. People Management. Innovation, Leadership.

Lista de Figuras

Figura 1 (6) - Mapa dos Institutos Federais pré-existentes (em amarelo) na região Nordeste 1909 – 2002.	45
Figura 2 (6) - Mapa dos Institutos Federais pré-existentes mais os implantados (em verde) entre 2003-2010.	45
Figura 3 (6) - Mapa dos Institutos Federais pré-existentes, já implantados e previstos (em vermelho) para 2014.	46
Figura 4 (6) - Estrutura Organizacional da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFAL	47
Figura 5 (6) - Estrutura Organizacional da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFPB	48
Figura 6 (6) - Estrutura Organizacional da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFPE	49

Lista de Quadros

Quadro 1 (5) - Do Decreto-lei nº 1.713 de 1939 a Lei 8.112 de 1990	24
Quadro 2 (5) - Características que integram a inovação, gestão pública e gestão estratégica de pessoas	31

Lista de Siglas

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica

EAF - Escola Agrotécnica Federal

ENAP - Escola Nacional da Administração Pública

ETF - Escola Técnica Federal

IFs - Institutos Federais

IFAL - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas

IFPB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

IFPE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

MEC - Ministério da Educação

PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

Sumário

1 INTRODUÇÃO	11
2 APRESENTAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA	13
2.1 QUESTÃO DE PESQUISA	14
2.1.1 Objetivos	15
2.1.2 Objetivo geral	15
2.1.3 Objetivos específicos	15
3 JUSTIFICATIVA	16
4 METODOLOGIA	19
5 REFERENCIAL TEÓRICO	23
5.1 DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS A SERVIDORES PÚBLICOS	23
5.2 INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO	26
5.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	32
5.3.1 Aprendizagem Organizacional e a Administração Pública	34
5.4 LIDERANÇA	36
5.4.1 Liderança no Serviço Público	37
5.4.2 Liderança Transformacional: Aprendizagem, inovação e gestão pública.	40
6. INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIA	43
6.1 DISTRIBUIÇÃO DE CAMPIS NO NORDESTE	45
6.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS IFS	46
6.3 CONCEITOS SOBRE DIREÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS E ORGANOGRAMAS DOS CAMPIS PESQUISADOS	47
7 RESULTADOS DA PESQUISA	50
7.1 CONHECENDO OS GESTORES	50
7.2 AS LIMITAÇÕES DAS GESTÕES	51
7.3 LIDERANÇA, COMO?	53
7.4 AS PRÁTICAS INOVADORAS	53
7.5 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	56
7.6 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A INOVAÇÃO	56
8 CONCLUSÃO	58
9 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS	61
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE A - CARTA DE INFORMAÇÃO AO PARTICIPANTE	69
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	70
APÊNDICE C – HISTORICO DO CAMPO	73

1 Introdução

A pesquisa, segundo Gil (2007) é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e tem como finalidade a produção de conhecimento novo, com o objetivo de responder indagações sobre o conhecimento em si mesmo e através dele diagnosticar soluções a problemas práticos. Com o intuito de adquirir conhecimento novo e disseminar práticas inovadoras de gestão pessoas em órgãos públicos, assim como, analisar o papel da liderança no processo de construção e implantação de práticas inovadoras, essa pesquisa teve como objeto de estudo os Institutos Federais de Educação do Nordeste.

A gestão pública consiste em administrar o interesse público e é esperado do gestor público o mesmo que de todos os gestores de instituições privadas: eficiência, eficácia e efetividade. A diferença entre gestores de instituições públicas e privados consiste, apenas, no fato de que o primeiro deve seguir os valores legais que norteiam o Estado, que são entre outros, o bem comum e o não privilégio (SALLES; FERNANDES; RAMOS, 2012).

O Estado é a instituição central da sociedade. Do desempenho da administração dos serviços públicos provém o andamento de toda a gestão pública. Como em outras organizações, as instituições públicas também possuem os departamentos de gestão de pessoas e o êxito dessa gestão influencia, internamente, os servidores e, externamente, a sociedade em geral. Diante dessa realidade e responsabilidade social com os servidores e conseqüentemente com a sociedade, os gestores de pessoas devem estar atentos às mudanças, às inovações em programas, processos e, sobretudo, nas práticas organizacionais que representem avanços ao bem comum (SALLES; FERNANDES; RAMOS, 2012).

A qualidade em gestão de pessoas demonstra que o gestor tem competências para o cargo, que assumiu e consegue estabelecer um estilo de liderança inovador e criativo, que resulte na aprendizagem organizacional, por entender que as instituições fazem parte de um mundo em movimento e precisam necessariamente movimentar-se, criando e inovando suas práticas de gestão. A não sincronia dessas especificidades induz a uma gestão de pessoas ineficiente e voltada a extrema burocracia. Não havendo uma nova forma de se fazer senão através da inovação (CEZA, BIANCHINI, PIASSA,

2008).

Instigando essas novas formas de se fazer e estimulando o avanço da inovação na administração pública, objeto de interesse do Estado, foi instituído pelo Governo Federal o Decreto nº 5707 de fevereiro de 2006, o qual rege a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Desse modo, é reconhecido pelo Governo Federal que a eficiência e eficácia no serviço público dependem também de um esforço para o alinhamento e desenvolvimento da gestão de pessoas, fazendo parte do Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a Escola Nacional da Administração Pública – ENAP. Esse órgão, por sua vez, desenvolve o concurso da inovação na gestão pública federal que reconhece novas práticas de gestão de pessoas, as premia e viabiliza a disseminação de suas práticas (BRASIL, 2014).

Apesar do aparente esforço e investimento do Governo Federal em favor da inovação na gestão pública e da disseminação de novas práticas de gestão, existe, segundo Pereira (2011, p.1), uma série de entraves no cenário da administração pública brasileira que não colabora com o sucesso de iniciativas como essas, pois:

A literatura evidencia que as instituições e organizações públicas no Brasil, dispersas nos três níveis de governo: União, estados e municípios, interagem de forma precária entre si. O Estado brasileiro possui uma administração pública ampla e complexa, cuja ação governamental é implementada por meio de um elevado conjunto de órgãos, o que tende a dificultar a execução de planos, programas e projetos, mesmo quando existe disponibilidade de recursos financeiros para implantá-los (Pereira, 2011, p.1).

Diante desse cenário desafiador, explanado pelo autor, surge a importância da investigação acerca das práticas inovadoras da gestão de pessoas na administração pública e do papel da liderança nesse processo. Sendo necessário o desenvolvimento de estudos que retratem o que têm sido possível fazer perante tal realidade.

2 Apresentação e problematização do tema

Muitos são os desafios das organizações para geração de resultados eficientes e eficazes, desde processos tecnológicos, logísticos e de recursos financeiros, aos relacionados à inovação e a gestão de pessoas, sendo estes dois reconhecidos como os fatores diferenciadores e propulsores fundamentais ao alcance dos objetivos institucionais. Deve ser desenvolvidos, portanto, tanto a inovação quanto a gestão de pessoas, de maneira integrada e estratégica (SALLES; FERNANDES; RAMOS, 2012).

Como pode haver êxito na inovação na gestão de pessoas na gestão pública se, segundo Evangelista e Da Costa (2008), os servidores públicos, pelo próprio exercício da função, vivem em um ambiente burocrático, com baixa autonomia nas decisões, falta de informações e políticas administrativas de cargos de direção e comissionados de indicação, o que contraria a meritocracia que preza a retribuição pelo mérito? Há, ainda, o entrave de a maioria das políticas serem impostas, restringindo os espaços para o desenvolvimento de lideranças, da criatividade e, conseqüentemente, da inovação.

Ainda que a gestão pública, no aspecto jurídico, estabeleça que o ato administrativo ocorra em função de determinação legal, será que ainda há espaço para a inovação na gestão de pessoas? Colaborando com Evangelista e Da Costa (2008), Magalhães et al. (2010) questionam se a inovação seria possível em um cenário onde os cargos de diretorias de gestão de pessoas são atribuídos a servidores sem formação na área, sem perfil profissional condizente ou mesmo despreparados. Isso justificaria um possível mero cumprimento da lei, e, mesmo assim, com muitas dificuldades de interpretação e limitações. (MAGALHÃES et al., 2010).

Outro aspecto que tende a ir entrar em choque com a inovação é o fato oposto ao que ocorre em administrações privadas: nestas, uma das ações mais negativas a que um colaborador está potencialmente exposto é o desligamento. Tal não ocorre tão facilmente na administração pública, em condições habituais, e isso pode agir negativamente no comportamento do servidor, afinal, este não sente a necessidade de inovar e reinventar, acomodando-se devido à estabilidade e as dificuldades já mencionadas. Apesar da aparente rigidez das empresas públicas ante as privadas, todas as relações de trabalho têm em comum as limitações a que estão sujeitas as organizações burocráticas, bem como a natureza imprevisível do comportamento

humano, especialmente nas relações laborais.

A organização burocrática é eficiente na sua concepção formal, se considerarmos suas contribuições históricas para o Estado. Apesar de toda sua reconhecida eficiência e melhora nos padrões de processos, a burocracia, no entanto, apresenta consequências negativas na interação humana no trabalho pelo fato de não levar em consideração as aspirações individuais e nem grupais nas organizações (BERGUE, 2010).

Apresentado o contexto limitador na administração pública, essa pesquisa analisou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia- IFs, os quais foram instituídos a partir da consolidação de instituições já existentes, e por novos campi. Os centenários Centros Federais de Educação Tecnológica- CEFETs já possuíam uma administração hierarquia entre o campus (reitoria, responsável pelos campi) e os campi (localizados em diversas cidades), existindo, assim, a sede e suas unidades. Porém, as escolas agrotécnicas se caracterizavam como órgãos independentes, subordinados diretamente ao Ministério da Educação – MEC. Nelas, a hierarquia era apenas interna, entre os servidores e gestores, sem relação à sede e as unidades possuíam o controle de seus recursos, de todas as decisões sobre cargos de confiança, funções gratificadas e, ainda, tinham os cargos de direção determinados, exclusivamente, pela administração dos campi (MEC, 2013).

Com a junção entre CEFETS, escolas agrotécnicas e a criação de novos campi, para composição dos IFs, tornou-se perceptível a necessidade de análise desse órgão, particularmente no tocante as gestões de pessoas e como, nesse ambiente antigo e ao mesmo tempo novo, está sendo possível a implantação de práticas de gestão de pessoas inovadoras que atendam a características particulares dos diferentes IFs e como a liderança vem sendo desenvolvida nesse cenário. Diante do exposto, essa pesquisa relata como nesse ambiente transformado e construído e, em alguns casos, reconstruído, provem a criação de práticas inovadoras de gestão de pessoas e o papel da liderança nesse processo.

2.1 Questão de Pesquisa

Observando o que foi explanado até aqui uma questão central se fez pertinente à problemática: Quais as práticas inovadoras em gestão de pessoas instituídas nos Institutos Federais de Educação no Nordeste e como tem-se dado o papel da liderança

na concepção e implantação dessas práticas.

2.1.1 Objetivos

2.1.2 Objetivo Geral:

- Descrever quais são as práticas inovadoras na gestão de pessoas sob a ótica da liderança em Institutos Federais de Educação na região Nordeste do Brasil.

2.1.3 Objetivos Específicos:

- Identificar quais são as práticas inovadoras em gestão de pessoas nos Institutos Federais de Educação no Nordeste;
- Descrever como os líderes percebem o impacto de práticas inovadoras e sua receptividade perante os servidores;
- Analisar o papel da liderança no processo de concepção e implantação de práticas inovadoras.

3 Justificativa

A qualidade na prestação dos serviços públicos é uma das atividades de maior importância para uma sociedade, como afirma Dourado (2012), e seus habitantes anseiam por um serviço que atenda suas necessidades e expectativas – o que requer servidores motivados e dedicados ao bem comum. Nenhum país pode funcionar sem um quadro de servidores voltados a atender aos cidadãos.

A definição “servidores públicos” foi promulgada na Constituição de 1988 e define todos que exercem ou mantêm vínculos de trabalho com os governos municipal, estadual ou federal através da administração direta, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Diferente dos trabalhadores de iniciativas privadas, o servidor público tem a honra e o dever de lidar diretamente com o avanço do bem comum e, nesse sentido, faz-se necessário exaltar o agente desse serviço, sendo crucial, nesse processo, servidores capacitados, envolvidos com a coisa pública e motivados ao exercício de sua função.

Na administração pública, como entende Lima (2007), várias ações podem ser tomadas para preservar o comprometimento e melhorar o desempenho do servidor, assim como mantê-lo engajado e entusiasmado com o ambiente de trabalho. Nesse sentido, as diretorias de gestão de pessoas têm um papel vital instituindo políticas de acordo com as características e especificidades do órgão que inovem e tornem o ambiente próspero. Essas ações vão além do que está previsto em leis, que é generalista demais para atender as características particulares de cada órgão. Ou seja, buscar fazer mais do que determina o governo, sem afrontar as determinações legais, desenvolvendo e estimulando a criatividade, iniciativa e inovação nos órgãos públicos.

O governo brasileiro tem buscado prover esse espírito inovador, como exemplificado pelo concurso da inovação, o qual premia as novas e eficientes práticas de gestão e preza pela disseminação dessas novas práticas. Entre os prêmios estão viagens para visitas técnicas em países como França, Alemanha e África e bolsas para cursos de desenvolvimento e especializações. O conjunto de critérios analisados para premiação segundo (FERRAREZI; AMORIM; TOMACHESKI. 2010) são:

- Mudança quantitativa ou qualitativa em relação às práticas anteriores;
- Impacto na qualidade do serviço prestado;

- Utilização responsável dos recursos;
- Produção e difusão de informações gerenciais;
- Instrumentos para avaliação dos resultados;
- Grau de responsabilização do corpo técnico e gerencial;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Participação de entidades de classe;
- Participação de beneficiários na avaliação de resultados;
- Possibilidades de transferência para outras instituições.

Esses critérios contribuem para a premiação de práticas sustentáveis que se mantêm enraizadas nas estruturas organizacionais, como inovações tecnológicas. Entretanto, na área de gestão de pessoas, a criação, manutenção e evolução dessas novas práticas apresentam desafios maiores, pois requerem mudanças na forma de trabalho e na cultura das instituições. Consequentemente, entre 2006 e 2012, a quantidade de novas práticas instituídas na gestão de pessoas foi inferior aos outros setores: em um universo de 70 (setenta) práticas premiadas, considerando que são premiadas 10 (dez) por ano, apenas, 3 (três) estavam relacionadas à gestão de pessoas a partir da avaliação de desempenho, capacitação e desenvolvimento e aperfeiçoamento nas condições de trabalho (ENAP, 2013).

Deste modo, observamos que muito ainda há para ser feito e principalmente propagado na área de gestão de pessoas de órgãos públicos no Brasil. Dessas poucas iniciativas premiadas na gestão de pessoas, 70% concentram-se entre 2 (dois) ministérios, o Ministério da Fazenda e o Ministério da Educação. Em particular, o Ministério da Educação tem sido um precursor na criação e disseminação das práticas inovadoras em gestão de pessoas e é importante que esse trabalho tenha continuidade e seja desenvolvido pelo maior número possível de órgãos que compõe esse Ministério (SALLES; FERNANDES; RAMOS, 2012).

Dentre as instituições e autarquias que compõem o Ministério da Educação estão os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, criados através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 – surgidos em momento de expansão e inovação da educação pública. Criados através da combinação de outras instituições já existentes e reformuladas para tornarem-se Institutos Federais, bem como da criação de novas unidades em todo território nacional, os IFs apresentam especificidades que vão além de

diferenças geográficas, econômicas e políticas, mas apontam para suas estruturas de formação, afinal, alguns já existem há mais de 100 (cem) anos e outros foram criados a partir de novos campi e campus. Ambos os casos requerem dos gestores de pessoas habilidades complexas, por serem legalmente instituições novas que necessitam da criação de políticas e práticas de gestão que atendam as especificidades da instituição (MEC, 2014).

Devido à diversidade dos campi, é provável que existam variações de ações nas práticas de gestão de pessoas entre os IFs, desencadeadas não de acordo com as legislações específicas, mas do entendimento dos gestores, das diversas políticas internas existentes, da autonomia de cada campus, da capacidade de liderança dos gestores e da participação dos próprios servidores. Através dessa pesquisa, os gestores têm a oportunidade de perceber se suas práticas organizacionais de gestão de pessoas estão em consonância com os campi de outros estados. Caso positivo, é possível avaliar se essas práticas apresentam resultados significativamente diferentes entre os campi, para pensar e conhecer práticas ainda não instituídas e reconhecer o papel do líder nesse processo de implantação de novas práticas.

A disseminação de boas práticas de gestão em um ambiente mais amplo permite maior aprendizado entre as partes, pois uma prática inovadora pode servir de inspiração e referência para outras práticas, deixando de ser um elo isolado e passando a fazer parte de uma corrente de boas práticas. Outra consequência prevista por Barachini (2002, pág. 105), é que “o tema da inovação quase sempre é tratado como se fosse exclusivo das empresas privadas, porém está também presente nas organizações públicas”.

Em consonância com o que foi descrito, este trabalho buscou colaborar com a disseminação de práticas inovadoras no âmbito dos Institutos Federais de Educação no Nordeste. Para tal, parte do pressuposto de que a inovação nas práticas de gestão de pessoas deve ir além da busca pelo aumento de desempenho para a criação de um ambiente mais humano no contexto de trabalho. Nesse ambiente, estabelecem-se novas formas de relacionamentos sociais, promove-se o estímulo ao uso da força de vontade e da criatividade, eleva-se o sentimento de autorrealização, promove-se o espírito cooperativo e a descoberta de novas habilidades, bem como se desenvolve o bem-estar no ambiente de trabalho utilizando de um maior compartilhamento de ideias, o que favorece a todos os envolvidos no processo (SOUZA; BASTOS, 2008).

4 Metodologia

Silva e Menezes (2000) definem como sendo duas as naturezas da pesquisa: pesquisa básica e pesquisa aplicada. A pesquisa básica tem como objetivo gerar conhecimentos novos para o avanço da ciência, sem requerer aplicação prática prevista, e a pesquisa aplicada tem como finalidade gerar conhecimentos para a aplicação prática, os quais são direcionados à solução de problemas específicos.

Para atender às necessidades dessa investigação, utilizamos a pesquisa aplicada, pois foi necessária a geração de conhecimentos para analisar a situação atual e as possíveis práticas bem sucedidas na gestão de pessoas que possam servir de exemplos de gestão a serem disseminadas na administração pública (SILVA; MENEZES, 2000). Assim, o trabalho foi desenvolvido através da pesquisa qualitativa, justificada pelo fato de que o estudo representa uma realidade socialmente construída e a ênfase está na natureza repleta de valores e significados, buscando soluções que resultam da experiência social.

Para a pesquisa qualitativa, o universo vive em constante transformação, logo as sociedades são construídas e reconstruídas constantemente (DENZIN; LINCOLN, 2006). Logo, cada caso é um estudo singular e suas realidades não são generalizáveis. Os pesquisadores qualitativos, através de imersão em cenários naturais, buscam interpretar e entender os fenômenos conforme estes são apresentados através de significados pelas pessoas ou sociedade envolvidas, utilizando de uma gama de práticas interpretativas, como experiência pessoal, introspecção, história de vida, produções culturais, observações, dentre outras, buscando também compreender melhor o assunto objeto de estudo (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Colaborando com esse argumento, Silva e Menezes (2000) alegam que a pesquisa qualitativa tem, em sua essência, o reconhecimento de uma relação mútua entre o mundo real e o sujeito, isto é, uma ligação entre o objetivo (mundo) e o subjetivo (humano), a qual não permite sua representação numérica. Logo, a pesquisa qualitativa é essencial para examinar comportamentos, costumes, atitudes e outras ações humanas. O objetivo é acercar-se das pessoas, com contato humano, a fim de compreender a situação e ajudar no entendimento de questões e na proliferação de práticas eficientes.

A escolha da estratégia de pesquisa como sendo estudo exploratório de casos

múltiplos, deu-se pela coerência com o objetivo proposto. Segundo Yin (2001), os estudos de caso contemplam estratégias de pesquisa que atendem a diversas situações, dentre essas, estudos organizacionais e gerenciais. Buscando o conhecimento de acontecimentos contemporâneos, pode se utilizar para tal múltiplas fontes de informação como: entrevistas, observações e análise documental, no que couber a cada tema pesquisado. O estudo de caso pode ser desenvolvido sobre um único caso, ou sobre casos múltiplos. Esta decisão advém das especificidades e objetivos da pesquisa. Nesta pesquisa, utilizamos o estudo exploratório de casos múltiplos.

Ainda segundo Yin (2001), os estudos de casos múltiplos devem seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem, bom como os casos devem ser escolhidos cuidadosamente. Os casos devem predizer resultados similares (replicação literal) ou produzir resultados contrários (replicação teórica). A replicação literal sugere que o fenômeno seja definido por algumas características comuns a todas as situações de pesquisa. A replicação teórica, por sua vez, explora casos em que se procuram situações com características contrárias às definidas na pesquisa que produzam resultados contrários, ou seja, prognosticáveis.

O mesmo estudo pode conter mais de um caso. Quando isso ocorrer, o estudo precisa utilizar um projeto de casos múltiplos, e esses projetos aumentaram com muita frequência nos últimos anos. Um exemplo comum é o estudo de inovações feitas em uma escola (com salas de aula abertas, assistência extraclasse por parte dos professores ou novas tecnologias) na qual ocorrem inovações independentes em áreas diferentes. Assim, cada área pode ser o objeto de um estudo de caso individual, e o estudo como um todo teria utilizado um projeto de casos múltiplos (YIN, 2001, p.67).

Para o autor (YIN, 2001) o estudo exploratório é o mais indicado quando o pesquisador busca a compreensão de um problema ou caso, enfoca um estudo novo ou busca melhorar a compreensão e viabilizar um aprofundamento posterior, objetivos dessa pesquisa.

O corpus da pesquisa foi composto por servidores lotados no setor de gestão de pessoas, ocupantes de cargos de gestão nas reitorias, responsáveis pelos processos de gestão de pessoas dos Institutos Federais. A seleção de campi contemplados na pesquisa deu-se de acordo com a disponibilidade dos mesmos, tendo sido contatados os 9 (nove) campi correspondentes aos estados do Nordeste três deles demonstraram interesse e participaram da pesquisa, os institutos: Instituto Federal de Educação, Ciência e

Tecnologia de Pernambuco – IFPE; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas – IFAL. Como recomendado por Yin (2001), principalmente nos estudos de caso múltiplos, o uso do histórico de campo foi adotado, contendo o caminho percorrido pela pesquisadora do início a conclusão da coleta de dados, conforme consta nos Apêndices, nos apêndices são encontrados ainda a carta de informação ao participante e o instrumento de coleta de dados.

A entrevista semipadronizada foi o instrumento de pesquisa utilizado, pois os entrevistados possuem um determinado grau de conhecimento sobre o tema estudado. Esse método traz as especificidades da espontaneidade que o entrevistado apresenta ao responder questões abertas, enriquecendo a coleta de informações. Para maior precisão de entendimento dessas respostas, usamos a técnica da disposição da estrutura, em que respostas são transformadas em uma estrutura validada pelo entrevistado, obtendo assim a validação comunicativa. Com um gestor que atendia aos requisitos de escolha de participantes, foi desenvolvida 1 (uma) entrevista-piloto para análise da pertinência do roteiro, dificuldade de entendimento, sequência adequada, tempo de resposta e atendimento ao objetivo da pesquisa (FLICK, 2009).

As entrevistas foram realizadas pessoalmente nos Institutos Federais IFAL, IFPB e IFPE, transcritas na presença dos gestores que, ao final da aplicação, concordaram com o que foi transcrito e assinaram o questionário. Os entrevistados, conforme consta na entrevista, autorizaram a divulgação da sigla de seus respectivos campi nessa pesquisa. Optamos por, no capítulo 7, correspondente aos resultados da pesquisa, tratar-lhes apenas como entrevistados ou respondentes, sem remetê-los a sua identificação. A decisão foi tomada por entendermos que existem respostas que podem, ocasionalmente, comprometer os respondentes.

O método de análise escolhido foi o da análise de conteúdo, o qual se apresenta como a melhor forma de análise para o estudo proposto, uma vez que, para Trivinos (1987), a análise de conteúdo representa um esforço em direção à compreensão de mensagens. As primeiras análises de conteúdo surgiram com a busca do homem pela interpretação dos livros sagrados. Durante as guerras mundiais, esse tipo de análise demonstrou sua força como método de investigação através das análises das propagandas. Depois disso, vários avanços reforçaram o método e teorias foram desenvolvidas. Porém, a obra considerada notável foi publicada em 1977, por Bardin, na qual ele configura, em detalhes, as técnicas, princípios e conceitos fundamentais do

método. O método condiz com as pesquisas sobre motivações, atitudes, valores, crenças e tendências e configura-se como um meio de estudo da comunicação humana, através do conteúdo das mensagens.

Ainda segundo Trivinos (1987), o método configura-se em três etapas: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. A pré-análise é a organização do material, que pode contemplar quatro fases: leitura fluente dos documentos, escolha dos documentos, estabelecimento de hipóteses e objetivos e estabelecimento de indicadores conforme recortes das mensagens. Na descrição analítica é feito um estudo mais aprofundado do material para diagnosticar coincidências e divergências de ideias com orientação ao referencial teórico. Por fim, a interpretação inferencial é a consolidação do que foi encontrado após a análise, constituindo o resultado encontrado com inferências e interpretações (1987).

As categorias de análise foram definidas de acordo com apresentado nas respostas gerando a sequência: 7.1 conhecendo os gestores; 7.2 As limitações das gestões; 7.3 Liderança e as práticas inovadoras 7.4 As práticas inovadoras; 7.5 O processo de aceitação dessas práticas e a aprendizagem organizacional; 7.6 A administração pública e a inovação. A compilação e análise dos dados poderão servir para subsidiar a criação de um documento que poderá auxiliar os gestores pesquisados e outros que tenham interesse no tema, sobre as práticas inovadoras encontradas nos IFs pesquisados e o papel da liderança diagnosticado nesses processos.

5 Referencial teórico

Para maior compreensão e desenvolvimento do problema de pesquisa, será discutido neste referencial os sete principais temas da pesquisa, a saber: 5.1 de funcionários públicos a servidores públicos, 5.2 inovação na gestão de pessoas no serviço público, 5.3 aprendizagem organizacional, 5.4 liderança.

5.1 De funcionários públicos a servidores públicos

A lei 8.112/1990 é responsável pelo avanço das políticas na gestão pública federal. A mudança de nomenclatura de funcionários públicos para servidores públicos deu novo rumo para os trabalhadores do governo federal, principalmente no que diz respeito ao ingresso no serviço público – uma vez que as nomeações para cargos efetivos de carreira passaram a ocorrer apenas através de concurso público – bem como à estabilidade como garantia constitucional exclusiva para os mesmos. Esse avanço tornou o acesso ao serviço público federal menos propício ao nepotismo, o qual se configura no favorecimento de parentes ou amigos próximos.

A lei acima representou, ainda, uma modernização na administração pública sendo considerado o estatuto mais generoso editado no Brasil, implantando o regime jurídico único para os servidores da administração direta, autarquia e fundacional, apesar de ser a ele atribuído o engessamento geral da administração pública. Esse entendimento gera controvérsias, logo, as instituições privadas também são regidas por regime de direito, mas é o direito privado que lhe concede a flexibilidade (SENADO, 2010). A lei 8.112 é referência, também, pela sua leitura autoexplicativa e por seus artigos serem apresentados com clareza, o que conduz ao fácil entendimento, mesmo para quem não possui formação jurídica.

Como parece ser o caminho natural das leis, devido às mudanças do comportamento da sociedade e de seus avanços, a lei já passou por diversas alterações e revogações (SENADO, 2010). O Quadro 1 apresenta um paralelo entre o decreto-lei 1.713 de 1939, primeiro a tratar diretamente dos funcionários públicos, e a lei 8.112 de 1990 (BRASIL, 2014).

Quadro 1 (5) – Do Decreto-lei nº 1.713 de 1939 a Lei 8.112 de 1990.

LEI Nº 1.713, DE 28 DE OUTUBRO DE 1939	LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990
<p align="center">DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES</p> <p>Art. 1º Esta lei regula as condições de provimento dos cargos públicos, os direitos e vantagens, os deveres e responsabilidades dos Funcionários Cíveis da União, dos Territórios e, no que couber, dos da Prefeitura do Distrito Federal, dos Estados e dos Municípios.</p>	<p align="center">DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES</p> <p>Art. 1o Esta Lei institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais.</p>
<p align="center">DO PROVIMENTO</p> <p>Art. 11. Compete ao Presidente da República prover, por decreto, os cargos públicos federais, salvo as exceções previstas na constituição e nas leis.</p>	<p align="center">DO PROVIMENTO</p> <p>Art. 6o O provimento dos cargos públicos far-se-á mediante ato da autoridade competente de cada Poder.</p>
<p align="center">NOMEAÇÕES</p> <p>I. Para estágio probatório, quando se tratar de cargo público de provimento efetivo, isolado ou de carreira, e ainda que preenchido por concurso;</p>	<p align="center">NOMEAÇÕES</p> <p>Art. 10. A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.</p>
<p align="center">DOS CONCURSOS</p> <p>Art. 18. Os concursos serão de provas ou de títulos, ou de provas e títulos, na conformidade das leis e regulamentos ou, na falta destes, de acordo com as instruções expedidas pelo órgão competente.</p>	<p align="center">DOS CONCURSOS</p> <p>Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas.</p>
<p align="center">DA POSSE</p> <p>Art. 24. Posse é o ato que investe o cidadão em cargo ou em função gratificada.</p>	<p align="center">DA POSSE</p> <p>§ 4o Só haverá posse nos casos de provimento de cargo por nomeação</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Apesar, da lei 8.112/1990 ser considerada um marco, muitas outras leis e decretos foram promulgados como complemento, assegurando e determinando assuntos não tratados ou abordados na íntegra pelo documento de 1990. Essas leis posteriores estabeleceram uma relação mais estreita com a gestão de pessoas (BRASIL, 2014), trazendo inovações por parte do governo federal para os servidores públicos federais e suas carreiras. São exemplos:

- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

- Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico...”

Essas leis se tornaram possíveis depois da reforma administrativa que redirecionou o Brasil, de uma administração burocrática iniciada em 1935, pelo presidente Getúlio Vargas, para administração gerencial iniciada em 1995 e que prevalece, atualmente, na administração pública Brasileira. A administração gerencial proporcionou o desenvolvimento de leis com relação aos servidores públicos e direitos que, normalmente, são encontrados na administração de instituições privadas, tais como a flexibilização de jornada de trabalho e a retribuição por desempenho. Isso resultou no aumento do número de leis e decretos que buscam inovar a administração pública a sua gestão de pessoas segundo (BRESSER-PEREIRA, 2008).

- Decreto nº 4.836, de 9 de setembro de 2003. Flexiona a jornada de trabalho dos servidores públicos Federais (BRASIL, 2014).

Art. 3º Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições.

- O Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010 regulamenta quarenta e oito gratificações direcionadas aos servidores públicos federais (BRASIL, 2014).

Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.

Seguindo o conceito que a administração pública gerencial é a forma de se conseguir levar a gestão pública as práticas e políticas exitosas das administrações privadas, Abrucio (1997) argumenta que o governo não pode ser uma empresa, mas pode se tornar mais gerencial. Todavia, a administração deve buscar sempre a inovação em todas as suas áreas em detrimento da imitação do que é feito pelas administrações privadas. É necessário abrir novos caminhos.

5.2 Inovação na Gestão de Pessoas no Serviço Público

Segundo Queiroz, Albuquerque e Malik (2013), inovação é uma tecnologia, política ou prática que seja nova para instituição, mesmo que utilizada por outras. No Brasil, percebe-se uma inclinação para as inovações de cunho tecnológico e de materiais, porém as inovações de processos e de formas de gestão ainda são tímidas. As inovações na gestão de pessoas, a qual é composta pela estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de recursos humanos, podem mudar o comportamento e as crenças das pessoas.

Antes de relatarmos as inovações no serviço público, em especial na gestão de pessoas, devemos ressaltar as particularidades dos órgãos públicos em oposição a empresas privadas de modo geral. Para Faller (2004), as instituições públicas, ao contrário das empresas privadas – que têm buscado aprimorar-se e adequar-se ao mundo globalizado – não têm demonstrado seguir esse mesmo caminho e padecem em sua maioria de estruturas burocráticas arcaicas. Percebe-se um distanciamento entre os interesses dos políticos e da sociedade. Porém, apesar da aparente estagnação e das dificuldades de avanços nas políticas de gestão de pessoas, a administração pública evoluiu através de três perspectivas: administração pública patrimonialista, burocrática e gerencial. Essas três perspectivas surgiram no decorrer dos anos e, normalmente, cumulativas umas a outras, sendo sempre percebidos resquícios de uma, mesmo quando a administração era mantida em outra.

Uma breve definição dos três modelos administrativos é apresentada por Sarturi (2013). A autora alega que na administração patrimonialista o Estado é considerado uma extensão do poder soberano e seus funcionários são considerados membros da nobreza. O patrimônio do Estado e o patrimônio do Governo não têm uma separação direta, o que gera alto índice de corrupção e nepotismo. Salienta-se, porém, que casos de

corrupção e nepotismo, aparentemente em menor escala, também são encontrados em outras formas de governo.

Com a disseminação do sistema capitalista e da democracia, o patrimonialismo tornou-se insustentável. Porém, conforme Muzzio, Silva e Rosário (2013), o patrimonialismo não foi extinto, apresenta-se, atualmente, com novo formato: em vez da apropriação direta do bem público, faz-se uso da apropriação “indireta”, ou seja, pela personalização das obras e bens públicos, em que a execução ou construção de bens públicos passam a ser atribuídos a um gestor pela população. É exemplo o “hospital de fulano”, ou, pela faceta do nepotismo, as indicações diretas ou indiretas de parentes e familiares a cargos públicos.

Sobre a administração pública burocrática, que segundo Sarturi (2013), chegou ao Brasil em 1936 com a reforma administrativa, defende-se a ideia de impessoalidade, formalismo, hierarquia funcional, entre outros aspectos. Existe um enfoque para minimização de aspectos fortemente presentes no modelo anterior de administração como o nepotismo e a corrupção. No entanto, as estruturas burocráticas são bem mais antigas e remontam à antiguidade, tendo sido percebidas no antigo Egito, na China e no Império Romano. Essa afirmativa não é consenso entre os estudiosos da administração por acreditarem que, nesse período, as estruturas não representavam a burocracia, reconhecendo-a apenas quando se deu a centralização do poder estatal, industrialização e da formação de sociedades em massa.

As limitações da administração burocrática trazem sérios problemas às sociedades, pois, conforme discutido por Muzzio, Silva e Rosário (2013), os governantes, para ocultar suas deficiências administrativas, revestem os processos de procedimentos intermináveis, não alcançando o fim esperado. A ênfase está pautada no controle e não na eficiência do resultado, passando a burocracia a ser um fim, quando deveria ser um meio. Devido à demora na execução dos processos, seja por ineficiência dos gestores, por tentativas de fraudes ou pelo mero cumprimento de toda a legislação de qualquer forma, a lentidão passou, tanto para a população quanto para maioria dos servidores, considerados sinônimo da palavra burocracia.

Por fim, esse estilo de administração gerencial, segundo Paula (2005), passou a ter mais ênfase no Brasil na década de 90, quando o país foi tomado por debates sobre a reforma gerencial e a necessidade do desenvolvimento da administração pública. O patrimonialismo, o autoritarismo e a burocracia nas questões públicas no Brasil sofriram fortes críticas da sociedade, e isso forçou os políticos a buscarem uma alternativa mais

liberal. Assim, o então indicado ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, através de análises da implantação desse modo de gestão em outros países, desenvolveu um modelo planejado para a situação econômica e social do Brasil, mas manteve o principal ponto da administração pública gerencial, que, em contraponto, com a administração pública burocrática, é a prática de princípios de gerencialismo.

A administração pública gerencial busca promover a eficiência no serviço público utilizando de aspectos burocráticos. Apesar das semelhanças com a administração das empresas privadas, a administração pública gerencial se distingue dessa por diversos fatores: a receita do estado, diferente das empresas privadas, não deriva da venda de produtos ou serviços escolhidos e adquiridos livremente pelos cidadãos, mas de impostos; a administração pública é gerida por representantes populares que representam a sociedade e não o mercado, como no caso das empresas; e, o aspecto mais importante, é que o beneficiário maior não deve ser um acionista, mas toda a sociedade. Um dos desafios apresentados à administração pública gerencial é a administração de gestão de pessoas que ainda trabalha com foco excessivo sobre a administração burocrática, retendo o maior recurso conhecido, o capital humano (SARTURI, 2013).

Nessa perspectiva, os servidores executam suas atividades sob o cumprimento de leis, normas e decretos, causando uma excessiva influência do governo na vida das pessoas, e, muitas vezes, atendendo a legislações arcaicas que não acompanham as mudanças sociais. Nesse contexto, cabe à gestão de pessoas implantar processos de redirecionamento e novas práticas, uma vez que os costumes e valores dos seres humanos são passíveis de transformações. No entanto, até o momento, na administração pública não foi percebida a implantação de práticas de gestão modernas e eficientes e como salienta Vieira et al. (2011), em muitos casos, vislumbramos a antiga gestão de recursos humanos *taylorista*, ou, para as situações mais felizes, simples ações no departamento de pessoal, local de admissão, demissão, pagamentos, controle e punições.

Outro aspecto, citado por Schikmann (2010, p.16) é o fato de que, costumeiramente, não se percebe a prática da proatividade nas ações de gestão de pessoas, fazendo com que a área responda sempre com ações emergenciais e pontuais, sanando eventos sem prevêê-los, negligenciando as atividades estratégicas e o planejamento de ações e políticas. Esse comportamento faz com que não se atinja a plenitude, abrangência e profundidade necessárias a uma gestão estratégica.

A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionada pelas demandas das outras áreas da organização e servidores, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos a sua responsabilidade.

A mudança de o ser humano como recurso operacional que precisa tornar-se mais eficiente, para um recurso estratégico capaz de produzir diferencial e mudar um país parece está longe de ocorrer. As legislações que regem a gestão de pessoas não condizem com as necessidades, são inadequadas, principalmente, por inibir o poder empreendedor, inovador e o desenvolvimento de lideranças. Nas palavras de Vieira et al. (2011), os mais esforçados raramente têm seu mérito reconhecido.

Esse prejuízo das políticas de gestão de pessoas, conforme Magalhães et al. (2010), se deve à indicação de pessoas sem perfil e sem conhecimento necessário à ocupação do cargo.

[...] as unidades gestoras de pessoas nas IFs atingiram o nível hierárquico de gerência, às vezes diretoria de recursos humanos, mas, em muitos casos, ainda não possuem as características necessárias para receberem essa denominação (MAGALHÃES et al., 2010, pág. 59).

Uma alternativa para minimizar essa carência de resultados dos gestores seria, na opinião de Borges (2012), a nomeação de servidores após aprovação em processos seletivos com critérios objetivos, como a meritocracia. A não observância desses critérios resultaria em violação ao princípio da eficiência e da boa prestação do serviço público, evitando-se assim o abuso de nomeações de servidores despreparados.

Além de considerar os aspectos moldadores já mencionados e aqueles ocasionados por legislações externas e internas, segundo Fonseca et al. (2013), o gestor de pessoas de órgãos públicos deve demonstrar sensibilidade na percepção das características específicas da organização, tais como a estratégia administrativa da gestão, as heranças culturais e as lideranças informais. Isso torna o estudo da gestão de pessoas em órgãos públicos cada vez mais complexo.

Nessas condições restritivas de autonomia, o gestor tende a apresentar uma administração contida, a permanecer nos parâmetros já instituídos por não haver a liberdade necessária a mudanças. A autonomia recebida pelos gestores pode ser medida pelo quantidade de decisões que ele pode tomar, sem para isso necessitar de autorização

ou interferências de outros. Contudo, esse entendimento de quantidade é subjetivo e o reconhecimento desses limites passa pela percepção das características de cada indivíduo e seu entendimento sobre o que ela representa. Todavia, uma mesma definição de cargo, para o entendimento de alguns, pode apresentar uma significativa autonomia e, para outros, não.

Ainda colaborando com essa análise, Koga (2007) relata que a discricionariedade ou autonomia, é algo que deve ser analisado com cautela em uma sociedade. A falta de preparo dos gestores e a falta de políticas que influenciem o bom desempenho são reais nas administrações públicas em vários países, além do Brasil, e isso justificaria uma maior centralização das decisões. No Japão, por exemplo, as políticas de gestão de pessoas seguem padrões e regras bem definidas e há pouca discricionariedade. Se, por um lado, isso tende a tornar os processos mais burocráticos e engessados, por outro lado, impede as disparidades ocorridas onde há discricionariedade sem responsabilidade.

De acordo com Koga (2007), a indicação de cargos de chefias serem meramente atos políticos é algo que contribui à ineficiência do sistema.

Tomando ainda o exemplo do Japão, as políticas de gestão de pessoas desse país seguem parâmetros e regras bem definidos, elaborados com definições claras e com aplicabilidade, o que eleva a eficiência e o compromisso dos servidores envolvidos. As políticas e práticas de gestão de pessoas interagem com as estratégias da gestão e são inovadoras se comparadas a outros países. Um caso problemático, no cenário nacional, são as políticas salariais, para as quais não há paridade salarial com o mercado em geral (SILVA e BALASSIANO, 2011).

A remuneração dos servidores de nível operacional é maior que o valor pago pelo desempenho do mesmo cargo em empresas privadas, enquanto que, nos cargos de nível superior e executivos, é abaixo do ofertado pelo mercado. Isso gera inconsistências nas equipes devido a grande rotatividade de pessoal e o desequilíbrio do mercado de trabalho na disputa por mão de obra. No Japão, essa disputa de salários com a iniciativa privada não é percebida pelo fato do governo ajustar os salários anualmente de acordo com a variação de remunerações pagas em empresas privadas, evitando disparidades entre os setores públicos e privados. Em suas políticas de gestão de pessoas, o Japão demonstra a indissociabilidade entre inovação e gestão estratégica de pessoas na gestão pública (SILVA e BALASSIANO, 2011).

Sobre inovação, gestão pública e gestão estratégica de pessoas Sales, Fernandes,

e Ramos (2012) apresentam características que demonstram a inter-relação e a importância de serem tratadas de forma interligada.

Quadro 2 (5) – Aspectos que integram a inovação e as gestões pública e estratégica de pessoas

INOVAÇÃO	GESTÃO PÚBLICA	GESTÃO ESTRATÉGICA PESSOAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Condutor do crescimento, sucesso e prosperidade de empresas e nações; ✓ Contempla não somente tecnologia e economia, mas também um contexto político-institucional, bem como a capacidade de ação dos atores envolvidos; ✓ Conhecimento como condutor da inovação; ✓ Relação direta com a mudança; ✓ Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo - finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente-decorrente de fatores internos e ou externos a organização, que traz alguma consequência positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para a sua sobrevivência; ✓ Pessoas e suas idéias são a base para a geração das inovações; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementa e coordena políticas públicas; ✓ Propósito de realização e cumprimento dos desígnios públicos; ✓ Serviço ao cidadão-usuário; ✓ Dá precedência a cidadania e ao serviço público sobre o empreendedorismo; ✓ Pensa estrategicamente; ✓ Transparência; ✓ Deve dar valor as pessoas; ✓ Visão participativa; ✓ Desenvolvimento de uma gestão profissional; ✓ Abordagem sistêmica na Administração; ✓ Flexibilidade e adaptação ao mundo em mudanças; ✓ Conceito de inovação ampliando as diversas áreas do conhecimento; ✓ Busca da eficiência, eficácia e efetividade organizacional; ✓ Regido pelos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; ✓ Foco nos resultados (Matias-Pereira, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ênfase na interação com a ambiência externa e interna da empresa; ✓ Alinhamento da gestão de pessoas à estratégia corporativa e às estratégias competitivas das unidades de negócios e as estrangeiras funcionais; ✓ Compatibilidade com a realidade da empresa; ✓ Atuação orientada para o suporte à competitividade empresarial; ✓ Ênfase na gestão de mudanças; ✓ Ênfase numa cultura estratégica; ✓ Integração de suas estratégias e planos a satisfação dos clientes externos e internos; ✓ Avaliação permanente da gestão de pessoas; ✓ Olhar holístico e integrador, ✓ Atuação de forma coerente com a concepção sistêmico-estratégica das organizações; ✓ Sistemas e práticas flexíveis de gestão de pessoas.

Fonte: Sales, Fernandes e Ramos (2012)

É possível observar que a inovação na gestão pública e, conseqüentemente, na gestão estratégica de pessoas apresentam pontos que se integram. Para atender às necessidades de mudança na sociedade, as gestões precisam buscar caminhos que acompanhem as novas realidades do ambiente e o rumo para que as mudanças ocorram perpassa pela inovação. A inovação promove o crescimento executado através das pessoas que representam fios condutores das mudanças. Porém, esse processo não ocorre de forma aleatória e espontânea. O desenvolvimento de novas formas de fazer a gestão pública, atuando na gestão de pessoas, é um processo de aprendizado, de desenvolvimento e implantação de novas práticas desenvolvidas para o sucesso da gestão pública. Ceza, Bianchini e Piassa (2008) argumentam ainda que as organizações precisam viver em constante processo de aprendizagem.

5.3 Aprendizagem organizacional

A literatura organizacional assegura que o conhecimento é essencial ao desempenho e a sustentabilidade de uma instituição e, para que esse conhecimento seja concretizado, organizações necessitam de um ambiente que favoreça a aprendizagem organizacional. Aprendizagem organizacional pode ser definida como um processo dinâmico que envolve os indivíduos, os grupos e a organização ao longo do tempo através de etapas do conhecimento definidas como: criação, retenção e transferência Steil, Santos e Teodoroski (2013).

Para esses autores, a criação está, na geração do conhecimento novo gerado por uma unidade. Esse conhecimento gera um estoque e também o fluxo desse conhecimento no âmbito da organização, o que configura a retenção. A transferência resulta da habilidade das empresas em aprender com suas próprias experiências e com as experiências de terceiros.

Frois e Ferreira (2006) desenvolveram conceitos e perspectivas para a aprendizagem organizacional como sendo processo individual ou coletivo, de adaptação ambiental, como inovação tecnológica, processo natural ou institucionalmente estruturado. No entanto, uma concepção mais abrangente aponta para a aprendizagem vinculada ao indivíduo e à instituição, ou seja, o indivíduo possui convicções que permeiam suas ações, levando a uma ação organizacional. Essa ação organizacional gera uma resposta ao ambiente, que, conseqüentemente, afeta ou influencia as convicções pessoais do indivíduo e o ciclo de aprendizagem individual e organizacional se estabelece. Há a possibilidade desse ciclo ficar incompleto, caso existam desconexões no processo (Frois e Ferreira, 2006).

A aprendizagem organizacional, como apontam, é analisada através da percepção da mudança de comportamentos e desempenhos na equipe, portanto, na instituição. O que se almeja é que as organizações permaneçam sempre em um ciclo contínuo de aprendizagem e, assim, de conhecimento, dando lugar a novas aprendizagens e a produção de novos conhecimentos. Esses conhecimentos devem ser passíveis de transferência ou as organizações o perderão devido à rotatividade dos servidores, ou aos desligamentos dos servidores da instituição. Através da dualidade aprendizagem e conhecimento, nos deparamos com o construto da inovação apesar desse entendimento ainda não ser explorado como deveria pelas organizações (STEIL, SANTOS e TEODOROSKI, 2013).

A conscientização de que todo ambiente propicia aprendizagem, não apenas a escola, e que, através do processo de desenvolvimento da capacidade do aprender, se adquire e cria novos conhecimentos, a partir dos quais se concretiza a efetividade organizacional, levou as organizações a recorrerem a um profissional antes encontrado apenas em instituições de ensino: o pedagogo. O pedagogo empresarial transcende a barreira do aprender a fazer e conduz o aprender a ser, conhecer e conviver, a uma reflexão das atividades de planejamento, organização, direção e controle empresarial. Essas características, fazem com que pedagogos empresariais atuem junto às diretorias de gestão de pessoas, auxiliando no desenvolvimento e na criação do conhecimento, explorando as características de cada membro da equipe, transformando as organizações em espaços de aprendizagem efetivos, conduzindo o processo de forma positiva e duradoura (CEZAR, BIANCHINI e PIASSA, 2008).

Apesar de toda ênfase que é dada ao conhecimento quando se trata de aprendizagem organizacional, outra variável deve ser tratada com atenção: a emoção. Não basta incorporar o conhecimento, segundo Madureira e Rodrigues (2006), faz-se necessário que o mesmo cause uma alteração comportamental – o que só é conseguido se trabalhada a variável emoção. A organização consegue aprender quando o processo das informações que gera conhecimento chega ao campo do comportamento, e, o componente emocional é parte integrante do processo da aprendizagem. Para que essa aprendizagem torne-se determinante, deve relacionar-se a prática comum da linguagem, das crenças, símbolos e códigos, através da emoção, modificando assim o comportamento. A aprendizagem organizacional estará comprometida a partir da presença no processo dos determinantes comportamentais tais como agressividade e neutralidade (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

Ainda segundo os autores podemos identificar três tipos de aprendizagem: afetiva, comportamental e cognitiva. Dentre essas, existe a corrente que destaca a aprendizagem afetiva como a maior formadora de atitudes e atribui à mesma o êxito nas relações interpessoais, pois o sentimento exerce uma forte influência sobre a razão, passando do Quociente de Inteligência, para o Quociente da Emoção. A experiência da aprendizagem, além de intelectual, é emocional e o peso desses componentes não pode ser facilmente medido, afinal, o processo de aprendizagem não é definido apenas pelo ambiente, mas também está relacionado aos processos subjetivos de cada membro da equipe de aprendizagem, da forma como individualmente interpretam os símbolos e dos filtros criados por si próprios. Uma construção pessoal, a qual envolve recursos

intelectuais, emoções, valores morais e subjetividade, resulta na potencialização ou repressão de um comportamento padrão (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

A ênfase na aprendizagem organizacional deu-se pela percepção das diferenças entre o valor do trabalho e do trabalhador e que, tão importante quanto o processo instrutivo, é o processo educativo. Nesse contexto, observa-se que as organizações se tornam espaços de processos de aprendizagem efetivos, de estímulo à criatividade e à inovação. Reconhece-se que o conhecimento é o condutor central da inovação (CEZAR, BIANCHINI e PIASSA, 2008).

5.3.1 Aprendizagem Organizacional e a Administração Pública

A administração pública precisa ser entendida como um aglomerado de organizações com fins produtivos, de bens ou serviços e, por isso, necessita de processos de aprendizagem organizacional condizentes com sua atividade. Como todas as organizações, as públicas enfrentam diferentes obstáculos até obter a eficiência nesse processo. Um aspecto central na aceitação ou rejeição do processo de mudança é a credibilidade que a instituição transmite aos seus servidores. O processo de aprendizagem antecede um processo de mudança, isto é, normalmente os processos de mudança são passíveis de reações adversas, algumas das quais mais explícitas em administrações públicas (como o receio da perda de privilégios ou de controle, incerteza quanto ao futuro e a perda da hegemonia das competências). Esses aspectos podem levar a uma exclusão generalizada de servidores no processo o que o tornaria contra produtora (MADUREIRA e RODRIGUES, 2006).

Para Madureira e Rodrigues (2006), esses aspectos devem ser superados permanecendo o entendimento de que, tal qual empresas privadas, organizações públicas também necessitam de inovação. Ademais, é preciso não esquecer, nesse processo de mudanças, a importância da rotina nos órgãos públicos, para reproduzir valores, referências e comportamentos essenciais à existência da organização. É necessária uma base de normas e rotinas. Um ambiente de relativa estabilidade, possibilita as mudanças e evita o caos.

No entanto, Coelho (2004) defende que as três esferas da administração pública, de maneira geral, não possuem uma cultura e um ambiente voltado à aprendizagem e à

inovação e, com raras exceções, apresentam incentivos à educação continuada dos servidores, colaborando com a visão de que a aversão a mudanças é um dos principais elementos para a falta de comprometimento com a aprendizagem organizacional e com as inovações. O próprio tamanho de diversos órgãos públicos também dificulta a implantação de mudanças de forma abrangente e ameaça o controle. No entanto, as organizações modernas entendem que a aprendizagem é mais importante que o controle. Não há sobrevivência institucional sem aprendizagem, uma vez que, os recursos intelectuais se esgotam, caso não sejam revigorados.

Outra característica que pode comprometer o processo de aprendizagem em instituições públicas, apontada por Frois e Ferreira (2006), é a presença dos valores autocráticos, os quais provocam, na administração pública brasileira, uma distância de poder muito grande. Essa característica peculiar tende a colocar os interesses pessoais e políticos à frente dos processos de aprendizagem e conhecimento. Nela, o conhecimento é visto como fonte de poder e através do autoritarismo é centralizado, obstruindo canais de comunicação; é conduzido através de fluxos predeterminados que atendam a interesses variados, em detrimento do interesse real da administração pública, o bem comum.

É necessária, como salienta Coelho (2006), a conscientização de que os processos de aprendizagens extrapolam os departamentos de capacitação e desenvolvimento ou gestão de pessoas e devem tornar-se um imperativo nas ações gerenciais de responsabilidade de todos os departamentos para o desenvolvimento dos métodos e das ferramentas de aprendizagem individuais e coletivas. Afinal, as unidades de aprendizagem são as equipes e se essas não tiverem e/ou desenvolverem a capacidade de aprender, a organização também não terá.

Associada à importância desse processo de aprendizagem e à conscientização de que não há progresso sem inovação, nem inovação sem conhecimento, está a estrutura organizacional, pois ela é o suporte para aprendizagem, além da cultura organizacional e do comprometimento. Outro aspecto que não deve ser negligenciado, nesse contexto, é a liderança como peça chave para o favorecimento da aprendizagem e inovação. Como salientam Isidro e Guimarães (2008), entre as atribuições de um líder está a de criar oportunidades de aprendizagem, existindo assim uma interação dinâmica entre aprendizagem e liderança.

5.4 Liderança

Podemos entender liderança como o processo de influência social, no qual o indivíduo consegue mover as pessoas em direção a um objetivo comum. Líderes são agentes de mudança e seus comportamentos têm influência no comportamento de seus subordinados; possuem autoridade legitimada na sua credibilidade. Em pleno século XXI não parece viável, nem sustentável, na concepção de Isidro e Guimarães (2008), pensar uma organização humana sem uma liderança que lhes dê a orientação do sentido, desde objetivos a serem alcançados à construção de caminhos que conduzam as mudanças institucionais e universais.

A liderança é, para Mcloughlin (2007), fundamental em sociedades diversificadas e descentralizadas em épocas de ampla reforma, para a busca por novas formas de fazer e agir, e nas quais o trabalho está voltado a criatividade e à inovação. Todavia, existem também lideranças conservadoras pouco voltadas para o novo. No Brasil, bem como em outros países, é notável que, apesar dos avanços, um alto nível de conservadorismo iniba o processo inovador e retarde as mudanças. Essa característica é encontrada em países como a Irlanda, onde 75% dos líderes declaram-se líderes tradicionais/conservadores, ou seja, lideranças com aversão aos riscos.

A liderança, tanto no sentido de manutenção quanto no de transformação, é exercida através do uso do poder que, para Ferreira e Gontijo (2013), é a capacidade de influenciar para gerir e transformar ações, procedimentos e comportamentos. Porém, o tipo de poder utilizado depende do tipo de liderança vivenciado, das políticas da instituição e das circunstâncias. Um dos tipos mais utilizados é o poder da recompensa, na qual o líder oferece algo de interesse dos seus liderados em troca de resultados, disciplinas ou outro objetivo. As recompensas podem ser monetárias, de status, de reconhecimento, elogios, folgas ou qualquer outra que faça sentido a equipe.

A coerção é outra forma de poder, nesse caso o líder usa a punição como meio coercitivo, tanto previstos institucionalmente (como a retirada ou suspensão de algum benefício ou bonificação) quanto legais (no caso de advertência e suspensões). Há, também, o poder legítimo, o qual, agregado a algum cargo, é um poder hierárquico depositado pela organização no líder. Em contrapartida, o poder especialista vem do conhecimento, da especialização sobre determinado assunto ou situação. Por fim, o poder de referência surge da admiração, do carisma, no qual existe um processo de identificação com outro. É um poder que está associado ao psicológico e às relações de

identidade (FERREIRA; GONTIJO, 2013).

O uso do poder está presente em todos os estilos de liderança, diferenciando entre os líderes apenas o tipo e a intensidade do poder utilizado. A depender do estilo de liderança desenvolvido, Siqueira e Meleiro (2005, p. 6) definem três estilos de liderança:

Voltados às áreas de relacionamento, tarefa e situação. O estilo relacionamento revela uma preocupação do líder com as pessoas, uma ênfase nas relações líder- membro, bem como em uma alta consideração, elevada estima e apreço para com os subordinados. O estilo tarefa inclui um direcionamento da atenção dos líderes para o desempenho, para o nível de produção e estruturação das tarefas. No estilo situacional o foco recai sobre a flexibilidade com que o líder interage com seus subordinados, na liberdade que lhes oferece consoante às circunstâncias que se apresentam e às características pessoais dos subordinados, tais como competência, motivação e disposição para o trabalho.

Entende-se que a liderança em seus diferentes estilos exerce um papel fundamental no desenvolvimento de uma organização, uma vez que as pessoas tendem a ver a instituição através de seus líderes e, dessa interpretação, resulta o sucesso ou fracasso dos processos, objetivos e projetos traçados. Se não há uma boa liderança, a equipe tende a não acreditar no local onde trabalha. É importante que a equipe perceba que o líder tem autonomia e poder de decisão. A liderança desperta o sentimento de direção, de para onde se vai e como se quer chegar ao objetivo (SIQUEIRA; MELEIRO, 2005).

5.4.1 Liderança no Serviço Público

A administração pública contemporânea brasileira, ainda que em pequena proporção, vem fazendo uso de técnicas, políticas e formas de liderança que antes eram apenas perceptíveis em corporações privadas, como a gestão empreendedora e a valorização da inovação gerencial. Na verdade, o início dessa mudança se deu na década de 1980, durante o processo de crise na administração pública, quando se percebeu a necessidade da redemocratização. O sistema *taylorista* não poderia mais prevalecer, dando espaço a mais democracia, meritocracia e processos participativos. Outro fator que motivou essa nova perspectiva estava presente em escala global: a

qualidade total. Continuar com os mesmos processos e rotinas não era mais aceitável.

Nos anos 90, de acordo com Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), a revolução no modo de gerir o bem público continuou a tomar novos rumos com privatizações e desburocratizações. Um exemplo dessa tentativa de facilitar e de agilizar os processos foram todos os serviços que passaram a ser oferecidos via internet pelos governos, além da reengenharia dos mesmos. Porém, esses avanços ainda sofrem de traços enraizados do personalismo e da ausência de líderes. No personalismo, através de cargos, poderes e autoridades, os gestores sentem-se líderes, mas, na verdade, destoa completamente, uma vez que suas decisões são autocráticas e centralizadas, não importando ações de gestores anteriores e/ou as consequências de seus atos para os gestores futuros.

A necessidade da transferência e adaptação de processos da administração corporativa a administração pública é enfatizada por Pereira (2010). Diante da realidade universal de turbulências e inconsistências bem como da importância do Estado e sua função de apoio ao mercado, é necessária excelência, criação de valor, flexibilidade, compromisso, integridade, responsabilidade, transparência, integração, inovação. Para tal, as lideranças precisam ser desenvolvidas nas administrações públicas.

Têm-se a ideia de que liderança e burocracia não caminham junto, pois a burocracia, em sua natureza, estabelece forças que não podem ser removidas e/ou transformadas pelos líderes, mas a própria administração privada é burocrática em essência. A ausência de líderes na administração pública não está, unicamente, associada à burocracia: o *turnover*, ou seja, à rotatividade de pessoal, causa das mudanças constantes de formação das equipes, é fator que inviabiliza uma conduta contínua e eficaz de liderança, uma vez que o líder necessita de tempo com sua equipe para colocar em prática a definição e articulação de responsabilidades.

Outra característica causadora de déficit de verdadeiros líderes, conforme Magalhães et al. (2010) é que, apesar de normalmente não ser um fator reconhecido, o líder público, além das características natas (como carisma), necessita de estudo, conhecimento, de formação acadêmica na sua área de atuação. Na gestão de pessoas, em especial, são fundamentais conhecimentos em comunicação, relacionamento interpessoal e visão sistêmica, reconhecendo que a organização faz parte de um todo e que é vital interagir com esse ambiente externo em busca de experiências. É necessário que os líderes possuam, como enfatizam os autores (MAGALHÃES et al., 2010), aprendizado com disciplina e uso de métodos científicos de trabalho para alcançar

resultados, aperfeiçoem-se no conhecimento e uso da ética, pilar que colabora com a responsabilidade, ordem e legitimidade

Esse conhecimento acadêmico da liderança capacita os líderes a perceber as lideranças informais e os múltiplos interesses dos servidores, nem sempre explícitos. Diferente do que pensa o senso comum, a preparação desses líderes é tão ou mais crucial que a de líderes da iniciativa privada, se considerarmos que as equipes de órgãos públicos, devido à complexidade inerente a administração pública, apresentam mais dependência de seus líderes (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010). Em estudo, Rowe (2002) argumenta que as lideranças públicas, devido às repressões sofridas, são tipicamente líderes gerenciais.

A liderança gerencial está relacionada a atividades rotineiras, nas quais os líderes influenciam apenas aos que lidam diretamente e não há envolvimento com o todo da organização. Seu estilo de trabalho reflete o determinismo no qual é feito apenas o determinado por outras instâncias. Não há criação de valor, chegando, no máximo, a se mantê-lo. Assim, grande parte dos líderes públicos procuram apenas a estabilidade e a ordem. Outras formas de liderança são raramente encontradas em instituições públicas, por ser o Estado uma das instituições que mais reprimem lideranças não gerenciais.

A aversão sobre novos tipos de liderança, para o autor (ROWE, 2002), dá-se muitas vezes devido às imensas dívidas dos governos municipais, estaduais e do governo federal, assim como a prestação de contas aos órgãos competentes, o que os faz manter a liderança gerencial de controle, com pouco investimento e, muitas vezes, sem quaisquer perspectivas de mudança. Para os líderes que não comungam com esse tipo de liderança gerencial, Rowe (2002) aponta três alternativas: mudar seu estilo de liderança para o gerencial; desligarem-se do sistema ou; ir de encontro ao estilo gerencial e buscar prover mudanças.

Os líderes gerenciais têm o seu valor para administração pública, principalmente pelo controle burocrático, em virtude da diminuição de atos de corrupção. Porém, esse não deve ser o único tipo de liderança organizacional. O que acontece com frequência é que os líderes gerenciais descreem das opiniões e planos de outros líderes. Os gestores de órgãos públicos, na visão de Rowe (2002), estão em busca de equipes onde se preze a confiança e lealdade, dificultando o ambiente adequado a consumação de outros estilos de liderança, principalmente, os que necessitam de liberdade criativa, espírito de inovação e pensamento crítico.

5.4.2 Liderança Transformacional: Aprendizagem, Inovação e Gestão Pública.

A partir do século XXI diversos estudos vêm sendo realizados no sentido de retratar as relações entre liderança e aprendizagem e de como esse processo é decisivo no sucesso institucional. Incluem-se, nesses estudos, aqueles que investigam como o estilo de liderança pode favorecer ou dificultar os processos de aprendizagem e a inovação organizacional em administrações (ISIDRO, GUIMARÃES; 2008).

Para consumação de um ambiente aberto a mudanças, Machado (2011) aponta a liderança transformacional como propulsora dessa expectativa de evolução para uma atmosfera criativa. Dentre outras definições, a liderança transformacional pode ser entendida como o processo pelo qual o líder sensibiliza os seus liderados para o que é correto e importante, elevando o desempenho acima das expectativas, fazendo com que se possa ir além do que é esperado. Esse processo ocorre através da visão e da personalidade desse líder.

A liderança transformacional, de acordo com MARCHIORI et al.(2010), comporta quatro componentes cruciais para uma relação efetiva em equipe: o carisma, a inspiração, a consideração individualizada e a estimulação intelectual. O carisma é a influência idealizada, que fortalece os laços de respeito e confiança, reflete a popularidade um alto nível de estima. A inspiração motiva para perspectivas a serem alcançadas. A consideração individualizada, por sua vez, emana atenção personalizada aos liderados, fazendo com que percebam que são fundamentais ao processo de mudança e inovação. Uma consequência disso é a sensibilização para o entendimento que o objetivo é favorável a todos, exaltando aquilo que o liderado tem de positivo para que isso seja usado em favor do objetivo comum traçado e buscando a neutralização dos pontos negativos. Por fim, a estimulação intelectual instiga a equipe, para mantê-las motivadas e desafiadas.

As administrações públicas, assim como, todos os tipos de organizações, carecem sempre de mudanças para adequar-se às novas realidades e perspectivas sociais. A liderança transformacional converte os ambientes mais tradicionalistas em ambientes de mudanças e inovação, através de políticas que motivam e fortalecem seus colaboradores dando atenção às necessidades de cada um e fazendo com que possam passar a pensar antigos problemas de novas formas. Isso se dá porque os líderes transformacionais têm essa capacidade de inspirar suas equipes, fazendo com que

possam exercer novas formas de pensar os problemas, sejam respeitados por suas equipes e vistos como um exemplo a ser seguido. Estudos publicados demonstram que apesar de pequena presença desses líderes em instituições públicas essa relação tem sido positiva levando significado as tarefas, estimulando a criatividade e fomentando a inovação (MACHADO, 2011).

Essa escassez de líderes transformacionais em instituições públicas pode estar relacionada aos imensos desafios encontrados nesses ambientes que, segundo Schwella (2005), são: a globalização, complexidade, desigualdade, diversidade, capacidade, erosão da confiança. A globalização traz consigo uma distribuição desigual de custos, benefícios, riqueza, consumo e poder entre os países e exige líderes que, ao invés de abrandar conflitos, traga-os à tona, ao invés de manter normas, questione o tradicional.

Sobre a complexidade, nos deparamos com a divisão de poderes. O Estado não tem a total autonomia decisória, afinal esse poder é compartilhado com a sociedade civil e o setor privado. A desigualdade é outro aspecto até então longe de ser elucidado com as formas de políticas existentes. No que diz respeito às desigualdades entre países e aquelas existentes no próprio país, a sua erradicação representa um cenário propício à inovação na liderança pública. A diversidade e a forma como é administrada é outro desafio à liderança, em especial, a diversidade étnica e cultural.

É preciso criar um ambiente no qual todas as pessoas, dentro da lei, possam perseguir seus ideais de bem comum. A capacidade dos Estados e nações é, cada vez mais, colocada em xeque, sobre sua relação ao poder, suas autoridades e soberania.

As circunstâncias globais manterão a tendência à diminuição da capacidade de Estados serem decisivos e eficazes. Não sairão do cenário global, mas tornar-se-ão mais e mais vulneráveis. Se menos eficazes, contribuirão para maior e mais difundida turbulência (SCHWELLA, 2005, p. 264).

Outro desafio é a erosão da confiança, a qual assola, entre outras instituições, o Estado. Existe a sensação de que as instituições são administradas por pessoas sem qualificação, perdendo o controle de suas ações e com valores e ideais divergentes aos praticados pela sociedade em geral. A descrença é tal que existe a corrente que defende a terceirização e privatização dos serviços, antes prestados diretamente pelo Estado. A inovação apresenta-se como solução para esses desafios.

Antigas práticas e políticas não funcionam mais e a liderança deve ser exercida de modo a torná-la real. Nesse processo de liderança para inovação, o quociente

emocional pode apresentar até duas vezes mais importância que o quociente de inteligência e as habilidades técnicas. Consequentemente, a única maneira de inovar, é através de um líder voltado a transformação e a erupção dos antigos padrões de comportamento (SCHWELLA, 2005). Madureira e Rodrigues (2006, p.163) argumentam que não há outra forma de se liderar a gestão pública senão pela inovação, o estilo de liderança transformacional oferece essa alternativa num ambiente que: “apoiados pelo peso da burocracia, regras e regulamentos ditam por absoluto o sentido, a velocidades e, supostamente, os resultados da engrenagem administrativa”.

Para os autores (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006) é inútil sugerir transformações comportamentais à equipe, se a organização e seus líderes não representam esse pensamento e seguem estilos de liderança tradicionais. Isso se assemelharia a um discurso forçado, teórico e não prático, pois a credibilidade é um elemento crucial na aceitação e implantação de processos de mudanças. Comportamento contrário tende a gerar uma exclusão generalizada de servidores no processo, inviabilizando-o e tornando-o nocivo a sobrevivência organizacional.

Um aspecto final a ser considerado pela liderança é que a inovação não deve plantar o espírito “antinormativista”. Os processos rotineiros são essenciais ao funcionamento de qualquer organização, manter normas reproduz valores fundamentais a sua existência. O ideal é, então, a implantação da associação “inovação-rotina” na qual um ambiente de relativa estabilidade proporciona possibilidades de mudanças consistentes e seguras.

6 Institutos Federais de Educação, Ciências e Tecnologia

A formação de trabalhadores, no Brasil, começa na época dos indígenas e escravos com o ensino de ofícios. Nessa época, os ensinamentos eram destinados ao que se consideravam elementos de baixa categoria social. Posteriormente, em Minas Gerais, com a corrida do ouro e a prática de fundições de moedas, o ofício exigia maior nível de especialização. Nesse caso, o ofício era destinado a pessoas brancas. Nesse período, os alunos começaram a ter suas habilidades avaliadas por um período médio de 5 ou 6 anos e a receber certificação caso demonstrassem conhecimento adquirido e fossem aprovados (BRASIL, 2014).

No decorrer dos anos, outros centros de aprendizagem foram sendo desenvolvidos, como o Centro de Aprendizagem dos Arsenais da Marinha, no Rio de Janeiro. A partir de 1800, o Brasil passa a desenvolver ofícios manufatureiros como tipografia, encadernação, alfaiataria, tornearia, carpintaria, sapataria, destinados às classes menos favorecidas. Posteriormente, com a chegada da família real, em 1808, criou-se o colégio das fábricas que apresentava um avanço pela oferta de mais cursos (BRASIL, 2014).

Em 23 de setembro de 1909, através do Decreto Nº 7.566, o Presidente Nilo Peçanha instituiu, em todas as capitais do Brasil, uma Escola de Aprendizizes Artífices. Elas destinavam-se ao ensino profissional primário e tinham como objetivo formar operários para indústria e profissionais na área de agricultura, sendo assim direcionada ao atendimento de alunos carentes. Com a instituição do Decreto-Lei nº 4.073, de 30 de Janeiro de 1942, as escolas passaram a oferecer o ensino médio, ofertando tanto o ensino básico como o profissionalizante, mas ainda voltadas para o ensino de atividades industriais, sendo assim denominadas escolas industriais ou escolas técnicas - ETF. Posteriormente, as escolas foram denominadas Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs, sendo atualmente IFs (BRASIL, 2014).

O mesmo ocorreu com as escolas agrícolas, através da Lei nº 22.470, de 20 de janeiro de 1947 que instituiu no Brasil o programa de ensino agrícola de grau elementar e médio, criando as escolas agrícolas, que deveriam funcionar em regime de internato, com ensino essencialmente voltado para a preparação profissional do trabalhador da agricultura. Em seguida, foram denominadas de escola agrícola, escola agrotécnica

Federal – EAF, na época atual IFs (BRASIL, 2014).

Através da Lei 11.892, de 29 de Dezembro de 2008, o governo instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Os IFs são instituições de educação básica e profissional, com ênfase em cursos técnicos, mas que também oferecem cursos de graduação e especializações. Além da construção de novos campi, os IFs foram compostos por instituições já existentes que se transformaram em Institutos, como os Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs e Escolas Agrotécnicas Federais (BRASIL, 2014).

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia contemplam todo o país, tendo como objetivo qualificar profissionais para diversos setores da economia. Atuam, também, em pesquisas e elaboram novos processos, produtos e serviços que colaboram com o desenvolvimento do setor produtivo, assim como possuem diversos projetos sociais voltados à realidade de cada comunidade específica. Em tese, sua atuação é voltada a dada mesorregião com cursos que atendem às demandas locais, mas, em rede buscam o compartilhamento de ideias, a reflexão, a disseminação e o fortalecimento das culturas e o conhecimento de novos elementos. Essas características fazem dos IFs institutos com atuação regional e, ao mesmo tempo, um espaço aberto e dinâmico, que seguindo uma missão nacional e universal – a inclusão social, exercício pleno da cidadania, dignidade social e sustentabilidade econômica. Semelhante às Universidades Federais, os IFs são autarquias e apresentam estrutura organizacional composta por Reitor de campus, diretores-gerais de campi e demais funções, sendo regidos de modo geral pelas mesmas legislações, exceto situações específicas de determinados cargos (BRASIL, 2014).

Para PACHECO (2011), os IFs excedem a ideia de formar profissionais para o mercado e formam cidadãos capacitados para sociedade, sendo esses muitas vezes a única fonte de educação, cultura e lazer de uma comunidade.

Há planos de, com os IFs, contemplar todas as 558 (quinhentas e cinquenta e oito) microrregiões brasileiras com ao menos um campus do Instituto Federal de Educação, para atender de forma qualitativa às demandas mais emergentes de qualificação profissional, propiciando a interiorização do ensino público federal e comportando toda demanda de ensino médio nos estados brasileiros. Para tal, os IFs passam por um acelerado processo de expansão, a previsão é de 562 (quinhentos e sessenta e dois) campi até 2014 e mais de 600 mil estudantes.

Pelo padrão estipulado, a estrutura comporta 1.200 (mil e duzentos) alunos regulares. Outros modelos padrões para campi têm capacidade para até 800 (oitocentos) alunos, além dos campi com características da formação profissional para o campo com estrutura para atividade agropecuária e residências estudantis e de servidores (BRASIL, 2012).

6.1 Distribuição de campi no nordeste

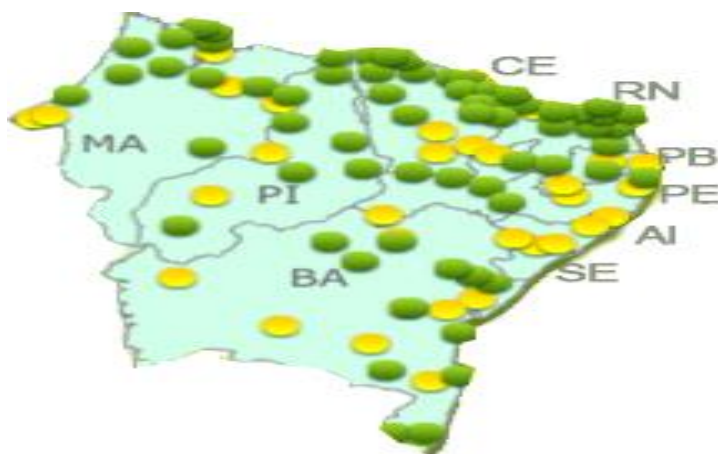
No Mapa dos Institutos Federais de educação, em especial no Nordeste, é possível perceber o ritmo das expansões em determinados períodos de tempo:

Figura 1 (6) – Mapa dos IFs pré-existentes (amarelo) na região Nordeste. 1909 – 2002.



Fonte: Brasil (2013) adaptado pela autora.

Figura 2 (6) – Mapa dos IFs pré-existentes e dos implantados (em verde) entre 2003-2010.



Fonte: BRASIL (2013) adaptado pela autora.

Figura 3 (6) – Mapa dos IFs pré-existentes (amarelo), já implantados (verde) e previstos (em vermelho) para 2014.



Fonte: BRASIL (2013) adaptado pela autora.

6.2 Estrutura Organizacional dos Institutos Federais

A lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008 estabelece, dentre outros aspectos, a estrutura organizacional dos Institutos, na qual a unidade de ensino que compõe uma instituição transformada ou integrada a um Instituto Federal passa a condição de *campus* desse Instituto automaticamente. Os Institutos são organizados na forma de multicampi com orçamento anual para cada campus e reitoria. Os órgãos superiores são de competência do colégio dirigente e do conselho superior, sendo que, a presidência de ambos é atribuída ao reitor. O colégio de dirigentes apresenta caráter consultivo formado pelo presidente reitor, pró-reitores e diretores de cada campus, enquanto que o conselho superior, além do caráter consultivo, exerce o poder deliberativo, tendo a mesma presidência já citada e composta por servidores técnico-administrativos, docentes, estudantes, egressos, sociedade civil, ministério da educação e do próprio colégio de dirigentes. De acordo com o BRASIL (2010), tanto o colégio de dirigentes quanto o conselho superior têm seus funcionamentos, competências e normas estabelecidos pelo estatuto do instituto Federal.

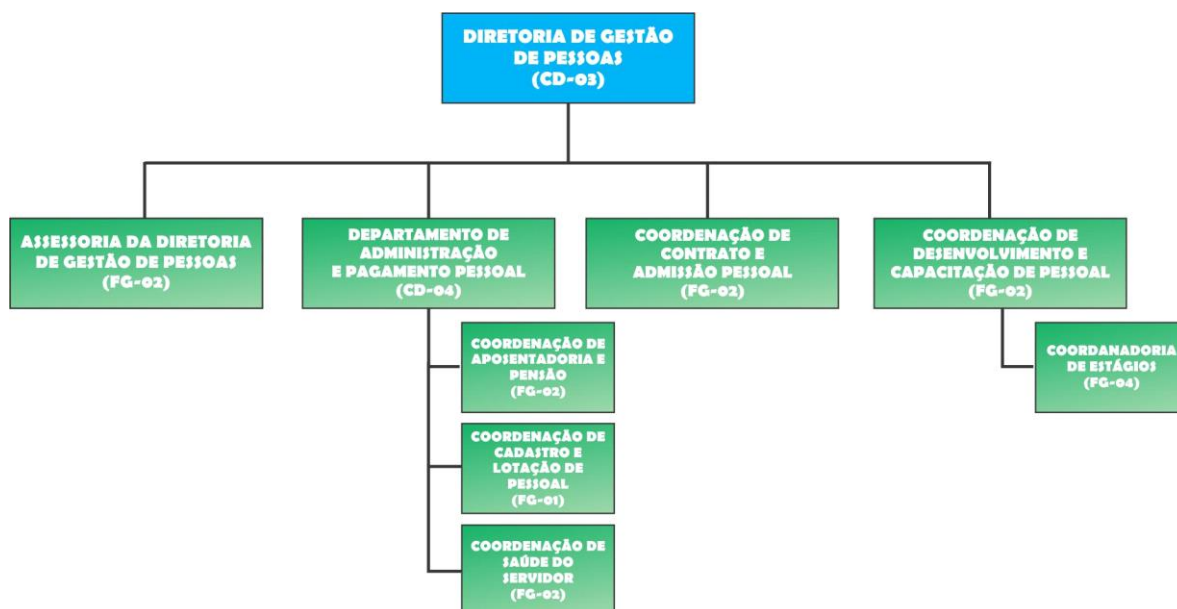
O órgão executivo do Instituto é composto por um reitor e cinco pró-reitores. Os primeiros reitores, em seu primeiro mandato de quatro anos, são designados pelo Presidente da República. Posteriormente, a ocupação do cargo dá-se mediante eleições, através do voto de técnicos administrativos, docentes e alunos, de todos os campi que

compõem o Instituto, tendo o peso de 1/3 dos votos cada categoria mencionada. Os pró-reitores são nomeados pelos reitores. O mesmo processo dá-se aos diretores de campus, sendo o primeiro diretor de cada campus designado pelo Reitor, findado o prazo de quatro anos de mandato, o cargo passará por eleições, prevalecendo o mesmo percentual dos votos de 1/3 para as três categorias já mencionadas, sendo esses, pertencentes a cada campus em particular (BRASIL, 2010).

6.3 Conceitos sobre direção de gestão de pessoas e organogramas dos campi pesquisados

No Instituto Federal de educação, ciência e tecnologia de Alagoas – IFAL – seguiu o padrão de buscas dos dados através da internet, o mesmo ocorreu com os outros campi. Nesse, não foi encontrado o conceito usado pelo IFAL para Diretoria de Gestão de Pessoas no site institucional, apenas a estrutura organizacional da direção.

Figura 4 (6) – Estrutura Organizacional da Diretoria de Gestão do IFAL

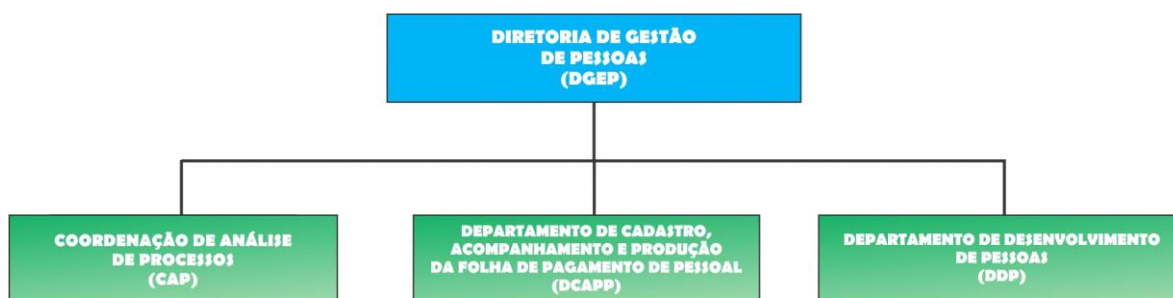


Fonte: IFAL (2014)

Para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB – a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGEP) é um órgão ligado à Pró-Reitoria de

Administração e Planejamento, responsável por assessorar esta mesma Pró-Reitoria em assuntos relacionados com a política de recursos humanos. Além disso, é a DGEP que planeja, orienta, dirige, organiza, acompanha, implementa e avalia todas as atividades de gestão de pessoas e dos processos de trabalho, bem como executa toda a política de pessoal do Instituto Federal da Paraíba.

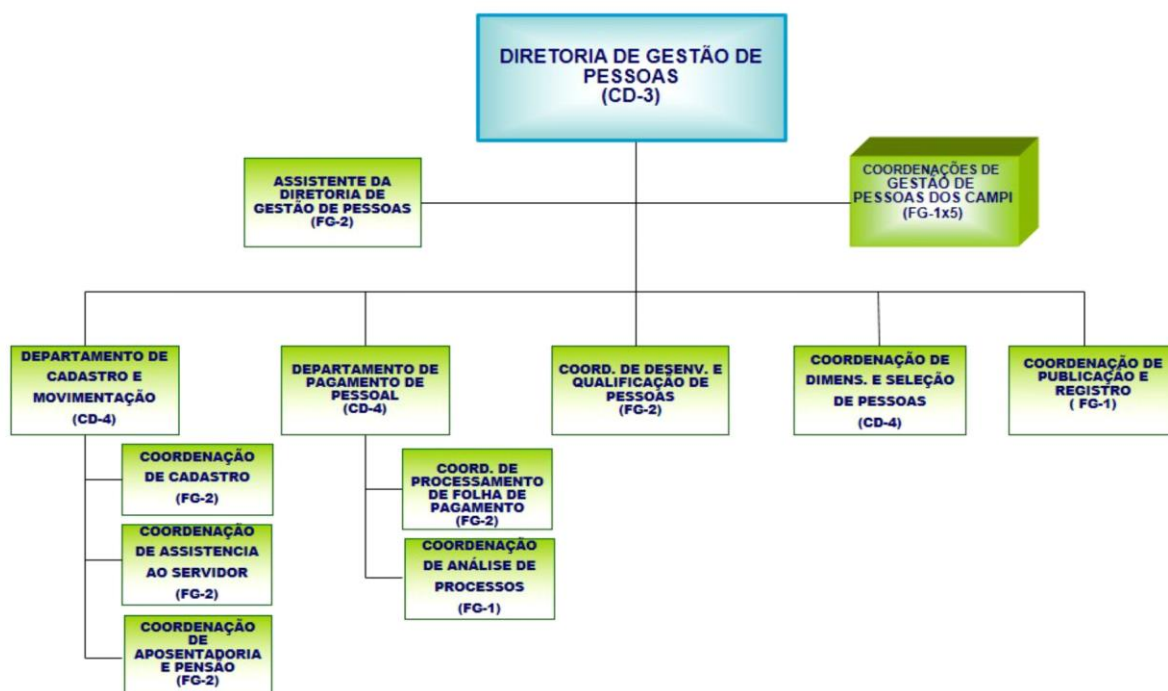
Figura 5 (6) – Estrutura Organizacional da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFPB



Fonte: IFPB (2014)

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – IFPE - a Diretoria de Gestão de Pessoas é uma Diretoria Sistêmica do Instituto, subordinada diretamente ao(à) Reitor(a), e também um órgão seccional do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal. Suas competências são: planejar, orientar, dirigir, organizar, acompanhar, implementar e avaliar todas as atividades de gestão de pessoas e dos processos de trabalho, bem como executar toda a política de pessoal do Instituto Federal de Pernambuco e assessorar os(as) Diretores(as) Gerais dos Campi na área de pessoal.

Figura 6 (6) – Estrutura Organizacional da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFPE



Fonte: IFPE (2014)

Apesar de pertencerem ao mesmo ministério, possuírem finalidades comuns e serem regidos pelas mesmas leis e regulamentos, os três campi apresentam características distintas em seus organogramas e, os dois que dispõem de conceitos sobre a direção de gestão de pessoas, também demonstram pouca similaridade nos conceitos. Essa realidade reforça o entendimento de que os Institutos apresentam formas de gestões distintas, colaborando com diferentes práticas de gestão, incluindo a liderança. Consequentemente faz-se relevante o diálogo entre eles, para a troca de experiências e o estímulo ao aprendizado organizacional.

7 Resultados da pesquisa

Após a análise de conteúdo realizada nas respostas coletadas através do questionário de pesquisa foi possível estabelecer uma visão em resposta aos objetivos dessa pesquisa.

7.1 Conhecendo os gestores

Devido aos argumentos apresentados na literatura, à ausência de formação acadêmica na área de atuação dos gestores, à falta de experiência e, muitas vezes, à distância de atribuições do seu cargo de origem ao cargo de indicação, é comum que os próprios gestores e servidores mencionem a falta de formação própria para os cargos assumidos, em casos de cargo de indicação. De fato, percebe-se que esses cargos são atribuídos por outros motivos, não considerando, necessariamente, o perfil acadêmico e profissional dos servidores, tanto que um dos sujeitos entrevistados é graduado em ciências contábeis, área que não transita sequer no eixo das ciências sociais, como a administração.

Para mitigar a ausência de graduação na área de gestão de pessoas, questionamos se os sujeitos possuíam uma pós-graduação em nível de especialização, também não encontramos afirmativa entre os sujeitos. Os três pesquisados são especialistas em marketing e gestão pública; nenhum atende, de fato, no que tange à formação acadêmica, ao esperado e proposto por estudiosos em do tema em geral, que seria graduação ou especialização em gestão de pessoas. Segundo Magalhães (2010) a formação acadêmica é crucial para eficiência e efetividade das atividades, em especial, na gestão de pessoas. Conhecimentos sobre comunicação, relacionamento interpessoal e visão sistêmica, assim como a o uso de métodos científicos de trabalho e alcance de resultados são de suma importância para o desempenho da função.

A literatura demonstra, ainda, que, não havendo formação na área, mas existindo uma experiência anterior, essa condição já auxilia o gestor na sua dinâmica de gestão. Mas, esses conhecimentos não são excludentes, teórico e prático, pois ambos têm sua representatividade: o segundo diz que o gestor possui conhecimento, mesmo que empírico, sobre a atividade que está exercendo. Novamente, nenhum dos nossos três pesquisados possuíam experiências anteriores na gestão de pessoas de instituições públicas. Um pesquisado possuía uma breve experiência em empresa privada, mas, segundo o mesmo, “nada muito relacionado”.

Essa constatação nos apresenta um cenário dificultador dos resultados que essas

gestões possam apresentar no desenvolver de suas atividades. Se, para quem é detentor de conhecimentos teóricos e práticos, a gestão pública põe enormes empecilhos e entraves burocráticos e exige desses um enorme conhecimento para o alcance de suas pretensões, como será a realização dessa gestão, nesse diagnóstico? É perante tal realidade que Magalhães (2010) caracteriza a deficiência das gestões de pessoas como a designação do cargo/função a servidores sem perfil profissional condizente ou, mesmo, despreparados – o que resulta em ineficiência nas gestões.

Além da formação acadêmica e da experiência profissional, um terceiro aspecto relevante para o êxito de um gestor público é ter seu cargo de origem relacionado ao cargo de indicação. Assim, o servidor aprovado em um concurso de provas e/ou provas e títulos assegura, de alguma forma, conhecimentos sobre o cargo de origem. Isso seria um atenuante no caso da ausência de outros requisitos esperados. O segundo sujeito entrevistado, por ser contador, ingressou na carreira pública como técnico em contabilidade, assim, a gestão pública não faz parte sua formação acadêmica e as experiências profissionais e o cargo de ingresso representam pouco no momento de ocupação em cargos de indicação.

Conclui-se que, para essas indicações, são levados em consideração aspectos não assegurados pela literatura como essenciais a uma gestão eficiente e eficaz, o que pode, ao menos em parte, explicar as imensas críticas a essas gestões tornando o setor de gestão um dos que menos se desenvolvem e inovam na administração pública brasileira. Como relata Sarturi (2013), a administração da gestão de pessoas representa um desafio, pois esses gestores ainda trabalham com um viés extremamente voltado para a administração burocrática. Por isso, o perfil profissional traçado aqui justifica, em muitos casos, o fato que o gestor age simplesmente para cumprimento da legislação.

7.2 As limitações das gestões

Perante o pequeno número de práticas apresentadas, a justificativa é generalista e, costumeiramente, os gestores citam a falta de envolvimento da equipe e dificuldades orçamentárias. Porém, um dos sujeitos alega que existe carência de habilidades, vocação e aptidões, não apenas dos gestores, mas do restante de sua equipe. Tem-se, assim, uma configuração problemática para a prática das atividades de um setor, no qual, pelo analisado, nem o gestor, nem a equipe apresentam características minimamente coerentes para a gestão de pessoas. Como explicar e entender por que essas equipes são

formadas nessas circunstâncias? Para Magalhães (2010), a ausência de aptidões natas, vocações e habilidades causam um déficit de verdadeiros líderes e são necessárias características natas como o carisma ao líder público. Pelo mencionado pelo depoente, a ausência dessas características na equipe também é extremamente negativa.

Os três respondentes apresentam características e modos de gestão completamente distintos entre si. Acerca da origem das práticas implantadas, um respondente afirmou que não há; outro disse que são, apenas, de desenvolvimento próprio e; o terceiro faz parcerias com outro instituto do Nordeste, além de desenvolver próprias. Apenas um campus afirma manter contato com outro instituto a fim de manter diálogo sobre novas práticas, isso reforça o isolamento que os campi vivenciam, não buscando conhecer novos caminhos já percorridos, copiar experiências exitosas. Para Pereira (2011) essa é uma característica recorrente nas administrações públicas brasileiras, presente nos três poderes, união, estados e municípios, que interagem de forma precária entre si.

Dois respondentes afirmaram desenvolver práticas próprias e alegam que essas são implantadas após solicitação dos servidores, os quais procuram o setor em busca e exteriorizam suas necessidades e opiniões. Esse procedimento de escuta aos servidores e a busca de tentar atendê-los demonstra dos líderes uma capacidade de comunicação interna, em detrimento as deficiências na comunicação externa com outros campi, ou mesmo outros órgãos da administração pública. No entanto, não há um acompanhamento eficiente, após implantação se essas novas práticas realmente atenderam o esperado, ocorre que se a prática não tiver aceitação e participação dos servidores ela é extinta. Como na implantação de ginásticas elaborais, por exemplo, quando o número de servidores passa a diminuir no decorrer das aulas o programa deixa de ser oferecido. Não há uma pesquisa de causa para que se diagnostique o por quê da prática ter fracassado.

Apenas um respondente se mostrou interessado na percepção e análise do efeito das práticas nos servidores. No ambiente e no desempenho, o gestor tem um projeto para que, após implantação de práticas, a participação de servidores em cursos, por exemplo, seja acompanhada, para se averiguar seu resultado imediato e, após seis meses, haja análise para constatar mudança em seu comportamento e, após um ano, o preenchimento de questionário para o servidor e seu chefe imediato, investigando os efeitos das práticas. Porém, segundo o gestor, devido ao baixo quantitativo de servidores, não há quem faça esse acompanhamento e o processo não funciona. Outra

dificuldade consiste na grande rotatividade de servidores e chefias, o que dificulta o acompanhamento do servidor no seu ambiente de trabalho.

7.3 Liderança e práticas inovadoras

Dentre todas as respostas, apenas uma afirmativa foi unânime entre os respondentes: a que a administração pública brasileira favorece o estilo de liderança gerencial, com viés burocrático e conservador, em detrimento a qualquer outro que seja direcionado a mudanças. Segundo Sarturi (2013), o principal ponto negativo desse estilo é que ele é oriundo de empresas privadas. O público e o privado são universos completamente diferentes, com finalidades distintas, afinal, enquanto as empresas privadas buscam o lucro, as públicas têm como objetivo final o bem comum.

Essa visão dos gestores conflita com o empenho do Governo Federal, através da ENAP, em promover ações que incentivem a inovação e a mudança como o concurso da inovação. Na prática, os gestores não percebem que a administração pública favoreça esse tipo de liderança, mesmo assim, dois deles se autointitulam líderes transformacionais e, aqui, temos outro conflito. O gestor que não percebe nenhuma prática inovadora na sua gestão se define como líder transformacional, em contrapartida, o gestor que, além de ouvir as demandas internas através dos servidores – e o único da pesquisa que mantém diálogo com um campus de outro estado a fim de melhorar suas práticas e propor inovações – se define como líder gerencial.

Com isso, tem-se que não há um entendimento claro sobre liderança, seus papéis e nem a qual estilo de liderança de fato exerce na prática – o que reflete a falta de conhecimento acadêmico na gestão. Para os líderes, que empiricamente responderam se identificar com o estilo transformacional e não gerencial, restam três alternativas, como sugerido por Rowe (2002): mudar seu estilo de liderança para o gerencial, o que ocorre com muitos gestores públicos que diante as circunstâncias desfavoráveis e os entraves impostos pelas legislações, regulamentos, normatizações e afins impõe cedem a seu estilo para seguir o gerencial; desligar-se do sistema ou; ir de encontro ao estilo gerencial e buscar prover mudanças.

7.4 As práticas inovadoras

Aqui explanamos as práticas consideradas inovadoras relatadas pelos nossos

entrevistados. Nem sempre a prática implantada e bem sucedida em uma instituição é necessariamente viável a outra organização, no entanto, sendo instituições similares, é possível que alguma prática possa ser compartilhada com êxito. Sendo assim, faz-se relevante destacar que as práticas não se repetiram, não havendo consonância nas práticas encontradas entre os 3 (três) campi, mais uma demonstração de que não há interlocução entre os gestores no sentido de implementar práticas que possam ser factíveis a mais de um campi.

Tanto que, durante as entrevistas, houveram perguntas sobre o que os outros haviam respondido e, em muitos casos, elogios as práticas e demonstrações de interesse em conhecê-las e implantá-las. Um ponto relevante mencionado por um dos entrevistados é que, enquanto um campus promove o curso pré-aposentadoria, outro desenvolve o pós-aposentadoria, enquanto o ideal seria ambos serem executados de forma integrada.

A) Curso preparatório para aposentadoria, com consultoria financeira e apoio psicológico.

Objetivo: Auxiliar o servidor na tomada dessa decisão e prepará-lo para a nova realidade inclusive financeira.

B) Curso de integração para novos servidores, oferecido no modo online no qual o servidor pode usar o certificado para progressão por capacitação.

Objetivos: Reduzir custos, favorecer o estudo em tempo disponível a critério de cada participante, a possibilidade de utilizar o certificado para progressão por capacitação – o que estimula a participação, uma vez que cursos de integração, normalmente, têm baixa quantidade de participantes.

C) Projeto de incentivo à prática esportiva em dois dias da semana com duração de 1h por dia.

Objetivo: Combater o sedentarismo, melhorar a qualidade de vida.

D) Curso de pós-aposentadoria, denominado roda terapêutica, pois a equipe que conduz a proposta é constituída por psicólogos, assistentes sociais ou profissionais que a equipe gestora do processo julgue necessários de acordo com as necessidades dos participantes.

Objetivo: Trabalhar as inquietudes dos aposentados e auxiliá-los no encontro de

caminhos que assegurem a qualidade de vida, buscando prevenir diversos males causados pelo ócio.

E) Circuito saúde, anual.

Objetivo: Fazer com que os servidores tenham acesso, no ambiente de trabalho, a exames que identificam doenças assintomáticas e que, normalmente, não fariam, como glicose, pressão, etc.

F) Café da manhã e chá da tarde para os servidores, mensalmente.

Objetivo: Contemplar todos os servidores, dos diversos horários de expediente, melhorar a integração das equipes, oferecer momento de relaxamento e descontração, essenciais à qualidade de vida no trabalho.

Quando perguntados quais práticas gostariam de implantar e não o fazem pela inexistência de respaldo legal, apenas um entrevistado soube responder. Essa ausência de respostas nos remete a quatro possíveis entendimentos: 1. O favorecimento exercido pela administração pública pelo ambiente de liderança gerencial, com ênfase na burocracia e o cumprimento de diversas amarras legais, fazem com que os gestores, sequer, pensem novas práticas; 2. Os gestores diante da tamanha expansão dos IFs estão como alegam assoberbados de trabalho; 3. Os gestores não conseguem pensar novas práticas diante das limitações diagnosticadas em seus perfis tanto acadêmicas, quanto profissionais; 4. Esse comportamento na área de gestão de pessoas em órgãos públicos apresenta-se também como algo cultural já que são percebidas inovações em diversas outras áreas e segmentos em número bem mais expressivo que na gestão de pessoas.

Segundo Queiroz, Albuquerque e Malik (2013), no Brasil há uma inclinação para o desenvolvimento de inovações de cunho tecnológico e de materiais, que, nas formas de gestão, em especial, na gestão de pessoas, são tímidas e demasiadamente burocráticas. Curiosamente, o único entrevistado que respondeu à questão mencionada acima, aquele que afirmou ter experiência em empresa privada, relatou que sendo legal, implantaria uma forma de retribuição financeira relacionada ao desempenho do servidor e haveria, também, a possibilidade de punição financeira em casos considerados abaixo do esperado. Essa prática representa bem o viés de levar para a gestão pública, aspectos da privada, afinal, práticas desse tipo são costumeiramente encontradas em administrações privadas. Também, como já mencionado nessa pesquisa, sua

transferência à administração pública é alvo de várias críticas.

7.5 A aprendizagem organizacional

Não há, de fato, um processo coordenado de aprendizagem organizacional, e não há entendimento claro sobre sua importância e como deve ser executado. Por tratar-se de instituições de ensino/aprendizagem, esse processo de aprendizagem organizacional teria um campo fértil para sua concretização, pois essas instituições possuem servidores pedagogos – profissionais requisitados em processos de aprendizagem organizacional. A realidade, todavia não é essa e existe um desconhecimento do que representa uma aprendizagem organizacional.

Quando perguntados sobre a importância da aprendizagem organizacional, os entrevistados solicitavam esclarecimento sobre o tema. A expressão aprendizagem organizacional foi confundida, nas entrevistas, com aprendizagem individual. Mais uma vez, a carência de formação na área de atuação dificulta o entendimento de questões que deveriam ser rotineiras num departamento de gestão de pessoas.

Segundo Frois e Ferreira (2006), o ciclo da aprendizagem organizacional se baseia no fato do indivíduo possuir convicções que permeiam suas ações, levando a uma ação organizacional e essa ação gera uma resposta ao ambiente. Isso, conseqüentemente, afeta ou influencia as convicções pessoais do indivíduo e o ciclo de aprendizagem individual e organizacional se estabelece, ou não, podendo ficar incompleto caso existam desconexões no processo. Coelho (2004) argumenta que, de modo geral, as três esferas da administração pública, não possuem uma cultura e um ambiente voltado à aprendizagem e, conseqüentemente, à inovação. Um dos principais fatores para esse comportamento é a aversão a mudanças ainda muito presente em instituições públicas.

7.6 A administração pública e a inovação

Os gestores alegam que a administração pública favorece a liderança gerencial por impor o cumprimento de processos burocráticos, com diversas leis, regulamentos e normas e pela inexistência de espaço para o desenvolvimento da criatividade decorrente das amarras legais, com uma quase inexistência de possibilidade de atos discricionários na gestão de pessoas. Os atos discricionários estão relacionados à margem de

possibilidade de interpretação diante das especificidades encontradas.

Estando o concurso da inovação ainda longe da realidade dos IFs e praticamente desconhecido, não se averigua o intuito de divulgar as práticas, nem de concorrer com as mesmas. Talvez o concurso não ofereça atrativos suficientes para incentivar a participação, pode ser que exista um processo burocrático para participação que desestime o ingresso na seleção ou, ainda, a aparente pequena divulgação do concurso remeta-o a esse desconhecimento. O fato é que o maior ganho real da participação em concursos desse tipo é a oportunidade da mudança de cultura das instituições públicas.

8 Conclusão

Essa pesquisa se propôs verificar quais as práticas inovadoras de gestão de pessoas instituídas em IFs no Nordeste e o papel da liderança nesse processo. Para o primeiro, partimos da premissa de que elas existiam, não sabendo em qual quantidade, nem quais eram especificamente, o que não impediria que chegássemos ao final da pesquisa sem encontrá-las. Para analisar o papel da liderança nesse processo, era possível que, aos olhos do gestor, este não necessariamente representasse, na prática, sua conduta, devido às políticas e seu poder limitante e, assim nenhum deles se adequar à literatura. Conseguir conciliar a teoria à prática foi uma tarefa desafiadora e reconfortante.

Foram confirmados os aspectos defendidos pela literatura de que, no Brasil, os gestores assumem cargos atendendo poucos ou nenhum dos requisitos esperados para um eficiente exercício do cargo. Essa realidade tende a dificultar o andamento da gestão de pessoas em instituições públicas que, por natureza, apresenta uma cultura de menos mudanças e inovações que as demais áreas, como a tecnológica e de processos.

A literatura consultada aponta à receita de uma boa gestão: formação acadêmica, experiência profissional, cargo compatível com o de ingresso e habilidades natas, os perfis encontrados estão distantes dessa realidade. No entanto, os resultados demonstram um estágio quase embrionário vivenciado nos IFs acerca da inovação em gestão de pessoas, e os caminhos normalmente percorridos para um processo de inovação não se concretizam com clareza e eficiência.

Não há comunicação externa significativa entre campi, ou com outras instituições de ensino, como universidades, as quais por apresentarem mais tempo de existência poderiam contribuir com o desenvolvimento dos IFs. Os gestores de pessoas dos institutos apresentam-se em bolhas de isolamento, exercendo um papel que preza pela manutenção, dessa estrutura, em primeiro plano, tendendo a condicionar os movimentos de inovação. A busca pela inovação como fator propulsor para o alcance de resultados organizacionais, tarefa atribuída a qualquer gestor, não aparece como temática relevante no contexto pesquisado.

De outro modo, a palavra “resultados” sequer foi mencionada, parecendo utópico imaginarmos uma instituição pública nas quais não se desenvolva um trabalho na área de gestão de pessoas voltado a resultados sociais, pessoais, profissionais e institucionais. Esse posicionamento reflete a ideia de que vivemos em uma

administração burocrática a qual tem como característica principal o controle e a manutenção. Esse contexto, na prática, permite dizer que a administração pública brasileira está longe do estilo gerencial, o qual, apesar de usufruir de aspectos burocráticos, tem sua ênfase na eficiência, nas mudanças, no progresso, na inovação e nos resultados.

A ausência de proatividade reflete a inexistência de verdadeiros líderes nos IFs. Os servidores assumem os cargos para executarem uma função, uma tarefa, com fim burocrático. O papel de uma liderança, de fato, não foi diagnosticado. Apesar da maioria dos entrevistados se autodefinirem como líderes transformacionais, a realidade exposta não nos remete sequer, a uma liderança gerencial, tampouco a estilos mais centrados em inovação e mudança. Em suma, esse pensamento de pertencimento a um estilo de liderança mais apropriado à realidade, pode ser o prenúncio de uma transformação em uma das áreas mais carentes de mudanças na gestão pública.

O despreparo associado à expansão que segue a ritmo acelerado (fazendo com que cada gestor seja responsável por cada vez mais campi criados no seu Estado) justifica, parcialmente, o emaranhado de atribuições que condicionam as atividades dos gestores. Em muitos casos, essas condições os limitam ao mero despacho final de processos, o que para literatura isso se configura como o desdobramento de um departamento de pessoal.

Entrelaçados na quantidade de leis, regimentos, decretos, normativas e políticas internas e externas, assoberbados de trabalho e com pouco conhecimento na área, os gestores mostram um leve sopro de esperança para a concepção e inclusão de novas práticas e modelos de gestão de pessoas, pois são motivados pela busca de mudanças e inovações, ainda que de modo contido. Timidamente são estabelecidos contatos com novos campi, produzindo assim redes, e conseqüentemente, ganhando forças.

Vale ressaltar que os cargos de confiança apresentaram diversos aspectos negativos na sua condução atual na administração pública. Além de todos os já mencionados, os gestores até certo ponto, tornam-se reféns do próprio cargo e, conseqüentemente, de suas chefias. De fato, muitos pensaram bastante antes de responder uma simples pergunta, o que demonstra receio de dar respostas negativas e da repercussão das suas colocações.

Esses gestores vivem em um ambiente restritivo seja por suas próprias limitações, seja por conveniência para manterem-se nos cargos, vivendo em um ambiente extremamente controlado, no qual um posicionamento contrário a um superior

pode custar-lhes o cargo. Nesse contexto, o atendimento ao esperado pelo chefe pode vir em primeiro plano, em detrimento do ideal para o ambiente institucional. Talvez, por isso, a aprendizagem organizacional, que deveria ser exemplar em um ambiente de aprendizagem como os IFs, apresente-se como uma desconhecida, e ninguém saiba ao certo o que ela é, nem para que ela sirva. Diante da quantidade de atribuições, o mais importante de todo o trabalho, é despachar os processos dentro do prazo institucional e legal.

A inovação na gestão de pessoas, mais do que leis e concursos da inovação, deve chegar as instituições e ser propagada por líderes com a consciência de que inovação e gestão de pessoas são fatores propulsores fundamentais de alcance de objetivos e que o progresso da sociedade, dos servidores, das instituições e do país passam, necessariamente, pela condução desse processo. Esperamos que essa pesquisa seja um elo entre os IFs do Nordeste e do Brasil, no que diz respeito ao progresso das políticas de gestão de pessoas, para promoção do avanço das práticas inovadoras, do papel eficaz dos líderes e, conseqüentemente, do bem comum, objetivo que justifica a existência do serviço público sua existência.

9 Recomendações gerenciais

De acordo com o apresentado na literatura e nos resultados da pesquisa, apresentamos sete propostas de mudanças que podem ser realizadas em benefício da inovação na gestão de pessoas dos Institutos Federais e de um adequado estilo de liderança compatível com as necessidades da gestão pública.

- Os servidores, antes de assumirem os cargos, devem ter seus currículos analisados. Em se tratando de se indicar um servidor com currículo aquém do esperado para o cargo, esse deve passar por um treinamento sobre gestão de pessoas. Tal processo deve estender-se a toda equipe que venha a ser lotada no setor.
- A comunicação externa deve ser melhorada, as instituições não devem manter-se em ilhas. A fonte de informação para novas práticas não deve ser apenas oriunda da demandada interna, as práticas de outros órgãos podem, ou não, serem adaptadas as realidades de cada campus. Sugere-se o diálogo com universidades que, por terem mais tempo de existência e possuírem a mesma finalidade, podem contribuir com experiências êxitosas.
- Consultar a literatura, em especial, uma vez que as revistas da administração pública fornecem um embasamento teórico e apresentam novas formas de fazer a gestão pública.
- Buscar maior conhecimento sobre iniciativas do governo em direção à inovação, como o concurso na inovação da ENAP. Críticas devem ser feitas ao modelo em vigor se necessárias, e os gestores devem encaminhar suas demandas aos órgãos competentes.
- Encontros entre os gestores de diversos estados devem ser incentivados.
- A inovação está comprometida quando o processo de aprendizagem organizacional não é concluído. Por serem instituições de ensino e aprendizagem, que dispõem de pedagogos, os gestores devem considerar esse apoio.
- Adotar um estilo de liderança mais voltado a mudança e inovação, como a liderança transformacional, condiz com a necessidade dos campi do Nordeste.

Referências

ABRUCIO, F. L. O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: Um Breve Estudo Sobre a Experiência Internacional Recente. In: **Cadernos ENAP**, n. 10. Brasília: 1997.

BARACCHINI, S. A. **A Inovação Presente na Administração Pública Brasileira**. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a10.pdf>> Acesso: 20 abril 2014.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

BORGES, M, C. Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. In: **Revista TCEMG**, Minas Gerais: jan/fev/mar de 2012.

BRASIL. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf> Acesso em: 12 nov. 2013.

_____. **CONVERSA PESSOAL: os 20 anos de lei 8.112, de 1990**. 2010. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/senado/portaldoservidor/jornal/jornal120/senado_20_anos_8112.aspx> Acesso em: 26. ago. de 2014.

_____. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm> Acesso em 08 de jun. de 2014.

_____. **DECRETO Nº 5707 de 23 de Fevereiro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em 08 de jun. de 2014.

_____. **DECRETO Nº 4.836 de 9 de Setembro de 2003**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4836.htm> Acesso em 08 de jun. de 2014.

_____. **DECRETO Nº 7.133 de 19 de Março de 2010**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm> Acesso em 08 de jun. de 2014.

_____. **DECRETO-LEI N° 1.713 de 28 de Outubro de 1939.** Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/De11713.htm> Acesso em
08 de jun. de 2014.

_____. **Estrutura do Brasil.** Disponível em:
<<http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/estrutura>> Acesso em: 20 abril 2013.

_____. **Expansão da Educação Superior e Tecnológica Profissional.** 2014.
Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/expansao/images/APRESENTACAO_EXPANSAO_EDUCACAO_SUPERIOR14.pdf> Acesso em: 05 janeiro 2014.

_____. **Expansão da Rede Federal Científica e Tecnologia.** 2009. Disponível
<<http://redefederal.mec.gov.br/>> Acesso em: 12 nov. 2013.

_____. **Lei N° 11.892, de 29 de Setembro de 2008.** Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>
Acesso em: 05 jan. 2014.

_____. **Lei N° 8.112, de 11 de Dezembro de 1990.** Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm> Acesso em: 20 abril 2013.

_____. **Lei N° 11.091, de 12 de Janeiro de 2005.** Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm> Acesso
em: 08 de jul. de 2014.

_____. **Lei N° 12.772, de 28 de Dezembro de 2012.** Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm> Acesso
em: 08 de jul. de 2014.

_____. **Lei N° 22.470, de 20 de janeiro de 1947.** Disponível em:
<[http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-9613-20-agosto-
1946-453681-publicacaooriginal-1-pe.html](http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-9613-20-agosto-1946-453681-publicacaooriginal-1-pe.html)> Acesso em: 08 de jul. de 2014.

_____. **Lei n° 11.892, de 29 de Dezembro de 2008.** Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm> Acesso
em: 03 jul. 2014.

_____. **Levantamento Individual para Capacitação e Qualificação do**

_____. **Portal Brasil**. 2014. Disponível em: <www.brasil.gov.br/educacao> Acesso em: 06 fev. 2014.

_____. **Relatório de Gestão**. 2010. Disponível em: <portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task...> Acesso em: 08 jun. 2014

_____. **Servidores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. 2014. Disponível em: <<http://pdeinterativo.mec.gov.br/licqsetec/index.php>> Acesso em: 05 jan. 2014.

_____. **Surgimento das Escolas Técnicas**. 2011. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2011/10/surgimento-das-escolas-tecnicas>> Acesso em: 08 jun. de 2014.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Os Primeiros Passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista Brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte, ano 6, out-dez 2008.

CEZAR, A.S.S; BIANCHINI, E; PIASSA, Z.A.C. A Atuação do Pedagogo em Espaços Não-Escolares. In: I SIMPÓSIO NACIONAL DE EDUCAÇÃO XX SEMANA DE PEDAGOGIA. 2008. Paraná. **Anais**. Paraná: Unioeste, 2008. p. 01-13.

COELHO, E. M. Gestão do Conhecimento como Sistema de Gestão para o Setor Público. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília: Ano 55. n. 1 e 2. jan/jun de 2004.

DENZIN, N, K; LINCOLN, Y, S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens**. Porto Alegre: ARTMED, 2006

DOURADO, A. **A Importância do Serviço Público**. 2012. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/noticias/orientacao/importancia-do-servidor-publico-artigo-de-agosto-dourado>> Acesso em: 27 abril 2013.

ENAP. **Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. 2013. Disponível em: <<http://inovacao.enap.gov.br/>> Acesso em 20 de jun. de 2014.

EVANGELISTA, W. L; COSTA, F. **Motivação dos Funcionários do Serviço Público Federal de Bambuí MG**. 2008. Disponível em: <http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/90-PT-3.pdf>. Acesso em: 27 abril 2013.

FALLER, C. B. **Motivação no Serviço Público**: Um Estudo de Caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf?sequence=1>> Acesso em: 27 abril 2013.

FERRAREZI, E., AMORIM, S. N., TOMACHESKI, J. A. Sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação: indícios das mudanças de gestão no governo federal? In: **Cadernos ENAP**, n. 34. Brasília, 2010.

FERREIRA, N; GONTIJO, L. A; Qual é o Poder do Líder Transformacional. In: **II simpósio Internacional de Gestão de Projetos**, 2013. São Paulo. Anais do II SINGEP e I S2IS – São Paulo – SP – Brasil – 07 e 08/11/2013

FLICK, U. **Introdução a Pesquisa Qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

FONSECA, R. D. et al., Autonomia para Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público Federal: Perspectivas de Análise e Agenda de Pesquisa. In: **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro, nov-dez 2013.

FROIS, E. S; FERREIRA, M. A. T. Administração Pública e Aprendizagem Organizacional. In: **Revista de Administração da FEAD-Minas**. v.3, n.1, jun/2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ISIDRO, A, F; GUIMARÃES, T, A. Estilos de Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: análise de suas relações em uma organização financeira. In: **Revista Gestão. Org.** v. 06. n° 03. set 2008.

KOGA, N. M. Gestão de Pessoas na Administração Pública Japonesa. In: **Revista do Serviço Público- RSP**, Brasília: ENAP. V. 58. n. 1. jan/mar de 2007.

LIMA, P. D. B. **A Excelência em Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MACHADO, L. A. Liderança Transformacional como Componente da Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sociais. In: **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, n. 2, 2011.

MADUREIRA, C; RODRIGUES, M. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. In:

Comport. Organ. Gest., Lisboa, v. 12, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622006000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 06 ago. 2014.

MAGALHÃES, E. M. et al. A Política de Treinamento dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na Percepção dos Treinados e dos Dirigentes da Instituição. In: **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.44, n.º. 1, fev. 2010.

MARCHIORI, M; et al. **A Liderança Transformacional e Discursiva Revelada ou Desvelada?** 2010 Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12321> Acesso em: 08 de junho 2014.

MCLOUGHLIN, L. **Líderes e reforma: nós temos o que é preciso?** 2007. Disponível em: <http://www2.ena.gov.br/rede_escolas/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=5>. Acesso 09 nov. de 2013

MUZZIO, H; SILVA, A. J. G; ROSARIO, F. A. S. O Governo em ED – Patrimonialismo, Burocracia e Nova Gestão Pública: Uma Análise da Percepção de Servidores Públicos Municipais. In: **Rev. G&DR**, Taubaté, v. 9, n. 3, set/dez 2013.

OLIVEIRA, B. F; SANT'ANNA, A. S; VAZ, S. L. Liderança no Contexto da Nova Administração Pública: Uma Análise sob a Perspectiva de Gestores Públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. In: **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, 2010.

PACHECO, E. **Institutos Federais uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília: Moderna, 2011.

PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. In: **Rev. Adm. Empresas**, São Paulo, v.45, n. 1, jan. 2005.

PEREIRA, J. M. **Os Desafios da Administração Pública Contemporânea**. 2011. Disponível em: <<http://www.unb.br/noticias/unbagencia/cpmod.php?id=89400>> Acesso em: 08 de jun. de 2014.

_____. A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, 2010. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21>>. Acesso em: 14 Jun. 2014.

QUEIROZ, A.C.S; ALBUQUERQUE, L,G; MALIK,A,M. Gestão Estratégica de Pessoas e Inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. In: **Rev.Adm.** São Paulo, v.48, n.4, p.658-670, out/nov/dez. 2013.

ROWE, W.G. Liderança Estratégica e Criação de Valor. In: **Rev. de Adm. de Empresas**, São Paulo, v.42, n. 1, 2002.

SALLES, M, A, S, D; FERNANDES, E,S; RAMOS, A, C, F. Inovação e Gestão Estratégica de Pessoas: Um Ciclo Virtuoso na Gestão Pública. In: **XXXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**. Rio de Janeiro, 2012.p. 01-17.

SCHWELLA, E. Inovação no Governo e no Setor Público: desafios e implicações para a liderança. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, nº3 jul/set de 2005.

SARTURI, C. A. **Os modelos de Administração Pública:** patrimonialista, burocrática e gerencial. 2013. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/os-modelos-deadministra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-patrimonialistaburocr%C3%A1tica-e-gerencial>> Acesso em: 27 abril 2013.

SCHIKMANN, R. **Gestão de Pessoas:** Bases Teóricas e Experiências no setor Público. Brasília: Enap, 2010.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2000.

SILVA, J,R; BALASSIANO,M. Construção dos Processos Pessoais de Carreiras no Setor Público no Contexto Social Contemporâneo. In: **XXV ENCONTRO DA ANPAD**, Rio de Janeiro, 2011, p. p. 04-05.

SIQUEIRA, M. M. M.; MELEIRO, A. R. **Os Impactos do Suporte do Supervisor e de Estilos de Liderança sobre Bem-estar no Trabalho.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/EOR/2005_EOR_B992.pdf> Acesso em 20 abril 2014.

STEIL, A. V; SANTOS, J. L. S; TEODOROSKI, C. C. **Aprendizagem Organizacional e Inovação:** uma análise bibliométrica da produção científica internacional. 2013. Disponível em: <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es393.pdf> Acesso em: 08 junho de 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, B. C; et al. **Motivação na Administração Pública:** Considerações Teóricas Sobre a Aplicabilidade dos Pressupostos das Teorias Motivacionais na Esfera Pública. 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>> Acesso em: 12 julho 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

Carta de informação ao participante

Correspondências enviadas aos gestores de pessoas definidos como potenciais participantes para compor a parte inicial da amostra da pesquisa.

CARTA DE INFORMAÇÃO AO PARTICIPANTE DA PESQUISA

A pesquisa intitulada como Práticas Inovadoras de Gestão de Pessoas em Órgãos Públicos sob a Ótica da Inovação e o Papel da Liderança nesse Processo: Estudo de Caso em Institutos Federais de Educação no Nordeste. Se refere a estudo aprovado pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, orientada pelo Dr. Henrique Muzzio. Tem como objetivo: Descrever quais são as práticas inovadoras na gestão de pessoas sob a ótica da liderança em Institutos Federais de Educação na região Nordeste do Brasil. A importância dessa pesquisa dá-se pela ampliação do conhecimento de uma área pouco estudada, dá possibilidade de disseminação de boas práticas de gestão de pessoas inovadoras que ocorrem através de lideranças. Para tanto é necessário que a pesquisadora Andréia Cristina Lira da Silva tenha acesso a informações sobre práticas existentes, seus resultados e possíveis novas práticas de gestão de pessoas em Institutos Federais de Educação. Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo e a divulgação só ocorrerá mediante autorização expressa dos entrevistados, caso contrário os institutos entrevistados serão representados por letras que não identifiquem o entrevistado, nem o campus.

A sua participação é voluntária e fundamental para o sucesso deste trabalho. Todas as informações levantadas servirão como base para estudo e análise.

Aproveitamos para informar que a divulgação dos resultados terá finalidade didática, assim como estará disponível a todos os participantes e à comunidade acadêmica. Os participantes receberão relatório executivo constando os principais resultados da pesquisa.

Quaisquer dúvidas que existirem poderão ser livremente esclarecidas, bastando entrar em contato através do telefone ou e-mail relacionados abaixo.

Desde já agradecemos pela sua participação.

Andréia Cristina Lira da Silva

(81) 9836-0015

Andreialira533@hotmail.com

APÊNDICE B

Instrumento de coleta de dados

PESQUISA ACADEMICA/EMPRESARIAL QUE VISA VERIFICAR QUAIS AS PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DE PESSOAS EXISTENTES EM INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO NO NORDESTE E O PAPEL DA LIDERANÇA NESSE PROCESSO.

Entrevistadora: ANDRÉIA CRISTINA LIRA DA SILVA

Início – Horário: _____

1. GESTÃO DE PESSOAS

1.1 Características pessoais/profissionais

1.1.1 Qual a sua formação acadêmica?

1.1.2 Anteriormente teve experiências na gestão de pessoas em empresas privadas ou públicas?

Se sim, como foi, quais as diferenças e semelhanças?

1.1.3 Qual seu cargo de ingresso no Instituto Federal de Educação?

1.1.4 Quantos campus compõem seu campi?

2 . PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DE PESSOAS

2.1 Consegue perceber práticas inovadoras de gestão de pessoas na sua gestão e/ou anteriores? Considerando práticas inovadoras todas aquelas que não são instituídas por força de lei.

2.2 Se não percebe práticas inovadoras, acredita que elas não ocorram por:

- () Não haver necessidade uma vez que a legislação atende ao esperado
- () Não há oportunidades no ambiente devido por exemplo: política interna e externa, desinteresse dos servidores, falta de recursos financeiros
- () Outro motivo, qual?

Poderia explicar sobre sua resposta?

2.3 Se percebe práticas inovadoras na sua gestão e/ou anteriores, como essas práticas foram concebidas?

- () Através de outros campi
- () Desenvolvimento próprio do IF

2.3.1 Quais foram as práticas implantadas?

2.4 Como dá-se o processo de percepção e análise de como essas práticas impactam no ambiente?

2.5 Como tem sido o processo de receptividade dessas práticas?

2.6 Conhece ou já participou algum ano do concurso da inovação que premia práticas inovadoras em todos os setores da administração pública da ENAP?

3. LIDERANÇA

3.1 O que entende por liderança?

3.2 **Entendendo liderança gerencial** como a que está relacionada à atividades rotineiras, onde os líderes influenciam apenas aos que lidam diretamente. Seu estilo de trabalho reflete o determinismo onde é feito apenas o que é determinado por outras instâncias. (ROWE, 2002) e **Entendendo liderança transformacional** como o processo pelo qual o líder sensibiliza os seus liderados para o que é correto e importante, elevando o desempenho acima das expectativas, fazendo com que se possa ir além do que é esperado. Esse processo ocorre através da visão e da personalidade desse líder (MACHADO, 2011).

A administração pública atualmente favorece qual tipo de liderança?

3.3 Com qual, ambos ou nenhum dos estilos citados identifica sua gestão?

3.4 Qual inovação implantaria se houvesse respaldo legal? Porquê?

4. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

4.1 Como poderia descrever o processo de aprendizagem organizacional do seu campi?

4.2 Qual a importância do processo de aprendizagem organizacional para viabilizar os processos de inovação?

Fim – Horário: _____

NOME DO ENTREVISTADO:
Telefone ou e-mail:
O entrevistado concorda com tudo que foi transcrito nas respostas? Se sim apenas assinar abaixo, se não por gentileza informar em quais questões o texto deve ser redigido.
Questões a redigir sim () não () quais?

Permite que no resultado da pesquisa a sigla do campi seja apresentada ()

Uma sigla ou letra deve substituir a identidade do campi ()

Assinatura do (a) entrevistado

(a): _____

Professor Orientador Dr. Henrique Cesar Muzzio de Paiva Barroso

APÊNDICE C

Histórico do Campo

14/07 Envio de solicitação de participação em pesquisa para os 9 (nove) campi dos Institutos Federais do Nordeste.

15/07 Um instituto retorna aceitando o convite.

21/07 15h visita ao IFPE para pesquisa piloto.

04/08 Apenas um instituto confirmado, os institutos são contatados por telefone para confirmação dos endereços de e-mail é posteriormente reenviados a todos.

13/08 10h visita ao IFPE aplicação de questionário.

18/08 Novas ligações e reenvios de e-mails, vários servidores repassam outros e-mails para que sejam contatadas outras pessoas.

19/09 Mais e-mails enviados.

22/09 Institutos retornam que receberam os e-mails, um instituto confirma participação, outro solicita envio de questionário que passará por análise jurídica para aprovação se poderão ou não responder.

24/09 10:30h visita ao IFPB para aplicação do questionário.

30/09 Instituto que solicitou questionário não retorna, novo instituto confirma participação.

02/10 10h visita ao IFAL para aplicação de questionário. Encerro a amostra com três campi.

03/10 Começo da fase de pré-análise

06/10 Continuidade da análise com a descrição analítica

15/10 à 30/10 Interpretação inferencial e conclusão da análise.