

**INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA
PROGRAMA DE Mestrado em Administração Pública**

**REPOSICIONANDO A GESTÃO ADMINISTRATIVA DE UMA ESTATAL FEDERAL
EM UMA CONSULTORIA INTERNA DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO:
O “FIM” DA CHAMADA “ÁREA MEIO” –
UM ESTUDO DE CASO**

por

MAURÍCIO PEREIRA MALTA

**Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração Pública do Instituto
Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e
Pesquisa (IDP) de Brasília**

Orientador: Prof. Dr. Humberto Falcão Martins

**Brasília - DF
2020**

MAURÍCIO PEREIRA MALTA

**REPOSICIONANDO A GESTÃO ADMINISTRATIVA DE UMA ESTATAL FEDERAL
EM UMA CONSULTORIA INTERNA DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO:
O “FIM” DA CHAMADA “ÁREA MEIO” –
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública no Programa de Mestrado da Escola de Direito e Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) pela Banca Examinadora composta pelos seguintes professores:

Professor Doutor Humberto Falcão Martins
Orientador

Professor Doutor Pedro Lucas de Moura Palotti
Membro da Banca Examinadora

Professor Doutor Felipe Lopes da Cruz
Membro da Banca Examinadora

Professor Doutor Alessandro de Oliveira G. Freire
Membro da Banca Examinadora (Externo)

À minha querida esposa, Gessandra Malta, e às minhas filhas, Maximila e Millena Malta. À minha querida mãe, Dona Dadá (in memoriam), sei que estaria muito orgulhosa se estivesse aqui. À minha querida sogra, Therezinha Cândida (in memoriam).

Ao meu irmão Magno Malta, que sempre acreditou em mim e sempre me disse: "...seja um excelente técnico capaz de ajudar mais o Brasil do que um governo".

AGRADECIMENTOS

Já por certo que a gratidão é a memória do coração, meu coração está conectado a milhares de motivos e pessoas para agradecer! Chegar a este momento é ver e sentir de todas as maneiras o cuidado, o amor, a fidelidade e o carinho de Deus sobre a minha vida e na formação da minha história. O meu Deus é o fundamento de tudo em minha vida!

Agradeço à minha esposa, Gessandra Malta, minha maior incentivadora, motivadora, admiradora. Como poderia ter avançado sem seu amor, cuidado, companheirismo, cumplicidade e fé? Obrigado, meu amor, por sempre acreditar em mim.

Agradeço às minhas filhas, Maximila e Millena Malta, a razão de todo o esforço diário, vocês sempre foram e serão o melhor de todos os presentes que já recebi de Deus. Saber e sentir o quanto vocês torcem por mim me motiva e desafia a buscar empreender meu melhor esforço em tudo e sempre lutar por novas conquistas. Amo vocês.

Agradeço à minha querida equipe de trabalho que foi o pilar do sucesso e das conquistas relatadas nesta dissertação. Adelaide Cristina, Sabrina, Camila, Sâmela, Anderson, Bruno, não teria conseguido sem vocês. Obrigado ao meu time de gerentes: Jones, Herbert, Arthur e todos os outros sem distinção. Vocês foram fundamentais nessa caminhada.

Agradeço em especial ao meu grande amigo de todas as horas, companheiro leal e incentivador, André Nonato. Você foi um gigante como Gerente de Pessoas Conhecimento e Inovação. Obrigado pela parceria e pela construção de toda uma história de muito trabalho, crescimento, alegrias e tristezas compartilhadas. Você foi peça fundamental em todo esse processo, amigo.

Agradeço ao amigo Tarcísio Freitas, que foi o responsável por me levar para essa missão. Obrigado pela confiança e amizade. Deus abençoe sua vida, irmão!

“Então o Senhor me respondeu: Escreva claramente a visão em tábuas, para que se leia facilmente.

Pois a visão aguarda um tempo designado; ela fala do fim, e não falhará. Ainda que demore, espere-a; porque ela certamente virá e não se atrasará.”

Habacuque 2:2-3

RESUMO

Esta dissertação tem como fio condutor a seguinte questão desafiadora: como reposicionar uma gestão administrativa institucionalmente firmada num modelo histórico/burocrático de apenas controle para uma inversão dos valores da ordem burocrática, com uma postura que motive seus colaboradores a se tornarem parte relevante do sucesso e das entregas finalísticas da instituição pública a que pertencem? Para responder a esta pergunta, a narrativa analítica aqui empreendida tomou como base o reposicionamento da gestão administrativa de uma estatal federal em uma consultoria interna de gestão de alto desempenho buscando o "fim" da chamada "área meio". Para embasar o estudo, realizou-se exaustiva revisão de literatura referente a trabalhos acadêmicos e técnicos sobre temas como Governança Pública Contemporânea, Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho e Alto Desempenho, Motivação e Engajamento, entre outros.

Tratamos do passo a passo do caminho percorrido na busca dos resultados transformacionais alcançados com o envolvimento de todos os colaboradores da Diretoria de Gestão no modelo proposto. Consideramos a visão e crença de que o fator humano é o fundamento de qualquer desempenho e de processos de melhorias. Como resultado das novidades empreendidas, a empresa em questão tornou-se modelo para outras instituições, com a implementação de uma nova identidade e modelo de gestão pública capaz de unir ambiente de trabalho adequado, QVT, pertencimento, desenvolvimento, alto desempenho e geração de valor no serviço público.

Nesse cenário, esta dissertação teve como foco mostrar como a diretoria de uma estatal pode estabelecer, implementar e construir um modelo bem-sucedido de gestão para resultados aliado a uma governança moderna e relevante, ancorada em premissas consagradas da gestão pública, tais como eficiência administrativa, controle, alto desempenho, pertencimento e compartilhamento de responsabilidades, mesmo entendendo-se as limitações do agente público na execução de suas obrigações funcionais.

Palavras-chave: Governança Pública; Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho; Narrativa Analítica; Gestão; Alto Desempenho.

ABSTRACT

This dissertation is guided by the following challenging question: how to reposition an administrative management institutionally based on a historical/bureaucratic model of just control for an inversion of the values of the bureaucratic order, with a posture that motivates its employees to become a relevant part of the success and final deliveries of the public institution to which they belong to? In order to answer this question, the analytical narrative undertaken here was based on the repositioning of the administrative management of a federal State company in an internal high performance management consultancy seeking the "end" of the so-called "middle area". To support the study, an exhaustive literature review was carried out regarding academic and technical works on topics such as Contemporary Public Governance, Quality of Life in the Work Environment and High Performance, Motivation and Engagement.

We deal with the steps taken in the search for transformational results achieved with the involvement of all employees of the Management Board in the proposed model, considering the vision and belief that the human factor is the foundation of any performance and improvement processes. As a result of the novelties undertaken, the State company in question has become a model for other institutions, with the implementation of a new identity and public management model capable of combining an adequate work environment, quality of life at work, belonging, development, high performance and value creation in the public service.

In this scenario, this dissertation focused on showing how the management of a State-owned company can establish, implement and build a successful management model for results combined with modern and relevant governance, anchored in established public management premises, such as administrative efficiency, control, high performance, belonging and sharing responsibilities, even understanding the limitations of the public agent in the performance of his functional obligations.

Keywords: Public Governance; Quality of Life in the Workplace; Analytical Narrative; Management; High Performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Logo do MobEPL	18
FIGURA 2	Estrutura Narrativa – Barzelay	21
FIGURA 3	Estrutura Narrativa Analítica do Estudo de Caso	21
FIGURA 4	Linha do Tempo da EPL	43
FIGURA 5	Linha do Tempo Dimensionamento Existente X Planejado	46
FIGURA 6	Elementos do mapa estratégico do período do recorte do estudo, com as alterações provenientes da última vinculação.....	48
FIGURA 7	Organograma (2016/2017) no período do estudo	49
FIGURA 8	Falas dos entrevistados (1).....	63
FIGURA 9	Falas dos entrevistados (2).....	64
FIGURA 10	Falas dos entrevistados (3).....	65
FIGURA 11	Proposição de portfólio de ações iniciais	66
FIGURA 12	Falas dos entrevistados – TI.....	75
FIGURA 13	Falas dos entrevistados - Logística.....	76
FIGURA 14	Ciclo de Gestão da DGE.....	82
FIGURA 15	Mapa Estratégico EPL X Cadeia de Valor	82
FIGURA 16	Mapa Estratégico da Diretoria de Gestão	84
FIGURA 17	Cadeia de Valor (finalizado) da Gerência de Pessoas.....	86
FIGURA 18	Portfólio de Entregas da Gerência de Pessoas	87
FIGURA 19	Cadeia de Valor da Gerência de Logística e TI	87
FIGURA 20	Portfólio de Entregas da Gerência de Logística e TI.....	88
FIGURA 21	Cadeia de valor da Gerência de Finanças	88
FIGURA 22	Portfólio de Entregas da Gerência de Finanças.....	89
FIGURA 23	Cadeia de Valor da Gerência de Licitações e Contratos.....	89
FIGURA 24	Portfólio de Entregas da Gerência de Licitações e Contratos.....	90
FIGURA 25	Matriz da Identidade do Sistema Necessário à Geração de Valor da Diretoria de Gestão	91
FIGURA 26	Matriz do Reposicionamento Consultivo da Diretoria	99
FIGURA 27	Foto da Placa de Premiação 2017/IBMEC.....	106

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Resultado Economia MobEPL	19
GRÁFICO 2 Pesquisa de Clima, Cultura e Qualidade de Vida.....	55
GRÁFICO 3 Clima – Relacionamento com a Chefia	56
GRÁFICO 4 Clima – Relacionamento com Pares	56
GRÁFICO 5 Clima – Características da Tarefa	57
GRÁFICO 6 Clima – Promoção, Reconhecimento e Benefícios	58
GRÁFICO 7 Estresse Ocupacional.	59
GRÁFICO 8 Suporte Material ao Desempenho.....	60
GRÁFICO 9 Dispersão do padrão de respostas.....	61
GRÁFICO 10 Percepção dos níveis de responsabilidade	62
GRÁFICO 11 Índice de Satisfação TI.....	73
GRÁFICO 12 Índice de Satisfação Logística.....	73
GRÁFICO 13 Resultados Comparativos da 2ª Pesquisa de Clima, Cultura e QVT 2018/2017	107
GRÁFICO 14 Comparativo TIC 2017/2018	108
GRÁFICO 15 Comparativo Logística 2017/2018.....	109
GRÁFICO 16 Resultado Autoavaliação EPL.....	111
GRÁFICO 17 Comparativo IGG 2018 – Estatais.....	111
GRÁFICO 18 Resultado geral da EPL no contexto de análise.....	112

Lista de Tabelas

TABELA 1 Respondentes por Diretoria.....	54
TABELA 2 Respondentes por Escolaridade.....	54
TABELA 3 Contribuições dos Participantes	63
TABELA 4 Gestão e Desempenho.....	64
TABELA 5 Necessidade de Proteção e Pertencimento.....	65

Lista de Siglas

SPPI - Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos;
EPL - Empresa de Planejamento e Logística;
TCU - Tribunal de Contas da União;
DGE - Diretoria de Gestão;
GEIPOT - Grupo Executivo de Integração da Política de Transportes;
IL&T - Infraestrutura em Logística e Transportes;
QVT - Qualidade de Vida e Trabalho;
PAC - Plano Anual de Capacitações;
RAE - Reunião de Avaliação da Estratégica;
TI&L - Tecnologia da Informação, Comunicação e Logística;
PDTIC - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação;
BSC - Balance Scorecard;
TD&E - Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa;
PDG - Programa de Desenvolvimento Gerencial;
DOU - Diário Oficial da União.

Sumário

Introdução	15
Metodologia.....	20
Estrutura da Dissertação	24
Capítulo I	26
1. GOVERNANÇA PÚBLICA CONTEMPORÂNEA, QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO E ALTO DESEMPENHO	
1.1 Governança Pública Contemporânea.....	27
1.2 QVT (Cidadania Organizacional: Motivação, Engajamento, Ambiente e Clima e Sucessão)	29
1.2.1 Conceituando Cidadania Organizacional (CCO).....	29
1.2.2 Motivação.....	31
1.2.3 Engajamento	32
1.2.4 Ambiente e Clima.....	34
1.2.5 Sucessão	36
1.3 Alto Desempenho: Um Modelo de Liderança	38
Capítulo II	42
2. EVENTOS QUE ANTECEDEM O MODELO PROPOSTO	
2.1 A História como Marcos que Antecedem os Fatos.....	42
2.2 Diagnóstico Executivo: Elemento Norteador.	46
Capítulo III	50
3. UMA NOVA PROPOSIÇÃO NO MODELO DE GESTÃO: "FIM" DA CHAMADA "ÁREA MEIO"	
3.1 Pesquisa de Clima e Pesquisa de TI&L: Instrumentos de Avaliação, Modelagem e Reposicionamento da Gestão	52
3.2. Metodologia e Instrumento de Pesquisa de Clima	53
3.2.1 Procedimento de Aplicação e Análise	53
3.2.1.1 Resultados, Participação e Análise Quantitativa	54
3.2.1.2 Dimensões acessórias.	58
3.2.1.3 Diferenças entre Diretorias.....	61

3.2.1.4	Diferenças entre níveis de responsabilidade	61
3.2.1.5	Análise Qualitativa das Contribuições.	63
3.2.1.6	Conclusões e Proposições da Pesquisa.....	66
3.2.1.7	Propostas de Desenvolvimento de Governança de Pessoas	66
3.2.1.7.1	Estruturação de Comitê de Gestão de Pessoas	67
3.2.1.7.2	Aprovação das Políticas de Gestão de Pessoas	67
3.2.1.8	Propostas de Desenvolvimento Gerencial.....	67
3.2.1.8.1	Plano Anual de Capacitações (PAC).....	67
3.2.1.8.2	Programa de Transferência do Conhecimento	68
3.2.1.8.3	Revisão Regimento Interno, Competências e Força de Trabalho das Unidades	68
3.2.1.8.4	Programa de Gestão e Desenvolvimento de Competências Individuais e de Equipes	68
3.2.1.9	Propostas de Desenvolvimento Humano e Qualidade de Vida	69
3.2.1.9.1	Programa de Educação à Distância, Gestão do Conhecimento e Inovação	69
3.2.1.9.2	Programa de Qualidade de Vida, Saúde e Cidadania	69
3.2.1.9.3	Programa de Comunicação Estratégica e Endomarketing	69
3.2.1.10	Pesquisa de TI e Logística	70
3.2.1.11	Proposição de Estruturação do Ciclo de Gestão – RAE.....	70
3.2.1.12	Proposição e Definição de Indicadores e Metas da Diretoria de Gestão	70
3.2.1.13	Proposição de Reestruturação Administrativa.....	70
3.2.2	Pesquisa de TI & Logística.....	71
3.2.2.1	Metodologia e Instrumento de Pesquisa.....	71
3.2.2.2	Procedimento de Aplicação da Pesquisa de TI e Logística	71
3.2.2.3	Participação e Resultados.....	73
3.2.2.4	Índices de Satisfação por Temas – TI	72
3.2.2.5	Índices de Satisfação por Temas – Logística	74
3.2.2.6	Análise das Contribuições.	74
3.2.2.7	Conclusões e Proposições da Pesquisa.....	77
3.2.3	Uma Diretoria Consultiva: uma nova postura, um novo <i>modus operandi</i> comportamental.....	78
	Capítulo IV.....	81

4. EVENTOS CONTRUTORES DO AMADURECIMENTO DO MODELO	
4.1 Elaboração do Mapa Estratégico da Diretoria de Gestão.....	83
4.2 Dando Valor ao Negócio	84
4.3 Formando Consultores Internos de Alto Desempenho: Reposicionamento e Difusão do Modelo	92
4.4 Mecanismos de Transparência e Socialização das Ações – Tudo Claro às Claras.....	98
4.4.1 Treinando e Modelando o Time.....	100
4.4.2 PDG – Um Orgulho Cheio de Frustração	103
4.4.3 Comparativos 2017 / 2018 Pós-Modelo - Novas Pesquisas de Clima, Ambiente e QVT e TI&L	106
4.4.4 Comparativos dos Levantamentos TCU de Governança e Gestão Pública 2017/2018	109
Capítulo V.....	114
5. CONCLUSÃO E AVALIAÇÕES DO CASO	
Referências.....	120
Anexo 1	126
Anexo 2	127
Anexo 3	128
Anexo 4	129

INTRODUÇÃO

O que fazer quando o serviço público requer uma nova modelagem, inovações, entregas de alto valor público que impactam significativamente a sociedade? E quando tudo isso precisa ser gestado e enfrentado em um ambiente de trabalho de extremo medo, ostracismo e pavor, em função da insegurança administrativa e da falta de conhecimento institucional do negócio da empresa que a maioria dos colaboradores da chamada “área meio” carrega consigo declaradamente, temos aqui um claro problema como pano de fundo: os colaboradores da “área meio” (área de gestão ou administrativa) não entendem o negócio da empresa a que pertencem, produzindo um nítido conflito entre a burocracia e a necessidade de desempenho. Diante desse cenário, encontra-se a pergunta que motiva e desafia a se avançar neste trabalho: como reposicionar uma gestão administrativa que institucionalmente está firmada em um modelo histórico/burocrático de apenas controle para uma inversão dos valores da ordem burocrática, com uma postura consultiva disruptiva como ferramenta que motive seus colaboradores a se tornarem parte relevante do sucesso e das entregas finalísticas das instituições públicas a que pertencem?

Certamente, um processo de ruptura com o modelo estabelecido não é caminho fácil nem apazível para nenhum cidadão que se proponha a essa missão. Esse é um cenário real, a nosso ver, da gestão pública no Brasil, que tem em suas instituições a missão precípua de ofertar serviços públicos eficientes e inovadores, com qualidade capaz de atender aos anseios e necessidades do seu povo.

Era nesse cenário desafiador que a Diretoria de Gestão de uma importante estatal brasileira se encontrava. Muitos desafios, muitos projetos, necessidade de reposicionamento e requalificação do corpo funcional da empresa como um todo – em especial, a Diretoria de Gestão era o desafio a ser vencido em um primeiro momento. Um novo olhar com responsabilidade e critérios claros precisava ser estabelecido para que melhores projetos, estudos e qualificações do início das concessões públicas pudessem ser entregues à sociedade brasileira, que aspira a mudanças no modelo de se fazer gestão pública no país, inclusive dos aparelhos públicos, que precisam de atenção cuidadosa e investimentos.

A busca por estabelecer a construção de um modelo de gestão para resultados, aliada a uma governança moderna e relevante, sempre esteve ancorada na crença de que é possível ter uma administração pública eficiente, com controles e alto desempenho, mesmo entendendo as limitações do agente público na execução de suas obrigações funcionais. Esta narrativa aborda a identificação do problema, a construção e a evolução do modelo ao longo do período de recorte temporal que se propõe o trabalho (dezembro de 2016 a janeiro de 2019).

Há que se considerar que o fator humano é, sem dúvida alguma, mesmo a despeito de tecnologias inovadoras, o maior condutor da transformação de um serviço público protocolar para um serviço público de alto desempenho, com entregas qualificadas, estruturadas e relevantes. Sem a pretensão de esgotar o assunto, mas de jogar luzes sobre o tema, trataremos do passo a passo de todo o caminho percorrido na busca dos resultados transformacionais alcançados com o envolvimento de todos os colaboradores da Diretoria de Gestão no modelo proposto. Consideramos a visão e crença de que o fator humano é o fundamento de qualquer desempenho e de processos de melhorias. Um dos primeiros desafios enfrentados pela Diretoria de Gestão e sua equipe no início de 2017 foi o reposicionamento, em que a área de logística e a gerência de licitações e contratos deveriam identificar gargalos e revisar os contratos de prestação de serviços continuados e manutenção. Na contramão de ausência de resultados até então, foi colhido o primeiro fruto temporão. Nessa primeira incursão, encontramos o contrato de locação de veículos de pequeno e médio portes, sem e com motoristas habilitados, para atender às necessidades da empresa. Naqueles dias estava sendo discutido um novo modelo de contrato pelo então Ministério do Planejamento, contrato do que se chamava, na época, Taxigov. Houve uma licitação que por diversos motivos o Tribunal de Contas da União (TCU) havia questionado, e chegou-se ao cancelamento por uma série de observações. Naquele momento, surgia a oportunidade perfeita de modelar um produto com participação de todos e ativar a fagulha do compartilhamento, modelagem e trabalho em grupo de uma forma disruptiva e consultiva.

Lançou-se o desafio de colhermos todas as informações que havia sobre o assunto e montarmos um grupo de modelagem contando com a participação de áreas diversas, como logística, licitações e contratos, TI, procuradoria e auditoria. A ideia, além da revisão contratual, era construir uma solução administrativa de

diminuição do contrato existente que contemplava, naquela ocasião, uma despesa anual no valor de R\$ 789.043,56 (setecentos e oitenta e nove mil, quarenta e três reais e cinquenta e seis centavos), conforme valores globais e unitários do contrato, que perfaziam o valor mensal de R\$ 65.753,63 (sessenta e cinco mil, setecentos e cinquenta e três reais e sessenta e três centavos).

Era um contrato que havia sido celebrado em 2014 e já tinha sofrido os aditivos contratuais dentro da normalidade, mas o momento era outro e requeria nova postura de gestão ante os desafios delimitados e entregas futuras. De posse dos apontamentos dos órgãos de controle concernentes à possibilidade de contratação do Taxigov, ou transporte por aplicativo, considerando-se a observância do que havia sido identificado em uma primeira tentativa do MPOG, foram iniciados os trabalhos e tentativas de redução e modelagem de um edital dentro do escopo das necessidades da empresa, levando-se em conta a inovação do momento. Trata-se de um contrato que contemplava, em seu modelo original, veículos de caráter permanente – sistema de franquias de nove unidades (veículos). Havia uma etapa de negociação para um distrato e redução amigável juridicamente correta a ser enfrentada. Com divisão de tarefas e um início de senso de responsabilidade compartilhada, foi feita redução, e ficou-se apenas com três veículos executivos que serviam as diretorias e seus respectivos diretores. Passou-se à etapa seguinte, a licitação de um novo contrato que havia sido modelado por várias mãos, contendo ampla participação das áreas na modelagem e inovação. Tratava-se de um produto com as necessidades atuais da empresa e com as inovações de forma que são o novo normal de uma gestão na qual a tecnologia ganha cada vez mais proeminência, diminuindo tempo de resposta e resultado.

Foi publicado edital do seguinte serviço:

DO OBJETO - A contratação do serviço de agenciamento de transporte terrestre para atender os profissionais e colaboradores, exclusivamente a serviço da Empresa de Planejamento e Logística - EPL, com emprego de ferramenta de gestão, por meio de Táxi, Locadoras ou Serviço de Transporte Individual Privado de Passageiro baseado em Tecnologia de Comunicação de Rede – STIPs.

Como resultado, essa foi a primeira estatal do Brasil a contratar o tipo de serviço com um êxito de 100% de aproveitamento e aprovação do modelo de contratação. Virou modelo para várias outras instituições, inclusive com o gerente de

contratos já posicionado como consultor para outras instituições, até mesmo estaduais. O pessoal do TI ficou encarregado das inovações tecnológicas e da construção de uma solução caseira de controle e transparência em parceria com o vencedor do certame, responsabilidade essa que foi a semente para o laboratório de inovações. Foi criado então o MobEPL, primeiro serviço de atendimento por aplicativo do Governo Federal naquele momento. Um serviço inovador a um custo muito mais baixo do que o antigo contrato e com facilidade de uso, regras claras e disponibilidade.

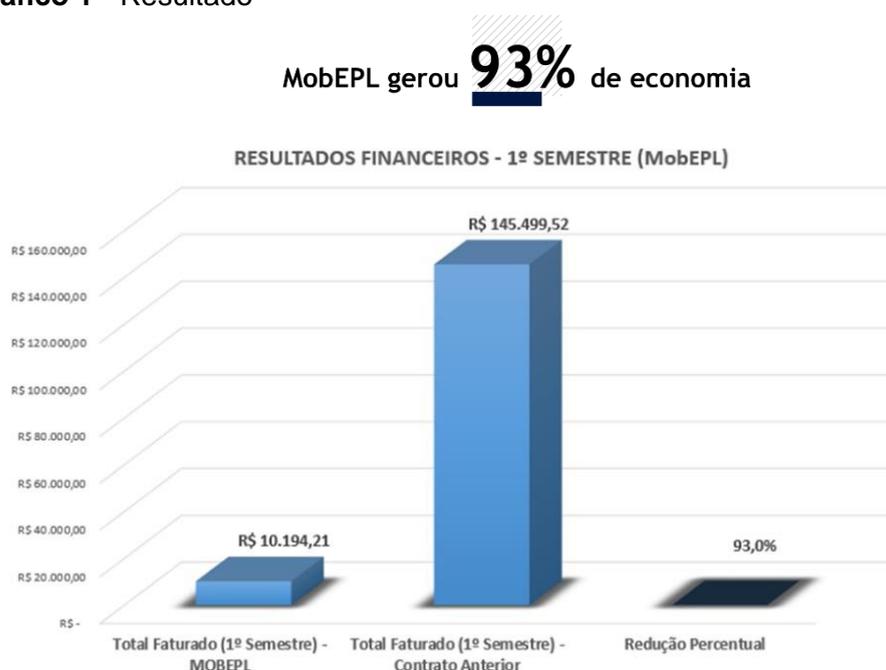
Para a criação do MobEPL, em abordagem geral, consideraram-se os seguintes critérios: contratação via pregão eletrônico para prestação de serviço de transporte, economicidade, solução automatizada (aplicação web, aplicativo mobile ou central de atendimento), operacionalidade com viagens compartilhadas por até quatro pessoas indo ao mesmo destino, 24 horas, inclusive fins de semana, se justificada necessidade de uso conforme norma específica que foi gestada concomitantemente à modelagem da solução, com atualizações de registro origem/destino, mapa de rota, quilômetros percorridos etc. (Figura 1).

Figura 1 - Logo do MobEPL



Fonte: Anuário Prestando Contas da Diretoria de Gestão – Anexo.

Gráfico 1 - Resultado



Fonte: Anuário Prestando Contas da Diretoria de Gestão – Anexo.

Esse case (Gráfico 1) traz um exemplo inicial da capacidade de uma postura consultiva, disruptiva e com foco no negócio da empresa na ótica de responsabilidades compartilhadas e entrega que se somam ao produto final da empresa, pois refletem a disponibilidade cooperativa das partes em consolidarem soluções capazes de viabilizar alto desempenho e valor público. Se observada a reformulação do modelo de transportes de profissionais da empresa, considerado o mesmo período do ano anterior ao contrato (2017), o novo modelo trouxe uma economicidade de 93% em relação ao contrato anterior, levando-se em conta o mesmo período de 2018.

Por esse e outros tantos motivos e experiências vivenciadas pela equipe, em um estudo de caso único, o objetivo geral de toda a trilha de aprendizado que aqui será narrada analiticamente, mesmo a despeito dos conceitos existentes e que serão analisados e nortearão toda a pesquisa, será uma resposta ao questionamento do pesquisador, que ao longo de mais de 15 anos de atuação como gestor público inquieta-se sobre a real possibilidade de implementação de uma nova identidade e modelo de gestão pública capaz de unir ambiente de trabalho adequado, QVT, pertencimento, desenvolvimento, alto desempenho e geração de

valor no serviço público. Diante disso, este trabalho objetiva responder a esse que tem sido um problema real e corriqueiro do serviço público brasileiro.

Esta pesquisa nutre ainda a expectativa de se entenderem e identificarem aspectos associados ao nível organizacional, gerencial, individual e demais fatores associados da organização que influenciam os processos, os resultados e a falta de desempenho de colaboradores e servidores.

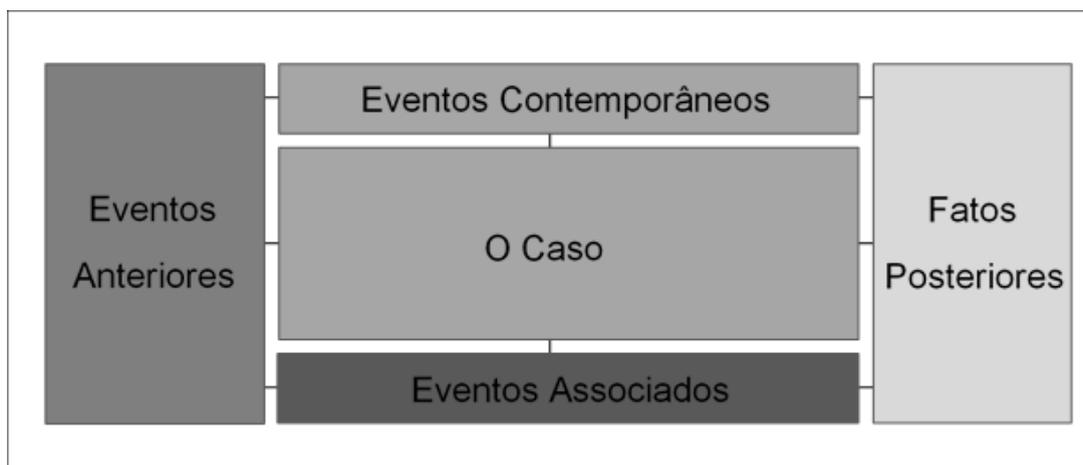
Buscar estabelecer, implementar e construir um modelo de gestão para resultados, aliado a uma governança moderna e relevante, ancorada em premissas consagradas da gestão pública, tais como eficiência administrativa, controles, alto desempenho, pertencimento e compartilhamento de responsabilidades, mesmo entendendo-se as limitações do agente público na execução de suas obrigações funcionais, é o foco específico desta dissertação.

METODOLOGIA

Diante desses relatos iniciais, este trabalho busca responder ao problema que se apresenta e se configura neste estudo de caso. Para tanto, a metodologia aplicada é a estrutura de narrativa analítica (BARZELAY, 2002). De acordo com este autor, quando o objetivo da pesquisa é entender um processo, como políticas de gestão pública da mudança, os casos são úteis como uma matriz de eventos paralelos ou seriais, por meio dos quais a formulação de políticas ocorre. Não importa como um episódio de reforma é dividido em eventos: os eventos que compõem o caso devem estar relacionados individualmente ao processo de mudança de regras e rotinas em todo o governo e em algumas das (ou todas as) cinco categorias de políticas de gestão pública – planejamento de despesas e gestão financeira, serviço público e relações trabalhistas, compras, organização e métodos e auditoria e avaliação.

Segundo Ragin (1987), de um modo geral, as principais questões de pesquisa de uma investigação orientada a caso são expressas em termos de explicação dos resultados dos casos. Para tanto, o conjunto de eventos diretamente e intimamente relacionados ao processo de interesse substantivo e analítico (por exemplo, política de gestão) constitui o episódio. O episódio está situado dentro de eventos circundantes. Esses eventos incluem eventos anteriores e eventos contemporâneos (BARZELAY, 2002) (Figura 2).

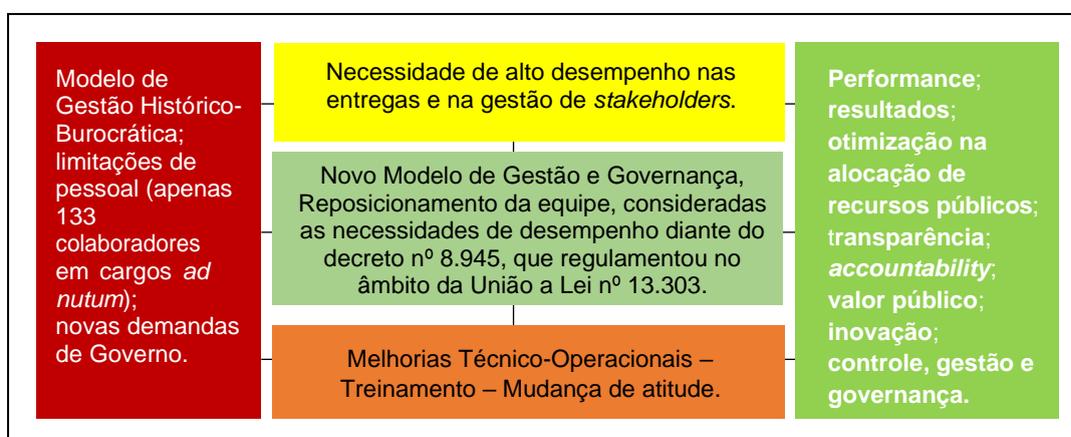
Figura 2 – Estrutura Narrativa - Barzelay



Fonte: <<https://publications.iadb.org/pt/node/16567>>. Acesso em: 8 jun. 2020.

Trazer o tema para discussão na academia a partir da estrutura narrativa analítica busca reforçar o entendimento que vem sendo amplamente discutido acerca da análise de narrativas como possibilidade metodológica para os estudos, sobretudo organizacionais. Com base em um estudo de caso cuja base metodológica para análise dos dados está relacionada a eventos vivenciados, modelados e testados, procura-se o entendimento de que narrativas são capazes de organizar as práticas organizacionais, bem como dar sentido a todo o contexto expositivo teórico e prático. Dessa forma, busca-se no presente trabalho utilizar o método de pesquisa narrativa analítica como a opção metodológica mais aderente aos propósitos da pesquisa, conforme a Figura 3, que traz os principais eventos desse caso estudado, bem como os marcos que compuseram o conjunto dos fatos vividos na caminhada desafiadora da implementação do modelo.

Figura 3 – Estrutura Narrativa Analítica do Estudo de Caso



Fonte: O autor.

Diante desse cenário desafiador, eram várias frentes a se observar no caminho que seria necessário percorrer para plenamente atender às expectativas. Eram desafios que traziam responsabilidades já declaradas, a necessidade de estabelecimento de um novo marco gerencial, seja pela expectativa dos *stakeholders* que demandavam, seja pelos que esperavam os resultados, quem nem sempre são os mesmos. Tratava-se de desenhar novos caminhos de melhorias para construir entregas com valor público claro, estimular o entendimento e autorresponsabilização, com um tom de autocrítica na busca em transformar, sem tempo de parada ou descanso, um conjunto de desafios em entregas robustas, inovadoras, integrando matrizes importantes de melhores práticas de gestão, governança e gestão de riscos em suas várias nuances no produto final da empresa. Considerando-se todo o entendimento dos desafios, apesar do conhecimento tácito dos gerentes e coordenadores com maior experiência, existiam competências gerenciais que, se treinadas, iriam ampliar a capacidade das equipes em entregar mais e melhor suas atribuições. Afinal, quanto custava à empresa não ter seus líderes e colaboradores plenamente treinados, (re)posicionados nas competências gerenciais em que eram especialistas? Por onde se devia começar o investimento em aprendizagem? Nos técnicos ou nas suas lideranças? Em eventos de oportunidade ou em treinamentos focados no comportamento do cargo? Faz todo sentido a este estudo de caso a metodologia adotada, pois ela se ajusta a uma série de eventos que construíram a história.

Algumas ferramentas aqui serão apresentadas, tais como Pesquisa de Clima e Pesquisa de TI&L, juntamente com a coleta de dados que está no quarto capítulo, o qual traz os Comparativos 2017/2018 das ações implementadas, que sempre foram balizadoras do diagnóstico tanto inicial quanto de manutenção e melhorias constantes na modelagem da solução que buscou ser um modelo propositivo de alto desempenho, geração de valor público e reposicionamento, sobretudo do *mindset* da equipe. As pesquisas, em sua essência, não tiveram a tarefa de apontar o caminho, tampouco foram pensadas e usadas para fazer comparativo anterior da gestão e do modelo que já estava posto. Ao contrário, essas informações foram o raio-X do que tínhamos, a partir da junção de outras ações e ferramentas, tais como: reuniões gerenciais, RAE's, monitoramentos e modelagens de aprendizado focado em melhorias técnico-operacionais, dentre outras tantas ações que fizeram parte dessa

trilha de conhecimento, culminando com os Comparativos dos Levantamentos TCU (Tribuna de Contas da União) de Gestão e Governança Pública (iGG).

Procura-se deixar claro que este estudo de caso ancora-se na égide da Metodologia de Narrativa Analítica como método escolhido para todo o caminho do trabalho. E mesmo demonstrando o uso de algumas ferramentas que foram partes importantes da formação do diagnóstico estruturante da proposição do modelo, este estudo de caso não tem a pretensão de discutir referenciais de cunho quantitativo e qualitativo, no discorrer da narrativa do caso em questão. Cada ferramenta utilizada e apresentada nesta construção de modelo de gestão servirá apenas como demonstração do caminho e das trilhas utilizadas, justamente por não se ter como afirmar que a mesma ordem ou sequência das ferramentas escolhidas para esse desafio e modelagem de solução seria ideal como o modelo para qualquer outra gestão, pois existem especificidades em cada instituição que precisam e devem ser consideradas, daí o desenvolvimento e a priorização das ferramentas mais aderentes ao desafio a ser enfrentado. Entretanto, não se entrará em questões técnicas das pesquisas internas realizadas e que foram coadjuvantes no sucesso do trabalho empreendido. Porém, fato é que esses instrumentos foram parte das ações de implementação da nova gestão, tendo um papel importante para a compreensão do modelo existente e suas nuances.

Diversas medidas e ações se fizeram necessárias para avançar no entendimento e modelagem da forma mais adequada de resolver e ter clareza no “como” enfrentar o desafio que se tinha pela frente. Ferramentas, modelos e conceitos amplamente consagrados e debatidos pelos pensadores da gestão pública de alto desempenho foram selecionados e adaptados na caminhada da mudança de postura e ruptura com o usual consagrado na administração pública, o que era a realidade vivenciada pelos colaboradores da empresa naquele momento específico da história, ou do recorte temporal a que se propõe este trabalho.

Como parte das ações de modelagem e busca da implementação de construção e de todo o trabalho da nova gestão, lançou-se mão de ferramentas que serviram de trilha, caminho e proposição do formato desejado.

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho segue uma estrutura expositiva dos acontecimentos, dividida em quatro capítulos. No primeiro, ao se considerarem a trilha de aprendizado trazido pela literatura e os diversos trabalhos acadêmicos e técnicos sobre Governança Pública Contemporânea, Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho e Alto Desempenho, Motivação, Engajamento, Sucessão, far-se-á uma investigação inicial sobre as abordagens hodiernas da gestão pública e suas nuances comportamentais. No segundo, serão apresentados eventos que antecederam o modelo proposto, considerando-se o período anterior aos desafios apresentados como demonstração da necessidade de uma nova proposição de gestão pública orientada ao alto desempenho e integração na matriz de responsabilidade coletiva.

A partir do terceiro capítulo, o trabalho se organiza de acordo com as ações e os eventos construtores da história do amadurecimento do modelo proposto: as pesquisas internas de clima e QVT e logística e TI como ferramentas norteadoras do modelo, a primeira reunião de apresentação do modelo (em 2017), a integração e o reposicionamento do corpo gerencial como responsáveis diretos pelo sucesso do projeto (em meados de fevereiro de 2017). O quarto capítulo traz o início do novo ciclo de gestão (em meados de março de 2017), o reposicionamento do *mindset* e a difusão do modelo com as equipes (os Cafés com o Diretor partir de abril de 2017), a implantação da plataforma de acompanhamento de projetos e ações (*Channel*), bem como os mecanismos de transparência e socialização das ações (informes, *news*, relatórios setoriais, treinamentos, planos de desempenho de cada gerência com as devidas metas e indicadores de desempenho, transformação e gestão da qualidade). Far-se-á uma abordagem do reposicionamento e fim do conceito da chamada “área meio”: de meros transeuntes burocráticos a consultores internos de alto desempenho e corresponsáveis por qualidade, transparência, aquisições e segurança jurídica das entregas finalísticas da empresa. Também serão levados em conta o clima, a cultura e o QVT como fatores que impactam o desempenho e a alta *performance* da gestão pública.

Por fim, chega-se às conclusões e demonstrações do avanço e consolidação do modelo de gestão que teve todo o seu fundamento no conceito de pertencimento, conhecimento, reconhecimento, alto desempenho e qualidade de vida como propulsores da transformação.

1. GOVERNANÇA PÚBLICA CONTEMPORÂNEA, QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO E ALTO DESEMPENHO

Ter claros alguns pressupostos que nortearão a sua existência e a real necessidade de permanência no ambiente em que está se inserido é um dever institucional. Pressupostos como valor, visão, missão e propósito são imperativos para a construção de um ambiente saudável em que cada colaborador tenha consciência das suas reais responsabilidades e entregas. Somente firmada em uma visão clara da missão e de seus objetivos específicos é que uma instituição ou empresa, pública ou privada, chegará à compreensão exata da razão de ser e existir, principalmente se essa missão impacta milhões de pessoas que dependem de respostas claras no atendimento das suas necessidades diárias. Em nosso caso em análise, são serviços públicos ou políticas públicas que desempenhem o papel constitucional de agente transformador e facilitador dos direitos fundamentais, como preconiza e assegura o artigo 5º, §1º, da Constituição Federal, podendo melhorar ou, na sua ausência, piorar a vida de grande parte da sociedade.

Em sua maioria, políticas públicas têm dimensões nacionais e muitas vezes refletem e influenciam a imagem internacional de um país. Desde já é possível afirmar que não existe medida de desempenho, eficiência e alta *performance* na entrega de serviços públicos de alta qualidade sem que a figura do servidor ou colaborador em cargo de confiança seja compreendida, cuidada e trabalhada em suas várias dimensões, nuances e potencialidades.

Assim considerando os atributos já mencionados, todo profissional imbuído de um dever público institucional torna-se o principal ativo diante dos desafios que são parte integrante da rotina da complicada máquina pública, necessitando estar preparado para lidar com pressões internas e externas, mantendo elevado desempenho em entregas de impacto nacional e muitas vezes internacional – realidade vivida por essa empresa aqui estudada. Cabem algumas perguntas importantes para o desenvolvimento da tese em questão. Como reposicionar uma gestão administrativa que está, institucionalmente, presa a um modelo histórico/burocrático de apenas controle para uma inversão de valores em que a ordem burocrática se transforme em ferramenta e motive seus colaboradores a se

tornarem uma das partes mais relevantes do sucesso e das entregas finalísticas de suas instituições?

Faz-se necessário o entendimento de que o desenho institucional é, sem dúvida alguma, um dos elementos incentivadores de melhores padrões e alto desempenho, em relação com as capacidades e qualidades institucionais ou o conjunto das regras que definem a configuração jurídico-institucional da instituição e seu modelo de gestão – o que certamente pode potencialmente limitar ou promover seu desempenho e capacidades colaborativas. Esses elementos, se somados, mostram-se, portanto, determinantes da capacidade organizacional, podendo ser mais ou menos conducentes a resultados satisfatórios e se coadunar com princípios cívicos e republicanos.

1.1 GOVERNANÇA PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

As mudanças no comportamento da sociedade moderna, na busca por soluções e ações cada vez mais rápidas e com expectativas de eficiência no contorno social que envolve as políticas públicas, provocaram um debate permanente sobre a necessidade de superação dos modelos de administração pública apresentados. Porém, mesmo contabilizando os avanços das últimas décadas, ainda é tímido o desenvolvimento de uma contribuição teórica numa perspectiva de gestão pública que enfatize um modelo capaz de suprir e organizar o estado afastando a nuvem negra da prestação de um serviço público abaixo das expectativas, acabando com a burocracia que asfixia a população e produz nítida ineficiência gerencial da máquina pública que, somada à diversidade de formatos administrativos dentro de um único governo – que em grande parte tem dificuldade de comunicação entre si –, torna o Estado cada vez mais lento e ineficiente nas entregas de políticas e serviços de alto valor público à sociedade.

O trabalho de Falcão-Martins e Marini (2010) discute com propriedade que governança pública tem sido proclamada como um novo paradigma, distinto da nova gestão pública e da administração pública burocrática ortodoxa. Aplica-se em novos tempos e contextos marcados por pluralismo, complexidade, ambiguidade e fragmentação, diferentemente dos contextos da velha administração pública (o nascimento e apogeu do Estado do bem-estar social desenvolvimentista) e da nova gestão pública (a onda neoliberal dos anos 80 e 90). Propõe escopos mais amplos,

colocando-se numa perspectiva mais abrangente de governo (*whole of government*) e sociedade (redes de governança), diferentemente dos enfoques estatal da administração pública ortodoxa e intraorganizacional da nova gestão pública – com ênfase em eficiência e controle.

A busca por uma gestão que privilegia a participação de servidores e colaboradores é um debate que cerceia o âmbito da administração pública contemporânea. Essa temática encontra na literatura uma diversidade de conceituação. No entanto, parece haver uma concordância de que o modelo que vigora na contemporaneidade precisa de uma reavaliação perante as necessidades de mudanças da sociedade, como já dito. Governança pública é uma promessa de compreensão abrangente e integradora, inspiradora de melhores práticas e resultados em termos de bem-estar.

Em outras palavras, o modelo de governança pública preconiza a ampliação de formas de relacionamento entre diferentes atores no âmbito da gestão pública, entre Estado e sociedade, agentes privados e governo ou sociedade e iniciativa privada (OSBORNE, 2010).

Com essa diretriz, a perspectiva de governança tem como finalidade tornar o governo mais bem informado, mais flexível e menos exclusivo. Substituem-se os formatos hierarquizados de organização pela inclusão de novos atores com um direcionamento mais próximo de atuação em redes nos processos de formulação, implementação e controle das políticas públicas. Com efeito, espera-se um funcionamento mais efetivo e legítimo da administração pública (POLLITT & BOUCKAERT, 2011).

A ideia de governança possui uma miríade de conceitos e adjetivos que a acompanham – governança pública, em redes, interativa, participativa, colaborativa etc. Porém, é importante ressaltar que ela é fruto da chamada pós-NPM (*New Public Management*).

Aguilar (2006) defende a ideia de que a governança pública combina elementos dos paradigmas anteriores: NPM (nova gestão pública) e pós-NPM. Sobretudo a governança pública contemporânea traz consigo uma ideia que faz todo sentido no processo transformacional do *mindset* do servidor ou colaborador, geração de valor público no exercício da função. Valor público é, portanto, uma combinação equilibrada de meios e fins, esforços e resultados, requisitos e

aspirações, racionalidade instrumental e substantiva (FALCÃO-MARTINS & MARINI, 2010).

1.2 QVT (CIDADANIA ORGANIZACIONAL: MOTIVAÇÃO, ENGAJAMENTO, AMBIENTE E CLIMA E SUCESSÃO)

Por certo, clima, cultura & QVT, um ambiente organizacional formatado com clareza na missão e capacidade da gestão em transformar projetos institucionais em responsabilidade compartilhada são os maiores indutores de mudanças no comportamento e desempenho do servidor ou colaborador ocupante de cargo de confiança, mesmo que temporário. É considerando que ter um ambiente físico, psicológico e social adequado – conforme a literatura especializada em gestão de pessoas – constitui uma das condições não só para o desempenho pessoal e organizacional, mas também para a sustentabilidade no caminho da estratégia, que entendemos a pertinência e a relevância desses conceitos que jogam luzes no debate proposto.

1.2.1 CONCEITUANDO CIDADANIA ORGANIZACIONAL (CCO)

Estudar o comportamento dos indivíduos nas organizações tem sido um desafio para a academia no âmbito do comportamento organizacional. Até cerca de trinta anos atrás, os investigadores estudavam os indivíduos e os grupos nas organizações com o objetivo de explicar as diferenças nos desempenhos individuais. Hoje sabemos que a produtividade é determinada largamente pela tecnologia e pela organização do trabalho, com variações que levam em consideração as capacidades cognitivas dos indivíduos. Nesse sentido, os contributos discricionários, além do desempenho das tarefas estritamente obrigatórias, são agora alvo de diversos estudos, envolvendo tanto variáveis pessoais (traços de personalidade) quanto condições específicas, tais como atitudes, crenças e emoções (BORMAN, PENNER, ALLEN & MOTOWIDLO, 2001; KONOVSKY & PUGH, 1994; ORGAN & RYAN, 1995; ZIEGLER, SCHLETT, CASEL & DIEHL, 2012).

Ao descreverem o comportamento dos indivíduos nas organizações, Katz e Khan (1978) fazem uma distinção entre comportamentos de papel, comportamentos concordantes com a descrição formal de funções e comportamentos extrapapel,

comportamentos inovadores e espontâneos que vão além do formalmente prescrito. Para esses autores, as recompensas formais extrínsecas são baseadas nos comportamentos de papel, enquanto as recompensas intrínsecas aumentam os comportamentos “extrafunção”. Os comportamentos “extrafunção” alicerçam-se em sentimentos de cidadania relativamente à organização, o que leva os trabalhadores a desempenharem atividades em nome da organização na qual estão inseridos, sem que para tal sejam formalmente obrigados. Esses comportamentos incluem iniciativas de cooperação, ações de proteção do sistema/organização e comportamentos que realçam a imagem externa da organização. São comportamentos tão importantes que levam Katz (1964, p. 132) a afirmar que “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”.

Essa ideia de voluntarismo no desempenho das tarefas no ambiente de trabalho foi ao longo dos últimos tempos e tem sido intensamente analisada por diversos estudiosos da academia, embora várias tenham sido as designações utilizadas – por exemplo: espontaneidade organizacional (GEORGE & BRIEF, 1992), comportamentos extrapapel (VAN DYNE, CUMMINGS & PARKS, 1995) ou desempenho contextual (BORMAN & MOTOWIDLO, 1993). Já Barnard (1968) tinha considerado a “vontade de cooperar”, integrada numa concepção de organização marcada pela agregação de esforços cooperativos, como determinante na produção de gestos construtivos relativamente à organização. No entanto, o termo comportamentos de cidadania organizacional (CCO) foi utilizado pela primeira vez por Bateman e Organ (1983) e Smith, Organ e Near (1983), num estudo empírico que analisou a natureza e os preditores desse tipo de desempenho numa amostra de empregados e seus supervisores de dois bancos. Com tal designação, os autores referiam-se àqueles comportamentos que os superiores apreciam, mas que não podem exigir dos seus subordinados. Nessa primeira tentativa de identificação dos CCO, os autores efetuaram entrevistas com supervisores, pedindo-lhes que identificassem as ações que não podiam exigir aos subordinados, mas que estes apreciavam, porque aumentavam a eficácia e a eficiência da organização, ao mesmo tempo que facilitavam o trabalho dos gestores.

Com base nessas entrevistas, identificaram 16 comportamentos e construíram uma das primeiras medidas de CCO segundo as quais identificaram dois fatores, designados inicialmente por altruísmo e consciência geral (*general compliance*)

(SMITH, ORGAN & NEAR, 1983). O primeiro fator (altruísmo) inclui os comportamentos direta e intencionalmente dirigidos a ajudar alguém (colega ou superior) em situação face a face, de que são exemplos: ajudar os colegas sobrecarregados ou que estiveram ausentes, ajudar o supervisor no seu trabalho, fazer sugestões inovadoras de melhoria ou não passar muito tempo em conversas ociosas. O segundo fator é definido como uma forma de “conscienciosidade”, mais impessoal, integrando os comportamentos que, não tendo efeito imediato na ajuda direta, contribuem de forma geral e impessoal para a organização – como chegar no horário, não demorar nos intervalos e pausas, avisar antecipadamente as ausências, não faltar desnecessariamente ao trabalho.

De acordo com Siqueira et al. (2001), os preceitos legais ou leis de um Estado democrático devem ser executados por autoridades constituídas e precisam ser claros e inequívocos, além de prever penalidades aos seus infratores, subordinando o cidadão às leis e às autoridades legitimadas. Para esses autores, segundo a teoria das organizações de Katz e Kahn (1978) acontece o mesmo. Ao ingressar em uma organização e reconhecer a legitimidade de suas normas, o trabalhador, motivado pelo modelo de sociedade democrática ocidental, exigirá que a organização o trate como cidadão organizacional e lhe ofereça cidadania organizacional – ou seja, o pleno gozo de todos os direitos e deveres instituídos pelo sistema. Katz e Kahn (1978), ao procurarem explicar quais seriam os comportamentos, padrões motivacionais e condições organizacionais que se interligariam para promover a existência efetiva de uma organização, reconheceram que, no contexto de trabalho, os indivíduos a ela afiliados poderiam concebê-la como um sistema organizado política e juridicamente e dela solicitar tratamento democrático, como aquele que o Estado dispensa a seus cidadãos. Dessa forma, o conceito de cidadão organizacional é apresentado com base em cinco classes de ações espontâneas que beneficiariam a empresa: ajuda aos colegas de trabalho; proteção à organização; sugestões construtivas; contribuição para a reputação organizacional; e autodesenvolvimento.

1.2.2 MOTIVAÇÃO

O fator motivacional, o ambiente e o clima organizacional são ferramentas relevantes para o contexto das empresas. Eles impactam os colaboradores

causando um reflexo sistêmico na *performance* organizacional. A motivação é o que conduz uma pessoa a determinada atitude ou conduta e, diante de determinada situação, a ter uma iniciativa ou ação (ENGELMANN, 2010).

A motivação é um processo que se verifica ao longo do tempo, estimulado por uma energia interior para pessoas buscarem o que desejam (ARNT, 2010). Para Viana e Viana (2012), há uma grande dificuldade em se obter uma conclusão específica da conceituação do significado de motivação.

A mais importante das percepções sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Portanto, qualquer recompensa ou objetivo do comportamento tem um valor que é determinado pela capacidade de satisfazer a necessidades.

No quesito motivação, Knapik (2008, p. 96) defende a ideia de que motivar quer dizer “mover para a ação”, mobilizar energias e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico: significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade.

É claro que, em uma cultura de pertencimento, a motivação torna-se motor propulsor de melhores resultados, se o ambiente é sadio. Se considerarmos que a motivação indica causas ou motivos que geram atitude, é notório que também se torna a energia ou força motriz capaz de movimentar o comportamento das pessoas.

Maximiano (2005) diz que o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, nesse modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

1.2.3 ENGAJAMENTO

O engajamento no trabalho é um construto que resulta de estudos sobre a síndrome de *burnout* (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001). Os pesquisadores

que a investigam se ativeram não só aos aspectos positivos do ser humano, mas também aos negativos (CARVALHO et al., 2006; GONZÁLEZ-ROMÁ et al., 2006; MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001). Entende-se como *burnout* algo extremamente relacionado às condições de trabalho, cuja resposta desencadeia um estado prolongado e crônico de estresse laboral, caracterizado por: esgotamento (exaustão emocional), desumanização (cinismo – despersonalização) e reduzida realização pessoal no trabalho (MASLACH & LEITER, 2008; MORENO-JIMÉNEZ, 2007; GIL-MONTE, 2005, 2007; GONZÁLEZ-ROMÁ et al., 2006; BENEVIDES-PEREIRA, 2002; MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001).

A síndrome de *burnout* e o engajamento no trabalho são, portanto, dois construtos opostos associados ao mundo profissional e, de forma geral, relacionam-se negativamente entre si (SALANOVA & SCHAUFELI, 2009; BAKKER et al., 2008). Nessa tendência, autores como Bakker e Leiter (2010), Salanova e Schaufeli (2009), Bakker et al. (2007, 2008), Maslach e Leiter (2008), Llorens et al. (2007), Carvalho et al. (2006), González-Romá et al. (2006), Schaufeli e Bakker (2003, 2004), Schaufeli et al. (2002), Salanova et al. (2000) e Kahn (1990), entre outros, estudaram os processos negativos para a saúde no trabalho, mas também começaram a pesquisar os aspectos positivos, no caso o engajamento no trabalho.

Verificou-se, portanto, que o termo engajamento é um construto motivacional positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, sempre relacionado ao trabalho, que implica sentimento de realização que envolve estado cognitivo positivo e é persistente no tempo, apresentando natureza motivacional e social (SALANOVA & SCHAUFELI, 2009; BAKKER et al., 2007, 2008; LLORENS et al., 2007; SCHAUFELI & BAKKER, 2004; SCHAUFELI et al., 2002). Desse modo, vigor e dedicação são considerados opostos diretos de exaustão e cinismo, respectivamente, os dois principais sintomas do *burnout*. O vigor, contrariamente à exaustão, tem sido rotulado de “energia”, enquanto a dedicação, diferentemente do cinismo, tem sido rotulada como “identificação” (GONZÁLEZ-ROMÁ et al., 2006).

Percebe-se que, apesar de não haver um conjunto específico para o desenvolvimento do engajamento no trabalho, há alguns fatores, encontrados na literatura, que se associam ao conceito. Por exemplo: apoio social; desempenho no trabalho; recursos pessoais (como autoeficácia e autoestima); capital psicológico positivo; crenças; tipo de enfrentamento utilizado; otimismo; recursos e demandas organizacionais; satisfação dos clientes; e resiliência (BAKKER & LEITER, 2010;

SALANOVA & SCHAUFELI, 2009; MASLACH & LEITER, 2008; BAKKER et al., 2007, 2008; CARVALHO et al., 2006). Bakker (2008) cita quatro razões pelas quais os trabalhadores engajados desenvolvem melhor seu desempenho:

- 1- Experimentação de emoções positivas, como felicidade, alegria e entusiasmo;
- 2- Melhor saúde psicológica e física;
- 3- Criação do envolvimento no emprego e os recursos pessoais (por exemplo, o apoio de outros);
- 4- Compartilhamento do engajamento com os outros.

Portanto, o que se pode afirmar é que a promoção do engajamento no trabalho modula os efeitos diretos dos recursos organizacionais sobre o desempenho, o bem-estar e a qualidade de vida em geral (LLORENS et al., 2007), beneficiando não somente os indivíduos, mas também as organizações, o que gera uma vantagem competitiva para elas (LEITER, 2010; BAKKER, 2010; SALANOVA & SCHAUFELI, 2009; BAKKER et al., 2008).

1.2.4 AMBIENTE E CLIMA

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é, sensivelmente, o nível de satisfação de uma pessoa em seu ambiente de trabalho. Está diretamente ligada à satisfação que um indivíduo sente ao ir a seu local de trabalho ou estar nele. Esse termo apareceu pela primeira vez em meados da década de 1950, bem próximo do surgimento científico da abordagem sociotécnica, que jogaria luzes e traria novos conceitos e reflexões para o que resumidamente, segundo a maioria dos pesquisadores e estudiosos, seria o *princípio da otimização conjunta*. Mas foi só pelos idos de 1960 que adquiriu mais força, incidindo exatamente quando cientistas sociais, empresários e sindicatos compreenderam que a qualidade de vida corporativa de seus funcionários influenciava diretamente em seu rendimento, saúde, bem-estar e eficácia. A partir daí é que foram capazes de começar a entender que um funcionário que trabalha em ambiente agradável é feliz e motivado no trabalho e acaba produzindo mais e melhor.

Ainda seguindo a linha histórica, foi pelos anos 70, principalmente nos Estados Unidos, que o termo deixou de ser apenas uma expressão e começou a ser colocado em prática nas empresas.

Nesse prisma, entende-se que a qualidade de vida no trabalho é definida como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FERNANDES, 1996, p. 45-46). Assim, compreende-se que o ambiente de trabalho é valioso elemento de *performance* das entregas do colaborador.

A QVT, especificamente, tem a passos lentos conseguido maior inserção e presença nas conceituações e projeções de melhoria do desempenho de empresas e instituições. No setor público, ela ainda se demonstra incipiente e um campo científico de interesse restrito (FERREIRA, 2006). Contudo, o próprio setor público já vem encarando a necessidade de aprimorar os serviços oferecidos à sociedade. Se isso pode ser alcançado via profissionais motivados e valorizados, a qualidade de vida e o ambiente de trabalho assumem posição de grande relevância e destaque.

Fatores como ergonomia, segurança no/do ambiente de trabalho, bons padrões de relacionamento, respeito, desafios compatíveis, reconhecimento, saúde e bem-estar dos colaboradores são alguns dos pontos que, se não observados, continuarão vetores da perpetuação da burocracia pública sustentada na insatisfação individual de servidores protocolares e pouco comprometidos com sua organização. Bennett (1983) *apud* França (2004, p. 46) diz que a melhoria da produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o conceito de produtividade vai além da ideia de uma boa produção ou de ser eficiente. É também um conceito que encontra suas raízes no dinamismo humano, porque tem indispensável conexão com a melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo no trabalho e suas consequências fora dessa esfera. A melhoria do ambiente de trabalho significa motivação, dignidade e incentivo à participação no desenho e desempenho dos processos de trabalho de uma organização. Significa desenvolver indivíduos cujas vidas podem ser produtivas em sentido amplo.

1.2.5 SUCESSÃO

É quase impossível falar em sucessão, ou nos conceitos que a acompanham, sem falar em alguns elementos que são fatores intrínsecos inegáveis à gestão sucessória ou ao processo sucessório nas empresas, principalmente privadas, de origem familiar, e que aos poucos têm ganhado força na discussão no âmbito do serviço público.

Falar em sucessão é falar em ativos intangíveis, capital intelectual e capital humano. Estes são elementos que se entrelaçam ao conceito de processo sucessório, sobretudo na administração pública, se considerarmos que as pessoas são os grandes patrimônios de uma instituição, pois são elas as molas que movimentam ou não os negócios ou serviços. Não se constroem sucessão sem pessoas cuidadas, treinadas e motivadas ao crescimento e desempenho.

Apesar da importância dos bens físicos imobilizados – até a década de 1980, a grande preocupação no mundo dos negócios era como avaliar o ativo tangível das empresas –, com a globalização, a desregulamentação da economia, os avanços tecnológicos e o aumento da disponibilidade de tecnologias da informação, particularmente a internet, cresceu a importância dos ativos intangíveis para as organizações na formação de valor agregado e como importante diferencial competitivo (LEV, 2001). Tal perspectiva também se justifica mediante normas internacionais e nacionais de contabilidade – dentre as quais a International Accounting Standard (IAS) 38, a Lei nº 11.638, de 2007, e o Procedimento Técnico CPC 04 (R1), de 2010 – que não só reconhecem a importância dos ativos intangíveis como estabelecem que eles devem ser identificados e divulgados no Balanço Patrimonial (BP) das empresas.

Grande parte da literatura refere-se a ativos intangíveis como capital intelectual, frequentemente utilizando essas expressões como sinônimas. De acordo com Antunes e Martins (2005), na Ciência Contábil o capital intelectual integra o rol dos ativos intangíveis. O capital intelectual está diretamente ligado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem e atuarem na denominada *sociedade do conhecimento*.

Para autores como Stewart (2002), Oreja e Prieto (1998) e Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual seria basicamente composto pelo capital

humano, pelo capital estrutural e capital de clientes ou relacional, suas dimensões mais representativas na relação com a capacidade inovadora da empresa. Segundo Khang (2014), em termos gerais, o capital humano refere-se a recursos humanos ou capacidades humanas que produzem renda monetária e psíquica futura.

A presença do capital humano em todas as classificações mencionadas denota a importância desse elemento, tal qual ocorreu na época dos primeiros estudos sobre capital intelectual, que se desenvolveram a partir de reflexões acerca do papel desempenhado pelo capital humano nas organizações (ANTUNES, 2000). Contudo, capital intelectual e capital humano, embora intimamente relacionados, não são coincidentes. Enquanto o capital intelectual está centrado no investimento no negócio e na produção de fontes intangíveis de valor futuro, o capital humano foca naquilo que os indivíduos possuem e no investimento em suas capacidades próprias para produzir valor futuro.

Por outro lado, no setor público o planejamento sucessório depende de cultura organizacional, e este é um processo ainda incipiente na estrutura governamental. Cabe aqui uma pergunta: os gestores públicos estão aptos a implementar o processo de gestão sucessória na administração pública? Será que têm preparo e maturidade para conviver, modelar equipes com perfis capazes e prontidão necessária à sucessão? Estas são perguntas intrigantes e que com certeza serão discutidas em outro momento sequencial a este trabalho.

A gestão sucessória, segundo a literatura e as melhores práticas de gestão, é fundamental para se assegurar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população. Fato é que a adoção e a difusão de políticas de planejamento sucessório contribuem para o enfrentamento dos atuais desafios do setor público. Sucessão no setor público é uma preocupação apenas recente, sinalizando que programas de gestão sucessória são ainda muito pouco utilizados no âmbito administrativo (WILKERSON, 2007).

Também é fato que existe uma lacuna de análises sobre o tema no setor público. Conforme já mencionado, o setor público possui características que o distinguem singularmente do segmento privado. Em relação à força de trabalho, notadamente há maior flexibilidade do setor privado sobre o público no recrutamento de profissionais e lideranças para contratação (LUNA, 2012). No Brasil, empresas públicas e órgãos da administração pública estão sujeitos ao provimento de pessoal mediante a realização de concursos públicos para contratar profissionais, sendo que

todo esse processo deve respeitar os princípios que norteiam esse tipo de contratação, quais sejam, universalidade de acesso e uso de critérios abrangentes e impessoais (FARO & DINIZ, 2012). Considera-se que a maioria dos cargos de liderança é ocupada sem critérios claro e definidos, que deveriam observar, sem excluir o cidadão civil não concursado, meritocracia, preparo para o exercício da função com regras de desempenho claras e mensuráveis. Sobretudo percebe-se muitas vezes a interferência política, excluindo-se realidades verdadeiramente comprovadas em que as indicações seriam de perfis com notório conhecimento, mas há cargos de chefia na administração pública que são preenchidos por indicação, não levando em consideração elementos do capital humano que podem tornar-se um diferencial na escolha de um gestor para assumir posições estratégicas. Em consequência, essas posições acabam ocupadas por supostos “gestores” que não possuem competências técnicas e gerenciais, além de conhecimento específico da área onde irão atuar, principalmente por não terem sido capacitados para esse fim, constituindo assim processos e procedimentos pautados na ineficiência e fortalecimento de frágeis e ultrapassados procedimentos burocráticos, em sua maioria sem critérios de geração de valor público.

1.3 ALTO DESEMPENHO: UM MODELO DE LIDERANÇA

Em um cenário que se apresenta cada vez mais competitivo, no qual os objetivos organizacionais necessitam ser concluídos com menos tempo e com maior qualidade, a liderança assume um papel de fundamental importância dentro da organização, e os liderados necessitam ter o seu desempenho monitorado, de modo que os objetivos organizacionais não sejam comprometidos. Transformação do desempenho de equipes, na maioria dos casos, está diretamente ligada à capacidade, ao comprometimento e à influência positiva da liderança.

A liderança vai além de conduzir as pessoas. Os líderes são propulsores de mudanças, capazes de servir como inspiração aos liderados; são aqueles que norteiam os colaboradores da empresa. Existe na literatura uma série de afirmativas com base em achados científicos, confirmando que a liderança exercida por alguém que tem em seu modelo pessoal o alto desempenho como regra influenciará, certamente, os liderados à sua volta.

Para Maximiano (2005, p. 34), “liderança é a realização de objetivos por meio da gestão de colaboradores. A pessoa que coordena com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”.

De acordo com Escorsin e Walgir (2017, p. 28), “liderança é a influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas de um grupo em uma determinada situação para que dado propósito seja atingido”. A liderança é relacional quando existe um líder (influenciador) e liderados (influenciados) e um comportamento de afetar (influenciar); quando necessita de aceitação, é situacional.

Para Daft (2010, p. 683-684), “a liderança é a capacidade de influenciar pessoas ao alcance das metas organizacionais”. O autor ainda ressalta que essa definição captura a ideia de que os líderes estão envolvidos com outras pessoas na consecução das metas.

De acordo com Johann (2013), nas equipes de alto desempenho a liderança pode ser definida como um processo de interação entre as pessoas que conduz à busca de resultados efetivos e socialmente relevantes, obtidos juntamente com os vários públicos da organização, como os clientes, os funcionários, os acionistas, os fornecedores, o meio ambiente e a comunidade.

Os autores concordam em seus achados no sentido de que a liderança para alto desempenho ancora-se na capacidade de exercer influência positiva sobre o outro – no meio organizacional, consiste em o líder levar o liderado a exercer as funções, tendo esse líder o papel de exemplo para o alcance dos objetivos. Fato insofismável é que diante de tantas evoluções que a humanidade sofreu e dos avassaladores avanços nas mais diversas áreas, surgiu mais uma transformação nos ambientes organizacionais: a necessidade de conhecer pessoas, conviver com elas e criar ambientes organizacionais harmoniosos. Nessa perspectiva, a liderança assume um papel de significativa importância ao se considerarem os modelos organizacionais, pois é o líder o responsável por desenvolver estratégias capazes de alcançar melhores interações e relacionamentos entre os colaboradores, permitindo assim que se alcancem os objetivos de uma organização.

A teoria dos estilos de liderança nasceu dos estudos de Kurt Lewin, conjuntamente com Ronald Lippett e outros colegas em 1939. Tinha por objetivo a realização de experiências com condições sociais preestabelecidas a fim de verificar o comportamento do líder sobre o liderado.

Segundo Vergara (2010), existem três estilos de liderança:

- *Autocrático*: aquele que ilustra o célebre ditado: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”;
- *Democrático*: é aquele que busca a participação;
- *Laissez-faire*: é aquele que é conhecido intimamente como “deixa rolar”.

Minicucci (2010) defende, por sua vez, a existência de quatro tipos de estilos de liderança, acrescentando à visão de Vergara (2010) a *liderança paternalista*, tipo de liderança autocrática, muito comum em governos, empresas e religiões. É agradável, paternal e gentil diante das necessidades dos seus colaboradores, mas sente que deve tomar as decisões mais importantes em nome do grupo e pelo bem do grupo. Esse tipo de liderança poupa as decisões de conflito e gera uma ação de grupo satisfeito.

O ato de liderar é compreendido como “a capacidade de influenciar o outro a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior”, conforme especifica Blanchard (2007, p. 15), que trabalha com a ideia de que “bem maior” está contextualizado em um alto nível de desempenho.

Marras (2011, p. 165) traz a ideia de que o “desempenho humano é o ato de cumprir ou executar determinada missão previamente traçada”. Ressalta que ele está ligado a duas condições humanas: “querer fazer”, que consiste no desejo de realizar (motivação); e “saber fazer”, ou seja, as condições cognitivas e as experiências que permitem ao indivíduo realizar alguma coisa com eficácia.

Bergamini (1994, p.118) salienta:

[...] cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas, que poderão direta ou indiretamente influenciar no desempenho do trabalho.

Para Lebas (1995) *apud* Corrêa e Corrêa (2004, p. 119), “o desempenho diz respeito a arranjar e gerenciar bem os componentes do modelo causal que levam ao atendimento coordenado dos objetivos estabelecidos dentro dos já existentes para a organização e a situação”. De acordo com esse autor, o desempenho está ligado ao alcance dos objetivos, que são restritos para cada organização e situação existentes.

As condições ambientais e a ausência de muitos recursos podem afetar o desempenho, porém uma equipe de alta *performance* supera todas as dificuldades ambientais (TONET et al., 2009).

Equipes de alto desempenho, segundo Dyer, Dyer e Dyer (2011), são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros dessa equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e têm a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do time.

Ainda no mesmo viés, Blanchard (2007) defende a ideia de que nas organizações de altos níveis de desempenho os líderes cooperam com os seus liderados e vice-versa, servindo como aprendizes e professores, criando e desenvolvendo um papel participativo com os colaboradores. O autor ainda ressalta que líderes da alta cúpula precisam viver os valores da organização, incorporando e encorajando e, sobretudo, auxiliando os liderados a terem uma visão de um todo, para uma mútua sinergia dos esforços para o alcance dos objetivos.

Considerando todas essas variáveis, o objetivo deste estudo e revisão de referencial teórico é analisar a dinâmica com que os aspectos conceituais se incorporam como ferramentas substanciais e poderosas no processo de modelagem e reposicionamento da equipe. Vale ressaltar que a lista de práticas e conceitos teóricos citados neste estudo de caso não é exaustiva; consubstancialmente, existem outras práticas e conceitos de apoio à gestão da mudança de *mindset* e reposicionamento estratégico do *modus operandi* de colaboradores. Os conceitos aqui indicados, porém, foram selecionados por serem considerados estratégicos para a implementação do modelo em questão. Cada atributo do referencial teórico mencionado será objeto de análise situacional naturalmente percebida na trilha dos eventos que antecederam, foram concomitantes ou marcaram a trajetória de implementação do modelo e suas variáveis de sucesso. Veremos que, no caso em questão, conceitos como Governança Pública Contemporânea, QVT (Cidadania Organizacional: Motivação, Engajamento, Ambiente e Clima), Sucessão e Alto Desempenho como um modelo de liderança fizeram toda a diferença como motores propulsores no processo de maturidade e alcance dos resultados planejados.

2. EVENTOS QUE ANTECEDEM O MODELO PROPOSTO

A mudança é inevitável, mas está em nós controlar o seu conteúdo e direções.
Indira Gandhi (1967)

Seguir em frente sem olhar para trás é o desafio a ser perseguido. Não se pode construir soluções, melhorias, nem processos transformacionais com engajamento, pertencimento e reposicionamentos estruturais, sem olhar pelo retrovisor. Parâmetros são importantes balizadores para um olhar mais claro na solução, nas melhorias, bem como na manutenção e no funcionamento do que está trazendo resultados satisfatórios. Parâmetros desafiam a repensar, inovar e, sobretudo, a uma constante avaliação da direção a ser seguida sem se perder na estrada a se percorrer. Foi assim a construção dos primeiros movimentos realizados na busca pela implementação do modelo e do reposicionamento desejados.

2.1 A HISTÓRIA COMO MARCOS QUE ANTECEDEM OS FATOS

Para um país que aspira ao desenvolvimento virtuoso e com oportunidades, é fundamental a estruturação de uma rede logística de qualidade. Com esse pensamento, a empresa objeto desta dissertação narrativa foi instituída com o intuito de devolver ao Estado brasileiro a capacidade de suprir uma necessidade fundamental para qualquer país: o planejamento da infraestrutura logística.

Sua criação foi autorizada pela Lei n. 12.404, de maio de 2012, e constituída na forma de sociedade anônima de capital fechado, regida pelo seu estatuto social. Para modificar a denominação da Empresa de Transporte Ferroviário de Alta Velocidade (ETAV) e ampliar suas competências e ser transformada em Empresa de Planejamento e Logística (EPL), foi publicada a Lei n. 12.743, de dezembro de 2012, vinculando-a ao Ministério dos Transportes. A reestruturação promovida pela Lei n. 13.334, de 13 de setembro de 2016, em combinação com o Decreto n. 8.891, de 2 de fevereiro de 2017, vinculou a EPL à Secretaria Especial do Programa de Parcerias e Investimentos (SSPI) da Secretaria Geral da Presidência da República,

tornando-a braço operacional do Programa de Parceria e Investimentos (PPI), criado com o objetivo de ampliar as oportunidades de investimento e emprego, bem como garantir a expansão da infraestrutura pública de transportes, com qualidade e tarifas adequadas. A Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016; o Decreto n. 8.945, de 27 de dezembro de 2016; as alterações das Leis 4.320, de 17 de março de 1964, e 6.404, de 15 de dezembro de 1976; e demais legislações aplicáveis alcançaram e nortearam o novo momento e o espectro de atuação da empresa (Figura 4).

Figura 4 – Linha do Tempo da EPL



Fonte: Elaboração própria.

Com o fim do Grupo Executivo de Integração da Política de Transportes (GEIPOT), criado em 1965, o planejamento de transportes no Brasil foi relegado a segundo plano, fato que impactou o progresso e o desenvolvimento estrutural de diversas regiões do país, bem como criou diversos entraves na expansão e no desenvolvimento regionais.

A grande maioria dos especialistas do setor de transportes é categórica ao afirmar que a extinção do GEIPOT, a partir do começo dos anos 90, foi um dos motivos pelos quais o Brasil não conseguia alcançar um nível de investimentos em infraestrutura obtido no período compreendido entre meados da década de 60 e o fim dos anos 80. Ao término de tantas mudanças no escopo e na matriz de responsabilidade da empresa, sua missão foi mais bem definida e delimitada. Hoje, ela é uma ferramenta do Governo Federal para desenvolvimento de estudos e

projetos que tenham capacidade de aprimorar o sistema de circulação de cargas e de passageiros no Brasil e realizar o planejamento do setor a médio e longo prazos. Identificar e propor soluções técnicas para os inúmeros gargalos logísticos que restringem a capacidade econômica e produtiva do país se tornou o principal objetivo na matriz de responsabilidade da estatal, considerando que tais entraves prejudicam nossas exportações, diminuem a geração de riqueza, afetam diretamente a competitividade de nossos produtos, bem como a empregabilidade dos setores mais importantes de nossa economia.

Nesse contexto, a empresa passou a ter uma nova missão: realizar um mapeamento dinâmico e contínuo da rede logística brasileira, englobando os modais rodoviário, ferroviário, aquaviário e dutoviário, sem perder de vista os entraves ambientais e o monitoramento das nuances e complexidades da mobilidade urbana nacional e suas interconectividades como parte integrante de uma matriz estruturada de transporte.

Esse vasto conhecimento de nossa infraestrutura, aliado à utilização de informações de dezenas de bancos de dados e projeções de demanda do setor, permitiu que a empresa desenvolvesse rapidamente um repositório técnico capaz de apontar os projetos mais adequados para promover melhorias estruturais e complementares da malha de transportes. Com isso, a EPL foi vinculada ao Ministério dos Transportes em sua criação. Nesse sentido, a empresa desenvolveu o Plano Nacional de Logística, uma ferramenta capaz de demonstrar tecnicamente quais são os empreendimentos e investimentos necessários para o desenvolvimento da infraestrutura de transportes, bem como a forma e o momento mais adequados para a sua realização. Outra atribuição que vinha em seu contexto de criação referia-se aos estudos e relatórios requeridos para o licenciamento ambiental das rodovias e ferrovias federais concedidas.

Em 2016, a empresa passa então a ser vinculada à Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos (SPPI) para prestar suporte operacional ao programa. Nesse contexto, tornou-se responsável também por realizar estudos de viabilidade técnica, econômica e ambiental, além de revisar e estruturar os projetos voltados para as novas concessões federais de rodovias, ferrovias e portos. Suas atividades como estruturadora e validadora de projetos da SPPI seriam responsáveis diretas por projetos que compunham a carteira de investimentos em transportes da Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos naquele momento

da história recente, previstos em cerca de R\$ 143 bilhões (considerando as primeiras prioridades do conselho no ano em comento). Cada movimento tinha necessidade de ser ultraestratégico e assertivo em sua proposição. Em seus primeiros movimentos no final de 2016 até meados de 2017, os primeiros trabalhos de revisão de projetos estratégicos produzidos pela EPL economizariam na ocasião 53 vezes o orçamento que se estimava para a empresa no ano de 2018, fato que, por si só, no período em questão, já justificou o seu reposicionamento estratégico e a sua importante existência técnica e seu fortalecimento institucional. Mas ainda era pouco; tinha que provar sua capacidade de gestão e se reinventar em um cenário de recursos escassos para aumento do quantitativo de pessoal para fazer frente aos desafios que se aproximavam por conta das novas leis e decretos que ordenavam e reorganizavam o papel das estatais no país.

Como uma grande carteira de projetos, revisões estratégicas, construção de melhorias nos modelos de concessões e licenciamentos ambientais estratégicos de empreendimentos priorizados faziam com que alguns *stakeholders* tivessem dúvidas sobre a real capacidade de entrega da empresa. Alguns defendiam a sua extinção, outros seguiam crendo na capacidade técnica do seu corpo funcional que, embora reduzido, poderia promover entregas e modelagens com as inovações necessárias, embarcando nas melhores práticas e modelos internacionais para os novos projetos, que deveriam em seu escopo trazer os elementos capazes de atrair investimentos e segurança jurídica às concessões públicas planejadas. Porém, pesava sobre esse novo momento vivido pela empresa uma expectativa de como ela se reinventaria, como essa reengenharia organizacional responderia ao desafio posto. Era um quadro funcional limitado no seu quantitativo, que vinha sendo ano a ano reduzido desde a sua criação, mas sobretudo contava com profissionais extremamente qualificados. Seu corpo funcional estava limitado a 143 profissionais autorizados como cargos comissionados de livre nomeação (*ad nutum*), dos quais 23% (33) eram requisitados, divididos por Presidência, Diretoria de Planejamento e Pesquisa e Diretoria de Gestão.

Com o intuito de ampliar o papel de aportar com eficiência os subsídios necessários às entregas das áreas finalísticas, logo nos primeiros meses de 2017 a Diretoria de Gestão buscou aprimorar as suas práticas de gestão e governança, a fim de fornecer à EPL uma base sólida dos serviços e atividades da chamada “área meio” da empresa.

Nesse contexto, se fazia necessário preparar a Empresa para competir no mercado internacional de atração de investimentos de longo prazo em infraestrutura em logística e transportes (IL&T). Buscaram-se no Planejamento Estratégico metodologias e ferramentas que permitissem clarificar a estratégia, organizar quais eram os grandes desafios para se alcançarem os resultados de futuro almejado, gerir e acompanhar as ações que nos possibilitariam atingir os objetivos, comunicar a estratégia e alinhar a força de trabalho quanto às ações prioritárias.

Diante desse cenário de ausência de equipes para o *pleno* desenvolvimento da função social e do mandato legal da EPL, buscou-se o reposicionamento estratégico consultivo das equipes da Diretoria de Gestão com uma proposição de reestruturação que já vinha sendo estudada desde o seu nascimento, porém sem efetividade alguma. Diante disso, internamente, sem contratação de nenhuma consultoria externa pela ausência de disponibilidade e previsão orçamentária para tal ação, procurou-se a solução (Figura 5).



Fonte: Elaboração própria.

2.2 DIAGNÓSTICO EXECUTIVO: ELEMENTO NORTEADOR

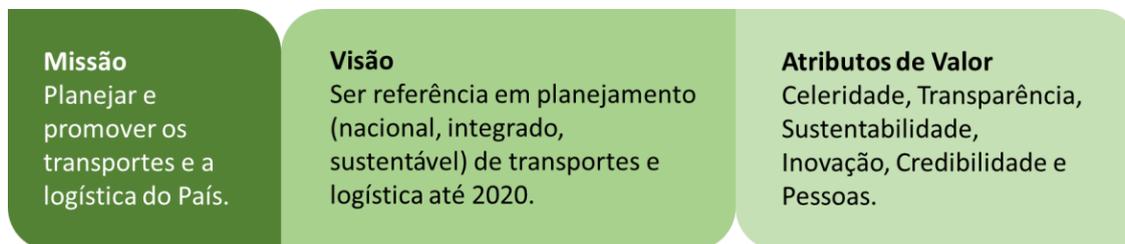
Um diagnóstico executivo foi o ponto principal para o entendimento dos problemas a serem enfrentados e resolvidos nos primeiros dias. Em um primeiro momento, nenhum juízo de valor foi feito da gestão existente; tudo foi avaliado e minuciosamente verificado. Entender a estratégia, os objetivos estratégicos, as

metas, as demandas e a qualidade das entregas linkadas ao mapa estratégico da empresa foi o marco zero. Algumas perguntas eram importantes para a efetivação de uma modelagem funcional, ágil e consistente conforme as necessidades e responsabilidades exigidas diante do novo momento. Algumas perguntas foram úteis para orientar a etapa do diagnóstico. Era preciso entender claramente:

- 2.2.1** Existia clareza nas diretrizes estratégicas da empresa?
- 2.2.2** Todos os colaboradores conheciam essas diretrizes?
- 2.2.3** A empresa possuía um planejamento estratégico compatível?
- 2.2.4** Quais eram as principais oportunidades e ameaças a serem enfrentadas?
- 2.2.5** Quais os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos seus principais *stakeholders* e quem seriam eles?
- 2.2.6** Qual a importância da empresa para a estratégia de políticas de governo na esfera em que ela estava inserida?
- 2.2.7** Quais eram seus melhores produtos?
- 2.2.8** Qual era a qualidade da matéria-prima utilizada?
- 2.2.9** Quais eram seus melhores processos e atividades?
- 2.2.10** Todos os colaboradores eram qualificados para o desempenho da missão?
- 2.2.11** Quais processos internos precisavam de melhorias imediatas?
- 2.2.12** Existia alguma oportunidade de expansão de projetos ou de estrutura?
- 2.2.13** A gestão estava pronta para esse novo momento e esse novo modelo de empresa?

Todo o conjunto de questionamentos ajudou na formulação de um modelo de gestão eficaz, factível e eficiente em sua proposição. Porém, alguns achados motivaram desafios a uma nova proposição no modelo de gestão. Como uma instituição que serve ao Estado brasileiro, a empresa tinha uma missão definida por força de lei (Figura 6).

Figura 6 – Elementos do mapa estratégico do período do recorte do estudo, com as alterações provenientes da última vinculação

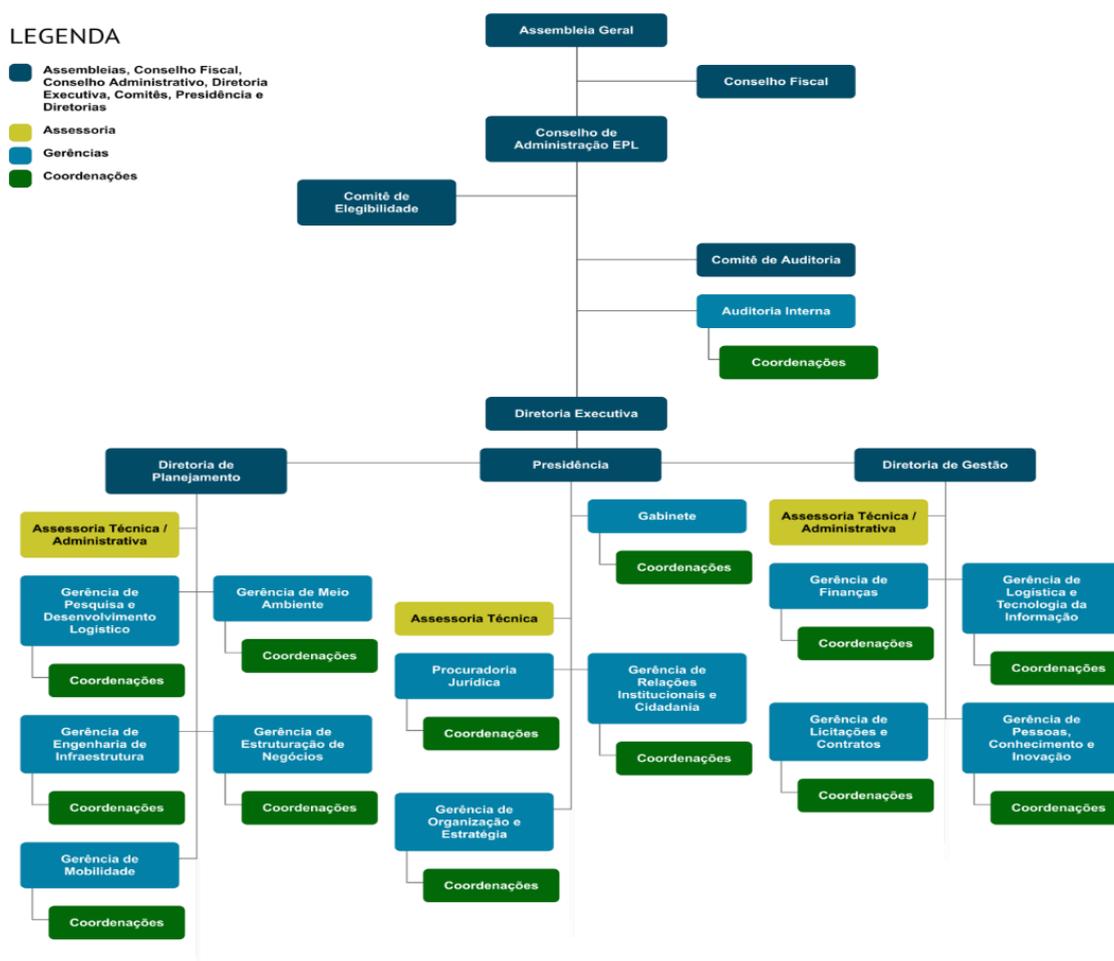


Fonte: <<https://www.epl.gov.br/missao-visao-e-atributos-de-valor>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

Esses eram elementos que já integravam o mapa estratégico da EPL. Contudo, a sua missão de “Planejar e promover os transportes e a logística do país” logicamente foi reformulada, e os atributos de valor, por sua vez, foram também atualizados para corresponder ao momento da empresa.

Como já discorrido, com um corpo funcional pequeno por sua constituição e com dificuldades de aumento do capital humano, uma nova abordagem na gestão de equipes poderia significar o complemento técnico que faltava para o enfrentamento dos enormes e complexos desafios e demandas a ela confiada, embora já contasse com um capital técnico de alto valor e capacidade, entretanto aquém do tamanho do desafio (Figura 7).

Figura 7 – Organograma (2016/2017) no período do estudo



Fonte: <<https://www.epl.gov.br/organograma>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

Ao se pensar em um modelo de gestão pública de alto desempenho, uma matriz de confiança é fundamental para a construção de um reposicionamento estratégico de equipes. Tal matriz deveria promover o compartilhamento de conquistas acompanhado de responsabilização, para que os colaboradores da chamada “área meio” se sentissem pertencentes, parte integrante do desafio institucional, tornando-se corresponsáveis diretos também pelas conquistas e pelos resultados finais das entregas, zelando pela qualidade sempre ancorada na competência e no alto desempenho de todos.

Estabelecer uma governança pública fundamentada em uma gestão de alto desempenho que funcione e não somente teorize requer, antes de tudo, desprendimento e visão para além da precariedade do cargo de direção de uma estatal. Reposicionar uma diretoria inteira em seu modelo de atuação é uma ruptura com o óbvio consagrado na administração pública.

3. UMA NOVA PROPOSIÇÃO NO MODELO DE GESTÃO: “FIM” DA CHAMADA “ÁREA MEIO”

A nova vinculação a que a empresa fora promovida por uma conjuntura inovadora de iniciativas, em especial o Decreto n. 8.981, de 2 de fevereiro de 2007, trouxe consigo uma proposição de novos desafios que foram enfrentados e mais bem delineados em 2017. Nessa toada, um grande desafio foi apresentado ao corpo diretivo: construir uma empresa dinâmica, inovadora, capaz de se conectar com agentes nacionais e internacionais e atender a eles, posicionando-se como referência e alinhada aos preceitos já promulgados de governança da Lei n. 13.303/2016, a chamada Lei das Estatais. E capaz ainda de, tempestivamente, reproduzir e disseminar inteligência transversal integrada em modelagem de estudos, projetos, pesquisas e ferramentas de monitoramento, adensamento de informações, projeções e modelos de melhoria da logística nacional com os agentes públicos para tomada de decisões em programas e projetos para o setor de transporte e logística do país. Esse era o desafio e foi o foco das ações empreendidas a partir do início de 2017.

Nesse contexto de desafios e novas responsabilidades, a Diretoria de Gestão apresentou uma série de iniciativas com vistas a aprimorar a governança e a prática corporativa. Tendo claros os desafios que já estavam apresentados, vislumbrou-se a oportunidade de incluir no portfólio de desafios um projeto de gestão e governança pública de alto desempenho, com foco em pessoas, na construção de um ambiente adequado para o alto rendimento, na socialização e no compartilhamento das responsabilidades. Seria o momento adequado para implementar um padrão diferenciado no modelo de gestão pública existente e, ao mesmo tempo, incorporar no seu dia a dia as melhores práticas da gestão pública contemporânea, aliadas ao firme monitoramento de ações e demandas, acompanhamento sistemático das entregas, qualidade e eficiência nas contratações. Buscava-se assim reposicionar a Diretoria de Gestão – que usualmente, como em toda instituição pública, é chamada de “área meio” – como uma consultoria interna, capaz de atender às demandas das demais áreas da empresa no desafio das suas entregas, objetivando cada vez mais

qualidade e eficiência, colaborando como desenvolvedora e provedora de ferramentas de inovação capazes de traduzir os desejos das demais áreas em estruturas físicas e tecnológicas compatíveis com a necessidade institucional. Uma consultoria interna em gestão que tivesse um viés integrador de soluções administrativas e com desburocratização das demandas diárias em TI, gestão dos contratos, logística e insumos; pertencimento; qualidade de vida no trabalho; gestão do capital humano, qualificação e requalificação, retenção de talentos; orçamentação estratégica focada em uma matriz de priorização das demandas recebidas do principal *stakeholder* e demandante. Um comportamento consultivo em gestão eficiente capaz de trazer agilidade, transparência, enlevo do espírito público e alto desempenho de que o país precisava, com olhos bem atentos no atendimento às melhores práticas, considerando a aplicação de maneira compartilhada e transparente dos fundamentos de *accountability* e gestão de riscos – e ainda com a intenção de acabar definitivamente com a chamada “área meio”. Esses foram os elementos validadores do esforço pela busca do resultado, sempre focando no entendimento do pleno conhecimento do negócio da empresa por todos, gerando responsabilidade em todos, desde a recepcionista ao presidente. Todos seriam corresponsáveis em prover os melhores serviços, produtos e entregas. Isso tornou-se a meta ser perseguida.

Ao longo da sua existência, a empresa passou por mudanças de foco, e alguns marcos importantes merecem ser discorridos. Para que aquela ideia se desprendesse do papel, obviamente seriam necessários instrumentos e ferramentas para nortear a proposição.

A pesquisa de clima, QVT e ambiente – bem como a pesquisa de TI e Logística – foi uma ferramenta fundamental usada como parte das ações de implementação e para uma proposição fundamentada em conceitos e informações internas estruturadas. Vale lembrar que essas pesquisas não serão avaliadas nos quesitos qualitativos e quantitativos, pois não existiu em sua construção propositiva mensurar os dados de maneira comparativa, mas sim como um diagnóstico norteador e validador da proposição desejada.

3.1 PESQUISA DE CLIMA E PESQUISA DE TI&L: INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO, AVALIAÇÃO, MODELAGEM E REPOSICIONAMENTO DA GESTÃO

Para a obtenção dos resultados, considerando-se os atributos já mencionados neste estudo de caso, as pesquisas foram estruturadas com base na certeza de que os profissionais da empresa eram os principais ativos desse desafio. Precisavam estar preparados para lidar com pressões internas e externas, mantendo elevado desempenho em entregas de impactos nacional e internacional. Manter um ambiente físico, psicológico e social adequado, conforme a literatura especializada em gestão de pessoas, é uma das condições não só para o desempenho pessoal e organizacional como também para a sua sustentabilidade no caminho da estratégia.

O levantamento aqui empreendido apoiou-se, portanto, na expectativa de entender questões voltadas ao interesse tanto da organização quanto do indivíduo, tais como perceber, enxergar e compreender o comportamento individual em grupo e o impacto da estrutura organizacional na produtividade e na eficácia. Outrossim, destaca-se a grande relevância em se considerar o indivíduo, suas expectativas e habilidades no desenrolar de suas funções, com a constatação das variáveis independentes relativas a cada indivíduo. Na pesquisa de Clima, características referentes a biografia, capacitação, valores, atitudes, personalidade, emoção, percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação devem ser observadas, porquanto afetam diretamente aquelas que correspondem às variáveis dependentes: produtividade, absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho e ainda uma mais recente, que é a cidadania organizacional (ROBBINS, 2005).

Na pesquisa de TI e Logística, buscou-se entender qual o nível de maturidades dos serviços internos e se as ferramentas oferecidas para o pleno desempenho das tarefas estavam suficientemente funcionais e colaborativas. E também compreender as necessidades internas de suprimentos, tecnologia e disponibilidade dos serviços internos como segurança da informação, agilidade nas respostas, contingenciamento de riscos tecnológicos que afetavam o negócio da empresa, prevenção, equipamentos, se a estrutura física era operacional e atendia às necessidades, os níveis de cuidado com o tratamento das informações, estabilidade dos *websites*, tudo para minimizar e trazer um entendimento preciso de

como proporcionar conforto e dar celeridade operacional necessária ao cumprimento da missão.

3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CLIMA

Considerando a falta de recursos orçamentários para contratação de consultoria externa para a realização da tarefa, a pesquisa foi modelada e realizada internamente pela Diretoria de Gestão em parceria com a Gerência de Pessoas, Conhecimento e Inovação, que articulou quatro grupos de variáveis: três delas buscando escalas com bons índices psicométricos¹ validadas para o público brasileiro e adaptadas para a realidade da empresa (Clima Organizacional, Suporte Material e Estresse Ocupacional); e um conjunto de avaliações como variáveis demográficas, para levantar informações gerais de saúde e qualidade de vida que deveriam compor programa específico na Gerência de Pessoas, Conhecimento e Inovação. As escalas utilizaram o modelo e avaliação de Lickert (de 1932) com cinco pontos, que estabelece visão gradativa de uma percepção psicossocial, sendo:

- 1 - discordo totalmente;
- 2 - discordo um pouco;
- 3 - nem discordo, nem concordo;
- 4 - concordo muito; e
- 5 - concordo totalmente.

3.2.1 PROCEDIMENTO DE APLICAÇÃO E ANÁLISE

A pesquisa foi aplicada *on-line* com chamadas diárias na intranet da empresa.

¹ *Psicometria* – campo da psicologia que congrega um conjunto de técnicas para quantificar os construtos ou fenômenos psicológicos. Essas técnicas se baseiam na teoria das medidas, com interface na matemática e na estatística. Isso significa que, da mesma forma como podemos medir um terreno, a altura de uma pessoa e o comprimento de uma casa, podemos também medir fenômenos psíquicos, que são observados por meio de determinados comportamentos e avaliações, e compará-los entre si e com outros construtos de áreas diversas do conhecimento. Testes de inteligência, personalidade, aptidões e escalas de atitudes são exemplos dos produtos desse campo.

3.2.1.1 Resultados, Participação e Análise Quantitativa

Participaram da pesquisa 133 respondentes divididos pelas três diretorias que compõem a empresa, sendo 55% (n=73) do sexo masculino e 45% (n=60) do sexo feminino. Destes, Presidência (n=30), Planejamento (n=55) e Gestão (n=48). Quanto ao perfil de responsabilidades, as lideranças (Diretores, Gerentes e Coordenadores) compuseram 28% (n=37) das respostas; os técnico-operacionais, 60% (n=80); e os estagiários, 12% (n=16) (Tabela 1).

Tabela 1 – Respondentes por Diretoria

SEXO	DGE	DPL	PRE	Total
Feminino	24	18	18	60 (45%)
Masculino	24	37	12	73 (55%)
Total geral	48	55	30	133 (100%)

Fonte: Elaboração própria.



Fonte: Elaboração própria.

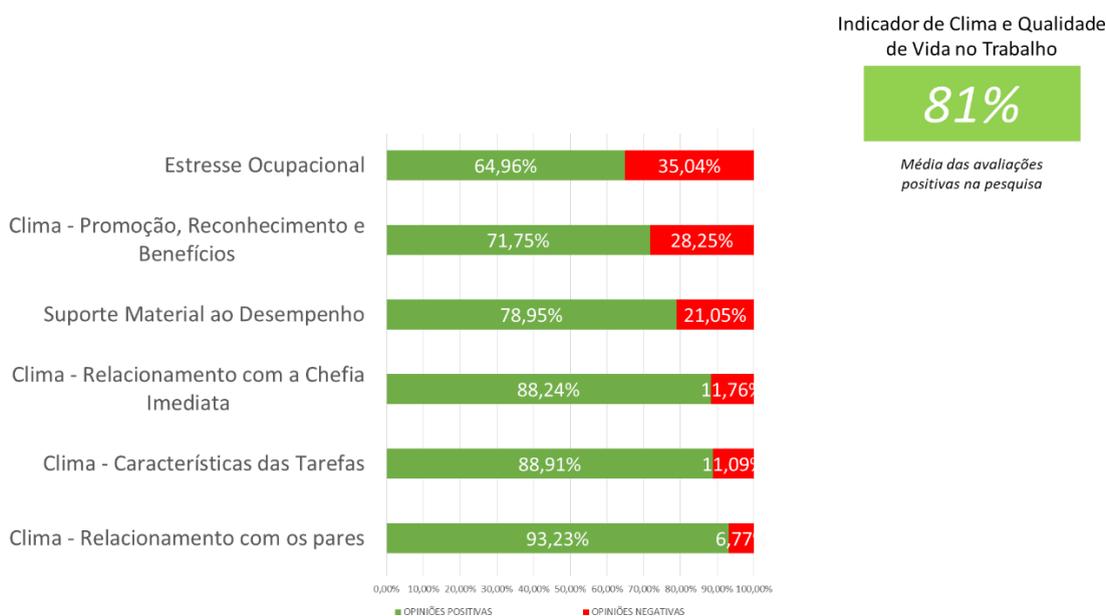
Obs.: dos respondentes, n=81 têm escolaridade superior à simples graduação.

Tabela 2 – Respondentes por escolaridade

ESCOLARIDADE	DGE	DPL	PRE	Total
Doutorado completo	0	2	0	2
Mestrado completo	4	15	2	21
Especialização completa	22	22	14	58
Graduação completa ou em curso	22	16	14	52
Total geral	48	55	30	133

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2 – Pesquisa de Clima, Cultura e Qualidade de Vida.



Fonte: Elaboração própria.

Para melhor compreensão, foram realizadas análises descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, a presença de casos extremos, a distribuição dos casos omissos, a distribuição das variáveis e o tamanho das amostras, de forma a realizar um tratamento estatístico paramétrico de comparação dos padrões de resposta em relação aos dados demográficos da amostra – em particular a diretoria de lotação, sexo, nível de responsabilidade, idade, escolaridade e condições gerais declaradas de saúde.

Também se estabeleceu que os itens com avaliações negativas superiores a 14% – ou seja, abaixo de 86% de respostas positivas – seriam objeto de análise para a elaboração de respostas por meio de projetos ou informação aos profissionais.

O instrumento de Clima Organizacional, por exemplo, na dimensão Relacionamento com a Chefia, indicou como pontos de observação para melhoria os itens relacionados à valorização do profissional, como estímulo ao seu desenvolvimento (item 23=21,05%), ações de reconhecimento (item 26=18,05%), valorização por meio de *feedback* (item 13=15,04%) e necessidade de melhoramento da gestão de pessoas por parte das chefias (item 39=15,04%) (Gráfico 3).

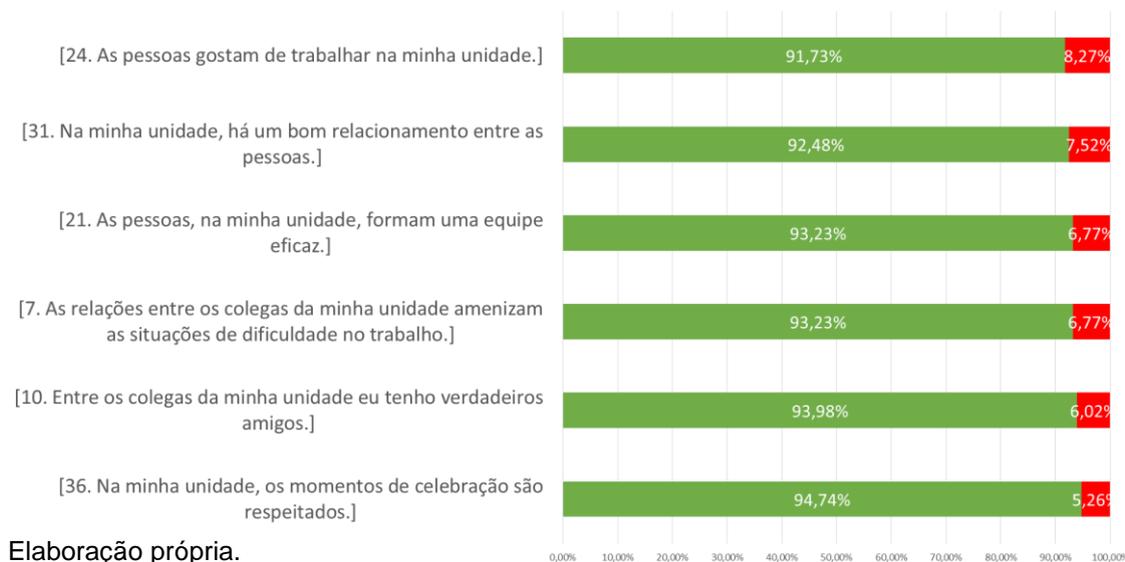
Gráfico 3 – Clima – Relacionamento com a Chefia



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à dimensão Relacionamento com Pares da pesquisa de Clima Organizacional, em linhas gerais houve uma avaliação positiva sobre o relacionamento nas equipes de trabalho, com escores superiores a 90% em todos os itens avaliados (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Clima – Relacionamento com os Pares



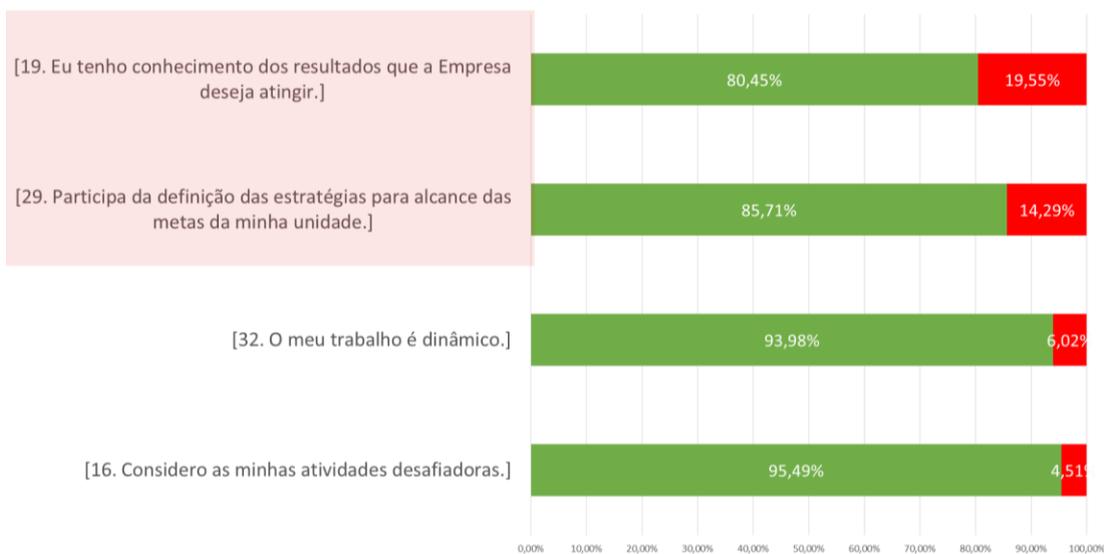
Fonte:

Elaboração própria.

Quanto à dimensão Características da Tarefa da pesquisa de Clima Organizacional, os itens 19 (19,55%) e 29 (14,29%) foram interpretados

agrupadamente, por ambos destacarem uma necessidade de maior clareza nos objetivos estratégicos e táticos por parte dos profissionais, solicitando uma visão técnica mais participativa e alinhada sobre o contexto das tarefas que executam: um entendimento de/para onde e por que realizam o que realizam (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Clima – Característica da Tarefa



Fonte: Elaboração própria.

A dimensão de Clima Organizacional Promoção, Reconhecimento e Benefícios foi a característica com os menores escores positivos, destacando uma necessidade de alinhamento de expectativas sobre tal dimensão e o que ela avalia. Os itens dessa dimensão versam sobre a natureza do reconhecimento estruturado das ações profissionais. Considerando que 100% dos cargos da empresa em estudo são de livre provimento e que a natureza da relação de trabalho pode ser claramente sem vínculo, conforme legislação pertinente aos cargos de livre provimento *ad nutum*, pode-se depreender do padrão de respostas uma necessidade de maior proximidade da gestão com os seus profissionais (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Clima – Promoção, Reconhecimento e Benefícios



Essa proximidade pode ser interpretada na solicitação de planos e políticas de gestão de pessoas que promovam o permanente desenvolvimento profissional e das equipes de trabalho. Não obstante a natureza do cargo não pressupor encarreiramento, as atividades desenvolvidas exigem constante atualização técnica, responsabilidade e inovação, sobretudo no cenário de novas responsabilidades atribuídas pela Secretaria do Programa de Parcerias de Investimentos (SPPI) da Presidência da República.

Planos de desenvolvimento profissional e pessoal associados a políticas de reconhecimento e clareza remuneratória e funcional são, nessa dimensão, considerados como relevantes à melhoria do clima organizacional da empresa.

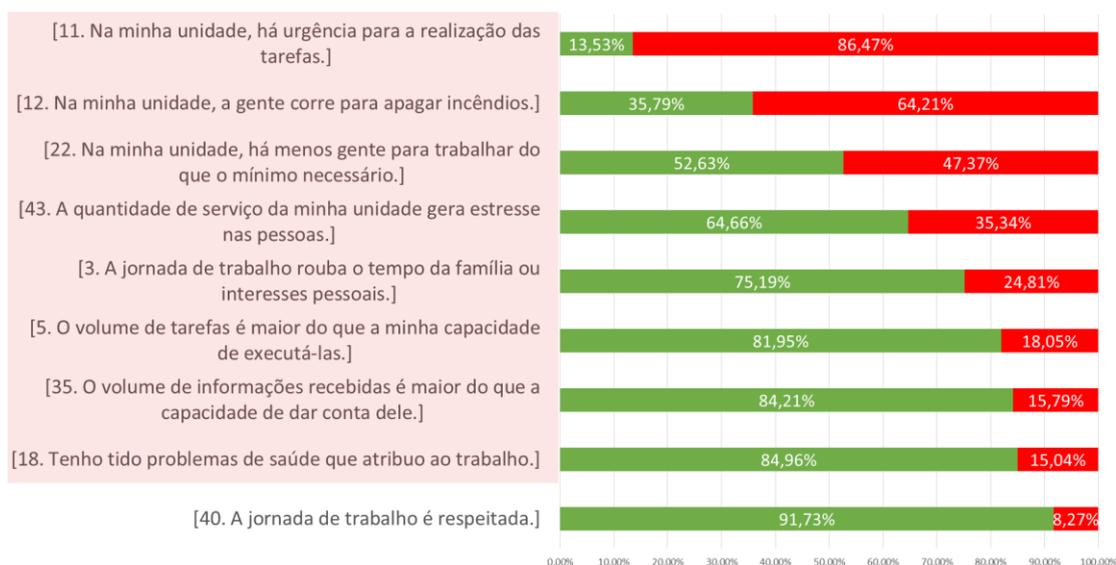
3.2.1.2 Dimensões acessórias

As escalas de Estresse Ocupacional e Suporte Material como dimensões acessórias ao Clima Organizacional pressupõem identificar o ambiente material e psicológico que suporta o desempenho funcional, buscando formas de ampliar o apoio a ser fornecido pela empresa na melhoria do trabalho e de seus resultados. O estresse ocupacional foi percebido pela empresa como existente e muito associado à urgência relacionada com a carga de trabalho. Solicitações não planejadas, urgentes e tamanho de equipes podem explicar parte dessa percepção, ensejando

melhor alocação de trabalho por dimensionamentos melhores das equipes que o realizam.

O respeito à jornada de trabalho, item mais bem avaliado e percebido como positivo por 91,73% dos respondentes, deve-se à clara associação da resposta ao controle realizado por meio de ponto eletrônico. Entretanto, a avaliação de que a jornada rouba tempo da família ou interesses pessoais (item 3 – 24,81%) tende a indicar um desequilíbrio das outras dimensões de vida como família e saúde dos profissionais, a se fortalecer com políticas e práticas de gestão da qualidade de vida no trabalho (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Estresse Ocupacional

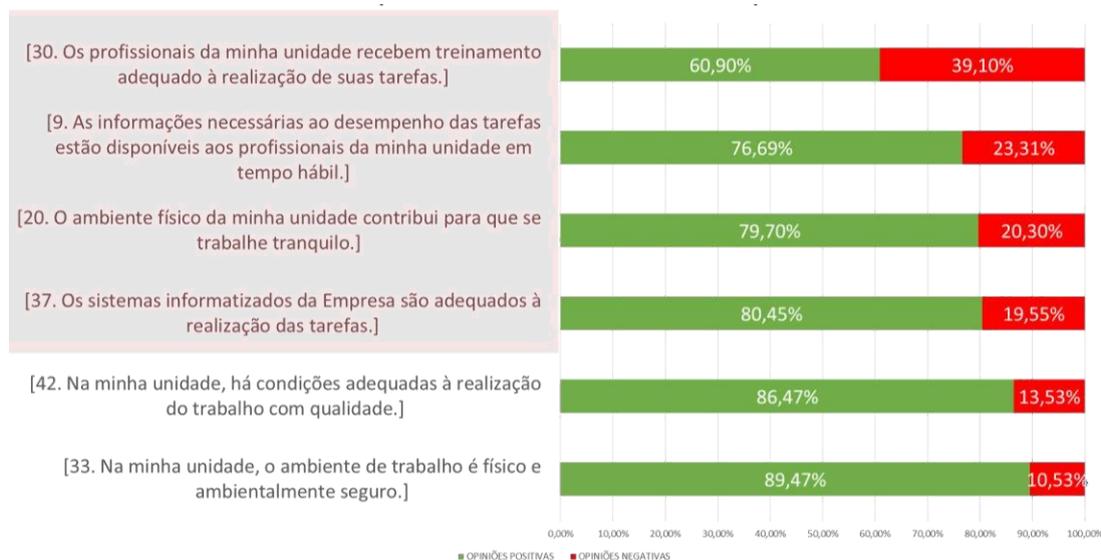


Fonte: Elaboração própria.

Obs.: A escala é negativa, tendo apenas um item positivo relacionado à jornada de trabalho, ou seja: concordar com os demais itens indica uma avaliação negativa relacionada à presença de estresse ocupacional na organização.

Quanto ao Suporte Material ao desempenho para os profissionais da amostra, podemos compreender quatro demandas declaradas pela pesquisa: treinamento (item 30 – 39,10%); informações (item 9 – 23,31%); ambiente físico (item 20 – 20,30%); e sistemas informatizados (item 3 – 19,55%), solicitação destacada por lideranças avaliadas (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Suporte Material ao Desempenho



Fonte: Elaboração própria.

Essas duas dimensões apresentaram diferenças significativas entre médias para algumas dimensões demográficas, indicando haver uma percepção diferente conforme analisamos os padrões de respostas nos grupos avaliados. A seguir, são apresentadas algumas dessas diferenças.

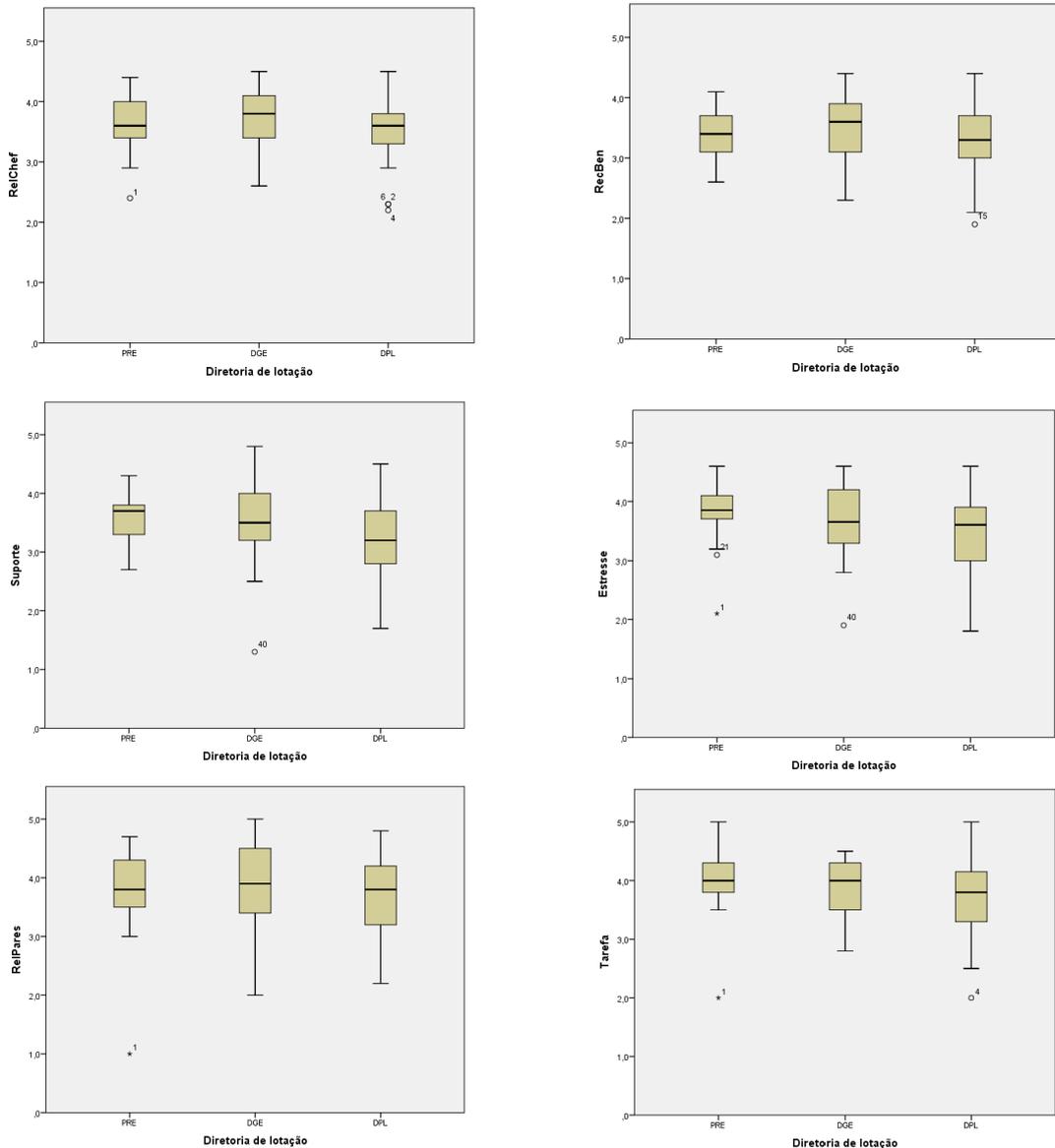
3.2.1.3 Diferenças entre Diretorias

As Diretorias perceberam de forma distinta as dimensões avaliadas, particularmente quanto às Acessórias (Suporte e Estresse) e às de Clima Organizacional: Promoção, Reconhecimento e Benefícios e Características das Tarefas.

De modo geral, a Diretoria de Planejamento da empresa apresenta uma avaliação discretamente mais insatisfeita diante do Clima Organizacional, Estresse e Suporte. Expostos às pressões finalísticas, os profissionais destacam em linhas gerais maior necessidade de direção, alinhamento, reconhecimento e suporte ao desempenho. Cumpre destacar que foi observada, com relação à Diretoria de Gestão, a necessidade de reforçar a atuação quanto à dimensão Relacionamento entre Pares, devido à distribuição apresentada.

Os dados apresentados na Gráfico 9 estão alinhados em gráficos *boxplots*, em uma tentativa de demonstrar a dispersão do padrão de respostas. Apresenta o limite superior, inferior, casos extremos, média e conjunto de dados relacionados ao desvio padrão, sendo excelente para uma avaliação visual do padrão de respostas.

Gráfico 9 – Dispersão do padrão de respostas



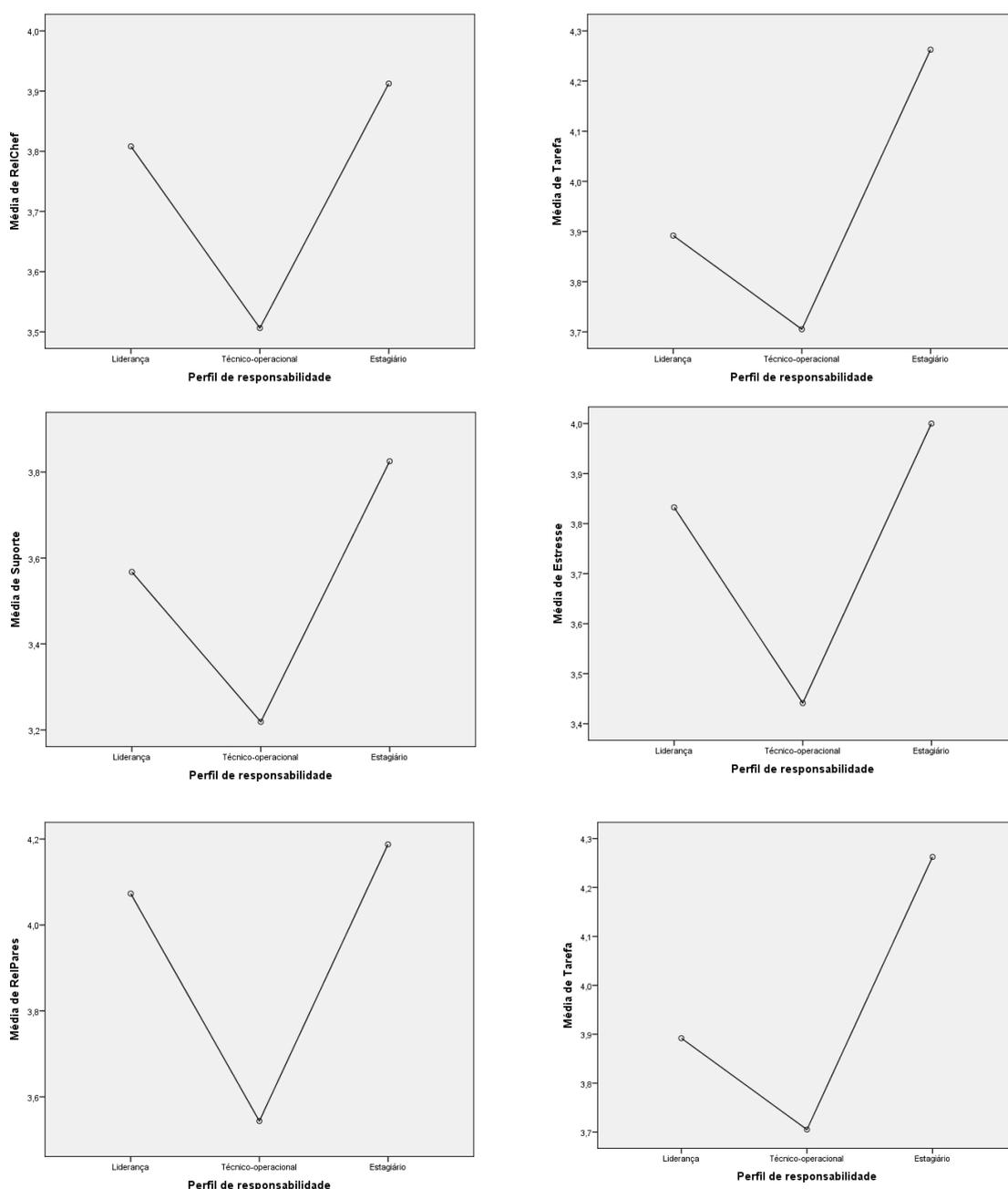
Fonte: Elaboração própria.

3.2.1.4 Diferenças entre níveis de responsabilidade

Os níveis de responsabilidade técnico-operacionais apresentaram médias inferiores aos grupos de líderes e estagiários em todas as dimensões analisadas.

Diferença significativa entre as médias foi observada em todas elas, com exceção no agrupamento para características das tarefas, percebida de forma similar por lideranças e técnicos e sendo mais bem avaliada pelos estagiários, que declararam compreender melhor o propósito de suas ações. Em geral, as avaliações dos estagiários apresentaram os melhores escores, seguidos dos líderes. A exceção se faz para a dimensão Estresse Ocupacional, percebida melhor pelas lideranças e pelos estagiários (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Percepção dos níveis de responsabilidade



Fonte: Elaboração própria.

3.2.1.5 Análise Qualitativa das Contribuições

As contribuições dos participantes foram agrupadas em três temas para serem bem analisadas: Estratégia e Comunicação; Gestão do Trabalho e Desempenho; e Valorização e Reconhecimento. Cada tema tem por base avaliações das dimensões de clima, de modo a favorecer o desenvolvimento de uma ou mais soluções que possam apoiar o fortalecimento do Desenvolvimento Organizacional e Profissional da empresa. Antes, porém, é importante destacar as categorias de contribuições que foram feitas pelos profissionais da empresa (Tabela 3).

Tabela 3 – Contribuições dos Participantes

CATEGORIA AGREGADORA	SUBCATEGORIA	Total de observações
ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO	1. Comunicação e transparência	1
<i>Necessidade de conhecer, ser orientado e participar do que acontece dentro e fora da empresa.</i>	2. Estratégia organizacional	2
	3. Gestão da comunicação	2
	Total	5

Fonte: Elaboração própria.

Como características significativas dessa categoria, foram selecionadas falas que representam os conteúdos alertados pelos profissionais na pesquisa. Dessa temática, podemos citar (Figura 8):

Figura 8 – Falas dos entrevistados (1)

TRANSPARÊNCIA	<i>“...a política de transparência e publicidade são inexistentes quando o assunto diz respeito aos interesses dos funcionários...”</i>
COMUNICAÇÃO INTERNA	<i>“Workshop com momento de apresentação do setor (objetivos, metas, ações) para as demais áreas, integrando melhores práticas, sugestões e outras contribuições que venham ajudar na integração técnica da organização.”</i>
GESTÃO DA ESTRATÉGIA	<i>“Focar em trabalhos “patrocinados” pela alta gestão e com possibilidade continuidade a longo prazo...”</i> <i>“É importante que a empresa seja blindada, na medida do possível, de turbulências políticas. Planejamento e estruturação de empreendimentos de longo prazo requerem estabilidade principalmente para a alta e média administração.”</i>

Fonte: Elaboração própria.

Esse tema congrega o esforço no desenvolvimento das lideranças organizacionais ante os desafios do trabalho e do desempenho de suas equipes. A aquisição de competências nesse tema deverá mitigar muitas preocupações apresentadas na pesquisa (Tabela 4).

Tabela 4 – Gestão e Desempenho

CATEGORIA AGREGADORA	SUBCATEGORIA	Total de observações
GESTÃO DO TRABALHO E DESEMPENHO	4. Contratação/desligamento	1
<i>Necessidade de gestão do trabalho e das pessoas para o cumprimento de desafios e metas de desempenho profissional e organizacional.</i>	5. Desenvolvimento gerencial	1
	6. Equilíbrio remuneratório	2
	7. Flexibilidade de horário de trabalho	2
	8. Gestão de desempenho e desafios	2
	9. Gestão do capital humano	8
	Total	16

Fonte: Elaboração própria.

Foram selecionadas, como características significativas dessa categoria, falas que representam os conteúdos alertados pelos profissionais na pesquisa. Podemos citar acerca dessa temática (Figura 9):

Figura 9 – Falas dos entrevistados (2)

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL	<i>"Precisamos aumentar as capacidades de gestão das gerências e coordenações, sobretudo para liderar equipes e estabelecer metas e feedbacks adequados."</i>
GESTÃO DO CAPITAL HUMANO	<i>"Para melhorar o clima organizacional precisamos de uma gestão de pessoas. Precisamos que se valorize o funcionário pelo o que ele oferece com seu profissionalismo."</i>
GESTÃO DE DESEMPENHO E DESAFIOS	<i>"... gestão por resultados, com definição clara de metas por gerência e atribuições bem delineadas para cada colaborador. Aqui se dá mais importância ao controle de ponto que ao desempenho profissional...."</i>
FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO DE TRABALHO	<i>"...preocupação excessiva com ""banco de horas"" e uma organização extremamente verticalizada, porque não medir o trabalho do profissional por sua capacidade de cumprir as tarefas..."</i>
CONTRATAÇÃO/ DESLIGAMENTO	<i>"É muito comum a demissão repentina de ótimos profissionais, para contratação de outros que não atentem as mesmas expectativas..."</i>
EQUILÍBRIO REMUNERATÓRIO	<i>"... (sem) clareza na política de cargos e salários. O que se vê na empresa são profissionais com experiências, formações e responsabilidades equivalentes mas com remunerações diferentes...."</i>

Fonte: Elaboração própria.

Esse tema aborda a necessidade de proteção e pertencimento das equipes de trabalho em relação à organização. Solicita espaços físicos, sociais e psicológicos acolhedores para o pleno desenvolvimento das atribuições profissionais (Tabela 5).

Tabela 5 – Necessidade de Proteção e Pertencimento

CATEGORIA AGREGADORA	SUBCATEGORIA	Total de observações
VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO	10. Ambiente físico de trabalho	7
<i>Necessidade de ser valorizado e reconhecido por meio de práticas e recursos organizacionais que favoreçam o desempenho, os relacionamentos, a saúde e a qualidade de vida no espaço da EPL.</i>	11. Gestão da cidadania	1
	12. Gestão da qualidade de vida	5
	13. Gestão de estágio	2
	14. Instrumento de avaliação	5
	15. Política de desenvolvimento	1
Total		21

Fonte: Elaboração própria.

Como características significativas dessa categoria, selecionaram-se falas que representam os conteúdos alertados pelos profissionais na pesquisa. Dessa temática, podem ser citadas (Figura 10):

Figura 10 – Falas dos entrevistados (3)

POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO	<i>"...não há uma política de capacitação, reconhecimento e nem de oportunidades de crescimento dentro da empresa para os profissionais que se destacam pelos seus bons trabalhos"</i>
AMBIENTE FÍSICO DO TRABALHO	<i>"... O layout da Empresa dificulta a concentração e a segurança de documentos em determinadas unidades..."</i>
GESTÃO DA CIDADANIA	<i>"... Pensar em alternativas para conscientizar os profissionais quanto a postura no local de trabalho..."</i>
GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA	<i>"... Estou satisfeita com o clima, a cultura e a qualidade de vida na EPL..."</i>
	<i>"... Acredito que um momento integrador no qual as pessoas se reúnem para um café da manhã, uma vez por mês, possa contribuir para um clima fraterno à empresa..."</i>
	<i>"... eu vejo que a EPL se dedica na qualidade de vida de seus colaboradores, observo que a empresa disponibiliza um profissional para a ginástica laboral, mas alguns profissionais se recusam a participar das atividades..."</i>

Fonte: Elaboração própria.

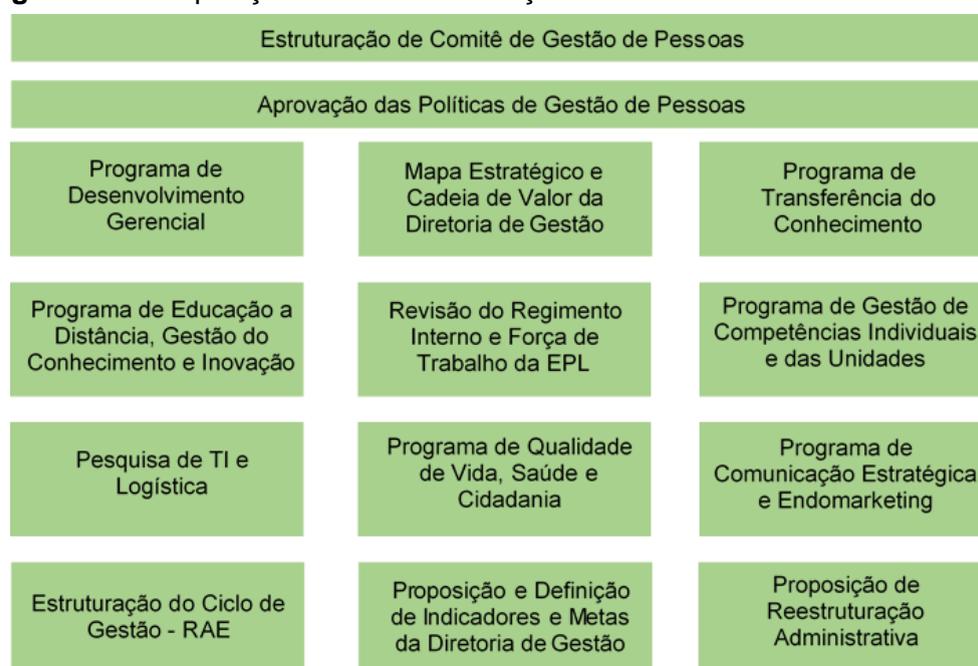
3.2.1.6 Conclusões e Proposições da Pesquisa

Tendo por base os dados coletados, entendeu-se necessário um conjunto de ações coordenadas de baixa e média complexidades que, realizadas em conjunto com os profissionais da empresa, ampliariam a percepção de que a EPL é um lugar excelente para pessoas de alto desempenho desenvolverem um trabalho relevante para o país, aplicando suas competências na proposição de um modelo inovador no serviço público.

A pesquisa foi a primeira ferramenta usada para implementar e modelar uma resposta na busca por tentar corresponder às expectativas profissionais, ampliando a capacidade e a maturidade da empresa em gerir e desenvolver seu capital humano e, conseqüentemente, seus resultados finalísticos.

A proposição inicial (Figura 11) deste portfólio foi o primeiro bloco de ações para corresponder às expectativas profissionais dos colaboradores, dando uma clara indicação de uma nova postura, uma mentalidade nova de trabalho com foco no reposicionamento da empresa em relação às suas responsabilidades. Ampliar a capacidade e a maturidade da empresa em gerir e desenvolver seu capital humano e, conseqüentemente, seus resultados finalísticos se tornaria uma obsessão.

Figura 11 – Proposição de Portfólio de Ações Iniciais



Fonte: Elaboração própria.

3.2.1.7 Propostas de Desenvolvimento de Governança de Pessoas

3.2.1.7.1 Estruturação de Comitê de Gestão de Pessoas

Implantar Comitê de Gestão de Pessoas para tratar de todos os temas afetos às Políticas de Governança e Gestão de Pessoas, dentre eles avaliação, desempenho, reconhecimento e desenvolvimento.

3.2.1.7.2 Aprovação das Políticas de Gestão de Pessoas

Desenvolvidas de forma amplamente participativa e voltadas aos melhores padrões de relacionamento e desempenho no trabalho, as políticas deverão amparar o desenvolvimento das lideranças e de seus times em consonância com as demandas estratégicas organizacionais.

3.2.1.8 Propostas de Desenvolvimento Gerencial

Tal iniciativa teve como objetivo internalizar competências que preparassem a organização para a máxima estruturação visando a resultados e alta *performance* de times de trabalho compostos pelos colaboradores em cargo de confiança, empregados efetivos que foram requisitados. Futuramente, na ocasião do concurso público acordado com as organizações superiores e órgãos de controle, receberão a devida transferência de um conhecimento que estará internalizado e disseminado em toda a organização.

3.2.1.8.1 Plano Anual de Capacitações (PAC)

Parte do Plano Anual de Capacitações-PAC 2017 (por competências), composto por Programas de Desenvolvimento da Governança, Gerencial, Técnico-Operacional e Transversais, tendo em vista as lacunas de gestão de pessoas identificadas na pesquisa. Esta ação foi dedicada a todos aqueles que ocupam cargos de liderança em nível gerencial e de coordenação, trabalhando o desenvolvimento de todas as equipes da Empresa como responsáveis pela transferência dos conhecimentos adquiridos em suas respectivas unidades, promovendo nivelamento de informação e treinamento aos times em suas especificidades.

3.2.1.8.2 Programa de Transferência do Conhecimento

Já com previsão no Plano Anual de Capacitações e entendendo que o aprimoramento de seu corpo funcional e das ferramentas de trabalho é essencial para se atingir de forma efetiva suas metas estabelecidas, o momento exigia que todos estivessem prontos para atender às demandas do governo, dos investidores e da sociedade, que esperam dedicação e trabalho para dar o suporte necessário à continuidade da caminhada para tornar a empresa a responsável pela inteligência do setor de logística e transportes. O programa foi direcionado à participação em capacitação do seu quadro técnico, mediante a realização de treinamentos, seminários, aquisição de ferramentas de trabalho, além de outros meios de obtenção de conhecimento, para que estivessem à disposição de seu corpo funcional as ferramentas aprendidas em pequenos encontros internos para que o aprendizado fosse multiplicado pelo participante com os colaboradores da mesma área de interesse.

3.2.1.8.3 Revisão Regimento Interno, Competências e Força de Trabalho das Unidades

Com vistas a revisar o propósito de cada unidade e alinhar novas propostas de valor demandadas para a organização, essa ação foi essencial ao desenvolvimento. As competências seriam alinhadas ao Regimento, com as inovações podendo trazer novos rumos de aquisições de desempenhos e desafios, conforme solicitações identificadas na pesquisa.

3.2.1.8.4 Programa de Gestão e Desenvolvimento de Competências Individuais e de Equipes

Alinhados ao PAC, cada profissional e equipe teriam um portfólio de ações de desenvolvimento, saúde e qualidade de vida voltados ao máximo desempenho das atribuições institucionais. Tal ação seria parte do Portfólio de Produtos e Serviços da Gerência de Pessoas, Conhecimento e Inovação para consultoria interna junto a Gerentes e Equipes de Alta Performance nas Unidades, incluindo Coaching Gerencial, Time Coaching, Ações de Aprendizagem, de Clima, Cultura e QVT, com

escopo da dimensão Perfil Profissional e de Atividades do Modelo de avaliação realizado pelo TCU.

3.2.1.9 Propostas de Desenvolvimento Humano e Qualidade de Vida

3.2.1.9.1 Programa de Educação à Distância, Gestão do Conhecimento e Inovação

Parte das diretrizes a serem desenvolvidas nas Políticas de Gestão de Pessoas, a aprendizagem contínua passa a ser promovida em ações de aprendizagem, de produção do conhecimento e inovação e de parcerias institucionais nacionais e internacionais voltadas ao desenvolvimento permanente do capital humano da EPL, com o objetivo de tornar a empresa, no menor tempo possível, um referencial de educação corporativa e desenvolvimento de soluções inovadoras para suprir as lacunas da infraestrutura em logística e transportes do país.

3.2.1.9.2 Programa de Qualidade de Vida, Saúde e Cidadania

Busca tornar a Empresa um lugar extraordinário para se trabalhar e desenvolver por meio de ações voltadas ao bem-estar integral e promoção permanente da postura cidadã dentro e fora da organização, com a formação de grupos e clubes por afinidades para o desenvolvimento permanente da individualidade de pensamento, ação e expressão na empresa.

3.2.1.9.3 Programa de Comunicação Estratégica e Endomarketing

Com conteúdos gerais e técnicos promovidos pelas mais variadas formas de comunicação (ex.: rede, revistas técnicas, infográficos, publicações e eventos) que coloquem os profissionais como foco convergente das informações e conhecimentos do setor de infraestrutura.

As propostas aqui apresentadas, no todo ou em parte, para serem efetuadas deveriam contar com ampla participação dos profissionais que as ajudaram a ser identificadas. Assim, todos poderão ter a oportunidade de fazer parte desse processo de mudança com impactos tão significativos para o país.

3.2.1.10 Pesquisa de TI e Logística

É preciso ter claro o nível de maturidade dos serviços internos de TI, bem como conhecer as demandas reprimidas por suprimento, avaliação das ofertas de dados, mensageria, antecipação de problemas, plano de contingenciamento, banco de dados. A pesquisa balizaria uma série de ações preventivas e consultivas internas.

3.2.1.11 Proposição de Estruturação do Ciclo de Gestão – RAE

Na busca pelo estabelecimento de procedimentos que pudessem garantir e perpetuar a continuidade do pacote de proposições de reposicionamento do *mindset*, assim como para efetiva construção de uma postura cuidadosa de atuação consultiva interna, foi definido a partir dos dados da pesquisa que ferramentas de participação e controle dos processos de gerenciamento e monitoramento da estratégia seriam necessárias para a internalização do novo modelo. Para tanto, definiu-se o Ciclo de Gestão da Diretoria de Gestão, composto por reuniões táticas e operacionais semanais e pela Reunião de Avaliação Estratégica (RAE), realizada mensalmente.

3.2.1.12 Proposição e Definição de Indicadores e Metas da Diretoria de Gestão

A partir da elaboração do Mapa Estratégico, a Diretoria de Gestão conduziu a elaboração e definição dos indicadores e metas para cada um dos objetivos estratégicos. Os indicadores e metas são elementos-chave da metodologia (BSC), pois possibilitam que a estratégia seja monitorada, controlada e observada por todas as unidades.

3.2.1.13 Proposição de Reestruturação Administrativa

Reestruturação e Reengenharia Administrativa dos quadros de pessoal para uma empresa orientada às entregas finalísticas por projetos. Apresentação de uma nova arquitetura organizacional a partir da metodologia de análise da cadeia de

valor, reforçando a capacidade organizacional em entregar estudos de viabilidade de empreendimentos à altura das demandas da SPPI.

3.2.2 Pesquisa de TI & Logística

Conforme já destacado, compreender e entender com a máxima precisão e sensibilidade gerencial possível os níveis de necessidades dos colaboradores era a chave para a transformação e reconfiguração da postura de toda a equipe. A pesquisa de TI & Logística, dentro do programado, trouxe consigo um elemento cirurgicamente importante: ativou uma postura responsável e responsiva nas equipes de TI&L. Desde a concepção, modelagem, interpretação dos dados, tudo isso foi feito internamente com a condução do Diretor de Gestão em parceria com a respectiva Gerência de TI & Logística. A ausência de recursos para contratação de consultoria externa nos fez buscar a solução para as necessidades internas. Assim como na pesquisa de clima, o mesmo modelo foi empregado.

3.2.2.1 Metodologia e Instrumento de Pesquisa

Entre os dias 12/06 e 16/06 de 2016, foi lançada de uma forma mais direta e resumida a 1ª Pesquisa de Satisfação sobre prestação dos serviços de Tecnologia da Informação e de Logística, com o objetivo principal de estabelecer um canal direto com os colaboradores (clientes usuários), por meio do qual seria possível obter informações úteis sobre a percepção dos serviços prestados, falhas, necessidades e pontos de atenção, de modo a permitir melhorias no desempenho das atividades institucionais no ambiente corporativo e no reposicionamento de toda a equipe da TI & Logística. Todos não mais trabalhariam intuitivamente, mas com um recorte claro do ambiente e com a leitura do seu negócio na ótica do usuário, possibilitando assim uma postura proativa de atenção e foco em melhorias e antecipação de possíveis falhas, e no final a produção de um portfólio de serviços compatíveis com o negócio da empresa.

3.2.2.2 Procedimento de Aplicação da Pesquisa de TI e Logística

A pesquisa foi aplicada *on-line*, com chamadas diárias na intranet da empresa. O *link* encaminhado via *e-mail* a todos os profissionais, como um questionário

eletrônico, foi composto por 53 perguntas objetivas, que consideravam os mesmos níveis da pesquisa anterior (níveis de “muito satisfeito”, “satisfeito”, “insatisfeito” ou “muito insatisfeito”), além de oferecerem um campo livre para observações.

3.2.2.3 Participação e Resultados

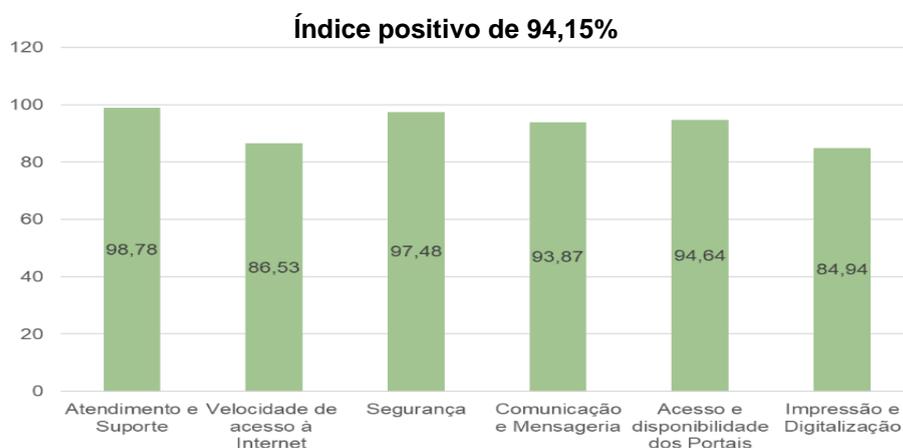
Participaram da pesquisa 112 colaboradores. O quantitativo de respondentes foi considerado satisfatório por representar 78,32% dos profissionais da empresa. Não obstante, a pesquisa foi encaminhada a todos os 143 colaboradores.

Não é o foco uma avaliação minuciosa da pesquisa de TI e Logística neste estudo. Os dados referenciais aqui apresentados têm o objetivo específico de mostrar o caminho construído com a área de TI e Logística na matriz de reposicionamento de postura e mudança de mentalidade no sentido de se posicionarem como consultores internos de tecnologia e soluções logísticas, visto que eles foram responsáveis diretos pela coleta de dados, identificação das necessidades e proposição de uma carteira de projetos iniciais de melhorias que foi distribuída, debatida, sugerida em rodadas de reuniões táticas e operacionais com as respectivas equipes, sem a exclusão de nenhum membro, inclusive com uma participação efetiva dos estagiários. Nenhuma proposição foi modelada em separado. Todos assumiram a responsabilidade de performar, se não pelo novo modelo, pela precariedade do cargo e as pressões diárias da missão, ou pela oportunidade de serem patrocinados pela alta liderança a um alto desempenho focado em soluções. Assim, construiu-se a matriz, conforme literatura debatida, com os conceitos de pertencimento, alto desempenho, cidadania organizacional e a ativação do conceito de trabalho *extrapapel*.

3.2.2.4 Índices de Satisfação por Temas – TI

Nesse primeiro bloco, foram realizadas 19 perguntas dentro de seis macroambientes, com relação a Tecnologia da Informação e suas variáveis. Não obstante as respostas, destacamos algumas falas de colaboradores com relação à percepção de vários serviços oferecidos pela TI. Neste quesito, o índice positivo foi de 94,15% dos usuários satisfeitos com o serviço (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Índice de Satisfação TI

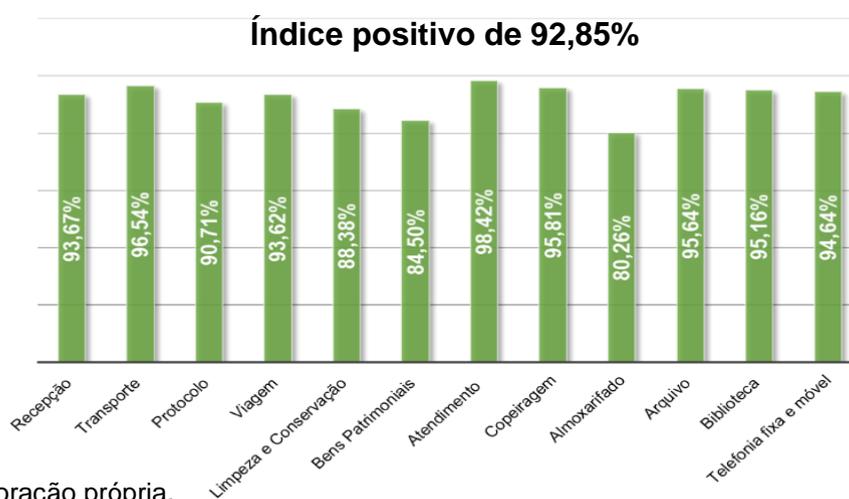


Fonte: Elaboração própria.

3.2.2.5 Índices de Satisfação por Temas – Logística

No segundo bloco, foram feitas 34 perguntas, todas elas focadas nos serviços internos de Logística, que contemplaram uma série de itens que são bem sensíveis e que se bem gerenciados não há percepção de impacto, mas se mal geridos, com lacunas, ausências ou falta de alguns itens, são capazes de prejudicar todo o ambiente, afetando o clima organizacional e o desempenho total de toda a empresa. Foram verificados nessa primeira e inédita pesquisa interna do quesito Logística os seguintes itens: Recepção, Transporte, Protocolo, Viagem, Limpeza e Conservação, Bens Patrimoniais, Atendimento, Copeiragem, Almojarifado, Arquivo, Biblioteca, Telefonia fixa e móvel (Gráfico 12).

Gráfico 12 – Índice de Satisfação Logística



Fonte: Elaboração própria.

Em termos gerais as avaliações foram muito boas, considerando-se o tamanho da empresa, mas havia uma janela de oportunidade de ser melhor e atingir os níveis mais altos de maturidade em governança de TI e Logística para fazer frente aos desafios e monitoramentos dos órgãos de controle quanto a esses quesitos. O sentimento acompanhado do desejo de ser exemplo de qualidade, proatividade, protagonismo em antecipar incidentes, ser observado e se posicionar como especialistas em tecnologia, além de gestores eficazes da Logística ante as demais gerências e órgãos públicos, era uma meta agora a ser perseguida por toda a equipe. Considerou-se o que disse o Dr. Eric Kandel (Prêmio Nobel de Medicina do ano 2000) em entrevista à *Revista ConJur* (2011) sobre o seu livro *The Age of Insight*, sobre a descoberta do processo mental inconsciente na ciência e nas artes: “...quando olhamos um quadro, nós vivemos a experiência que vemos à nossa frente. Nós simulamos, empática e emocionalmente, o que está acontecendo”. Exatamente o que foi apresentado ao time da Gerência de TI e Logística: um quadro de oportunidades.

3.2.2.6 Análise das Contribuições

As contribuições dos participantes foram agrupadas em macrotemas por área – TI e Logística – para serem mais facilmente analisadas: Atendimento e Suporte, Velocidade de Acesso à Internet, Segurança, Comunicação e Mensageria, Acesso e Disponibilidade dos Portais, Impressão e Digitalização. Cada tema tem por base avaliações das dimensões de satisfação, prontidão e necessidades de melhorias declaradas, favorecendo assim a proposição de uma ou mais soluções que elevem a capacidade e o desempenho da empresa e de toda a equipe na entrega de sua missão.

Antes, porém, é importante destacar as categorias de contribuições que foram feitas pelos profissionais da empresa. Selecionaram-se falas que representam os conteúdos alertados pelos profissionais na pesquisa (Figura 12).

Figura 12 – Falas dos entrevistados – TI

Atendimento e Suporte	<i>"Sugiro maior celeridade ao atendimento e solução dos problemas..."</i> <i>"A empresa deveria ter um planejamento para revisão dos computadores..."</i>
Velocidade de Acesso à Internet	<i>"... a velocidade de upload é muito baixa e, às vezes, dificulta o compartilhamento de arquivos grandes por plataformas como Dropbox ou We Transfer."</i>
Segurança	<i>"... a segurança poderia ser melhorada e bloqueada alguns acessos."</i>
Comunicação e Mensageria	<i>"... o sistema de telefonia não me permite saber que o meu colega está ao telefone."</i> <i>"...Aquisição de aparelho adequado para vídeo conferência e projetor...primeiro não dispõe de câmera e o segundo é de baixa qualidade."</i>
Acesso e disponibilidade dos Portais	<i>"...a internet é lenta, e alguns sítios têm muitas dificuldades para conectar como a imprensa nacional. No entanto, na minha residência eu consigo acessar."</i>
Impressão e Digitalização	<i>"...Os equipamentos de impressão deveriam passar por manutenções periódicas, e não só reparos para solucionar problemas."</i> <i>"...cópia e digitalização por diversas vezes sai manchada."</i>

Fonte: Elaboração própria.

Como características significativas dessa categoria, selecionaram-se falas que representam os conteúdos alertados pelos profissionais na pesquisa. Dessa temática, podem ser citadas (Figura 13):

Figura 13 – Falas dos entrevistados – Logística

Recepção	<i>"As meninas da recepção conversam demais, no horário de expediente... Não primam pela discricão e educação."</i>
Transporte	<i>"...Os motoristas não são pontuais...programamos o tempo que podemos gastar com trânsito para chegar na hora, mas o motorista só chegam atrasados."</i>
Protocolo	<i>"O protocolo não sabe os procedimentos, nem prestar informações. Demoram em entregar as demandas..."</i> <i>"...deveria ter mais funcionários no atendimento e o funcionamento deveria ser de 8h00 as 19h00."</i>
Viagem	<i>"...mesmo solicitações com antecedência de 10 a 15 dias, e mesmo atendendo ao quesito de melhor cotação - demora as autorizações de compra gera aumento de custo..."</i>
Limpeza e Conservação	<i>"..Atenção especial quanto a limpeza do piso (carpete) sujo."</i> <i>"...Limpeza dos filtros do ar condicionado."</i> <i>"..A frequência de limpeza das salas não é boa."</i>
Atendimento	<i>"Em termos gerais, os serviços Logísticos da EPL são bastante satisfatórios e dignos de recebimento de vários elogios."</i>
Almoxarifado	<i>"...Os materiais do almoxarifado não são repostos com frequência. demoram muito p fazer novas compras e sempre falta muito material."</i>
Biblioteca	<i>"A biblioteca deveria ter um acervo maior, tendo em vista o fato de sermos uma empresa de inteligência e nosso trabalho é eminentemente intelectual."</i> <i>"Acervo: é necessária a aquisição de obras internacionais mais especializadas para subsídio ao desenvolvimento dos trabalhos técnicos."</i>

Fonte: Elaboração própria.

3.2.2.7 Conclusões e Proposições da Pesquisa

Com base nos dados coletados, chegou-se a um conjunto de ações, mais uma vez coordenadas e com foco em uma resposta imediata aos problemas identificados de maneira profilática, proativa de baixa e média complexidades, que realizadas preventivamente melhorariam o ambiente e a sensação de cuidado, ampliando a *performance* da empresa e gerando aumento imediato no desempenho de todo o corpo funcional, proporcionando assim um modelo inovador no serviço público. Para buscar o desempenho e o reposicionamento da Gerência de Logística e Tecnologia da Informação nos assuntos relacionados à Pesquisa de Satisfação, foi estabelecido um portfólio de ações:

- Plano de Comunicação para informar os usuários sobre as atividades desenvolvidas pela TI e Logística além do óbvio; novo posicionamento como consultores de tecnologia, prontos para aportar soluções ao negócio da empresa, com um catálogo de serviços de criação e modelagem de ferramentas programáveis;
- Melhoria da eficiência na prontidão ao atendimento aos usuários;
- Mudanças no funcionamento do protocolo, com novas ações e treinamentos de prontidão da equipe; alteração no horário de funcionamento, das 8h às 19h;
- Solicitação de viagem: treinamento de pessoal, manualização simplificada da norma de procedimento de solicitação de viagem com monitoramento de resposta nas aprovações dos pedidos de compras;
- Gestão com os prepostos das empresas terceirizadas – Recepção e Limpeza – para melhoria imediata dos serviços;
- Cronograma de manutenção das impressoras e computadores;
- Criação de cronograma de limpeza dos carpetes, ar condicionados e pequenos reparos;
- Revisão do contrato de veículos e motoristas; celeridade na contratação da solução de transporte por aplicativo;
- Planejamento da revisão do *layout* da empresa para melhorias estruturais;
- Gestão do almoxarifado, *start* na modelagem da contratação do almoxarifado com virtual;

- Início dos estudos e planejamento de montagem do auditório e salas multimídia de reuniões e macro sala de reunião na Diretoria Geral com tecnologia de áudio e vídeo e painel de LED para conferências, videoconferências, apresentações, reuniões estratégicas e treinamentos (auditório e diretorias).
- Cartilhas de segurança;
- Plano de Riscos de Tecnologias;
- Ativação do Comitê de TI;
- Revisão do PDTIC (Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação), para priorização de demanda;
- Plano de Contingenciamento de Riscos dos Portais da EPL, SPPI e Portal Avançar Parcerias, que estão sob responsabilidade da empresa, com *backup* externos;
- Proposição de atualização na Política e Normativo de Segurança da Informação.

Foram ações pontuais que envolveram toda a equipe nas entregas pactuadas e mudaram a postura da equipe com relação a suas responsabilidades, pois a socialização da informações e responsabilização de *performance* estava pactuada com todos os colaboradores da área. Ações monitoradas pelo Diretor com prazos e avaliação de desempenho mudaram o ambiente e geraram pertencimento, ordenamento e senso de resolutividade proativa.

3.2.3 UMA DIRETORIA CONSULTIVA: UMA NOVA POSTURA, UM NOVO MODUS OPERANDI COMPORTAMENTAL

Para se avaliar a nova realidade vivenciada na EPL, deve-se considerar o seu novo contexto oportunizado pelo diploma legal n.13.334/2016, que a vinculou à Secretaria do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República (SPPI), tornando-a órgão de apoio ao Conselho do Programa de Parcerias de Investimentos, cujo programa é destinado à ampliação e fortalecimento da interação entre o Estado e a iniciativa privada, por meio da celebração de contratos de parceria para a execução de empreendimentos públicos de infraestrutura e outras medidas de desestatização. Ciente de suas ações, doravante, em termos de

participação na formulação de estudos e ferramentas de planejamento de longo prazo para tomada de decisão em investimentos na infraestrutura, possibilitando a criação de emprego e expansão da infraestrutura logística do Brasil, trazendo maior transparência, eficácia e eficiência, a Diretoria de Gestão intensificou o projeto proposto de aprimoramento das suas práticas de gestão e governança corporativa alinhadas a novas estratégias organizacionais e a um reposicionamento estratégico, fortemente voltado ao tático como potencializador operacional.

Ao se considerarem as numerosas variáveis em razão do marco de compromissos, chegou-se a um modelo que buscaria uma mudança na maneira de pensar e enxergar o negócio da empresa. O *modus operandi* diário dos colaboradores da chamada “área meio” seria alçado a uma posição mais proativa, de inversão das ações habitualmente burocráticas e estagnantes para propositora de soluções administrativas/gerenciais transformacionais. Tudo isso acreditando-se no compartilhamento dos resultados de Governança e Gestão, assim como estabelecendo parcerias nacionais e internacionais em que a aprendizagem virasse trilha permanente no amadurecimento do comportamento profissional dos colaboradores, gerando uma postura técnico-gerencial resolutiva capaz de antecipar, corrigir e superar *a priori* os microproblemas geradores de retrabalho, lentidão, baixa eficiência operacional em seus diversos níveis e processos.

Em março de 2017, foram definidas e modeladas ferramentas importantes para a compreensão da proposição do novo modelo de atuação da Diretoria de Gestão e suas Gerências, que passariam a atuar como consultores internos diante dos novos desafios:

- Definiu-se a Cadeia de Valor da Diretoria;
- Elaborou-se o Mapa Estratégico da Diretoria;
- Definiram-se indicadores e metas para cada um dos objetivos estratégicos;
- Definiram-se as iniciativas e os projetos estratégicos da Diretoria de Gestão referentes ao exercício;
- Houve a estruturação do Ciclo de Gestão, composto por reuniões táticas e operacionais semanais e pela Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE);
- Estabeleceu-se o Plano Anual de Capacitações (PAC) como ferramenta de transformação e melhorias;

- Definiu-se a comunicação da estratégia;
- Definiram-se instrumentos de como seriam realizadas pesquisas internas de Clima, QVT e Ambiente Organizacional, bem como de TI e Logística.

O desafio de tornar o negócio da empresa matéria conhecida de todos os colaboradores motivou essa série de ações e desafios, que foram planejados e distribuídos por área de competência. Assim, tiveram início as primeiras reuniões com o corpo gerencial da Diretoria, visando à apresentação do modelo de reposicionamento estratégico e mudança no *modus operandi* e comportamental de toda a equipe. Mais do que as ferramentas, o conceito comportamental de participação e o conhecimento do negócio da empresa, bem como a responsabilidade compartilhada de todos com as entregas finalísticas, precisavam ser entendidos. Um novo *mindset*.

4. EVENTOS CONTRUTORES DO AMADURECIMENTO DO MODELO

*Os pequenos atos que se executam são melhores
que todos aqueles grandes que se planejam.*
George C. Marshall

Sempre com foco nas melhores práticas, buscou-se um modelo que segue uma visão científica e prática que valoriza três elementos tidos como basilares para o processo e que, segundo Falcão-Martins e Marini (2010), são fundamentais para se estabelecer uma governança para resultados: 1) construção da agenda estratégica (na busca por um modelo orientador de resultados ligados à formulação); 2) alinhamento da arquitetura organizacional implementadora (modelos operacionais e estruturados do esforço que vem com a implementação); e 3) implantação de mecanismos de monitoramento e avaliação (modelo de validação, monitoramento e controle gerencial que, na prática, redireciona a aprendizagem).

Ao considerar essa visão, revisitando os relatórios e avaliações anteriores, a estratégia estava focada nos direcionadores, na modelagem das equipes, na disseminação da missão com uma clareza suficiente para sabermos onde, como e o que fazer para mudar o cenário ante os desafios institucionais preestabelecidos. Transformar uma proposição de melhoria em realidade requer, acima de tudo, disposição, conhecimento e coragem para convencer, além dos *stakeholders*, todo um time de que seria possível fazer mais com menos, com maior qualidade e novo método, em menos tempo.

Desde o início dos trabalhos, o modelo voltado para um comportamento consultivo interno tinha um objetivo claro: provar que a administração pública com uma nova consciência profissional de alto desempenho poderia não só entregar projetos e planos mais robustos para a sociedade, como também ter eficiência administrativa qualificada, com mecanismos de monitoramento de transparência e *accountability* de alto padrão no trato da coisa pública.

Um importante elemento norteador de todo o modelo foi a implementação de uma rotina que se chamou “Ciclo de Gestão da DGE”, ferramenta simples que desafiava todos os colaboradores a estarem atentos às atividades sob sua responsabilidade (Figura 14).

Figura 14 – Ciclo de Gestão da DGE



Fonte: Planejamento Estratégico da Diretoria de Gestão 2017.

Estabeleceu-se a cadeia de valor da Diretoria, que tinha o Governo Federal como originário demandante, a empresa e as demais áreas como clientes internos, que propunham suas necessidades em busca uma estrutura interna que os impulsionasse, com segurança administrativa e gerencial, para entrega do produto final da empresa aos *stakeholders* para tomada de decisão do que seria oferecido com segurança à sociedade (Figura 15).

Figura 15 – Mapa Estratégico EPL X Cadeia de Valor



Fonte: Planejamento Estratégico da Diretoria de Gestão 2017.

Nesse passo e forma, quebrou-se o primeiro paradigma da velha máxima que sempre afirmou e formou comportamentos burocráticos, pouco cooperativos e participativos na administração pública, de que as áreas de administração e de

gestão são “áreas meio”, portanto, não têm responsabilidade nem participação ou responsabilidade no produto ou serviço final da empresa.

Criou-se a responsabilização de ser subscritor, em parceria com a Diretoria de Planejamento e Pesquisa, das entregas finalísticas, dos produtos (resultado final) em modelagens de concessões, estudos e planejamento estruturado de curto, médio e longo prazos à sociedade.

4.1 Elaboração do Mapa Estratégico da Diretoria de Gestão

O Planejamento Estratégico da Diretoria de Gestão foi elaborado considerando a base do Mapa Estratégico Institucional aprovado em 2016 pela então Diretoria Executiva da EPL. Para elaboração do Mapa Estratégico, foi utilizada a metodologia de gestão *Balance Scorecard* (BSC), com o monitoramento dos objetivos estratégicos, a coleta de indicadores e monitoramento de iniciativas que proporcionam o alcance das metas estabelecidas.

Para a proposição do novo modelo consultivo e desburocratização com inversão de valores e “fim” da chamada “área meio”, era fundamental que todos compreendessem a importância de uma visão sistêmica das principais decisões e ações que direcionariam a evolução da organização, traduzidas em objetivos, indicadores e metas, além de projetos e planos de ação. O Mapa Estratégico pode ser definido como a tradução da estratégia em objetivos quantificáveis, interligados por relações de causa e efeito. O Foco de Atuação identifica os pontos centrais do Mapa Estratégico, em que as ações estratégicas de uma organização devem ser direcionadas para que com a sua concretização a visão da empresa possa ser realizada.

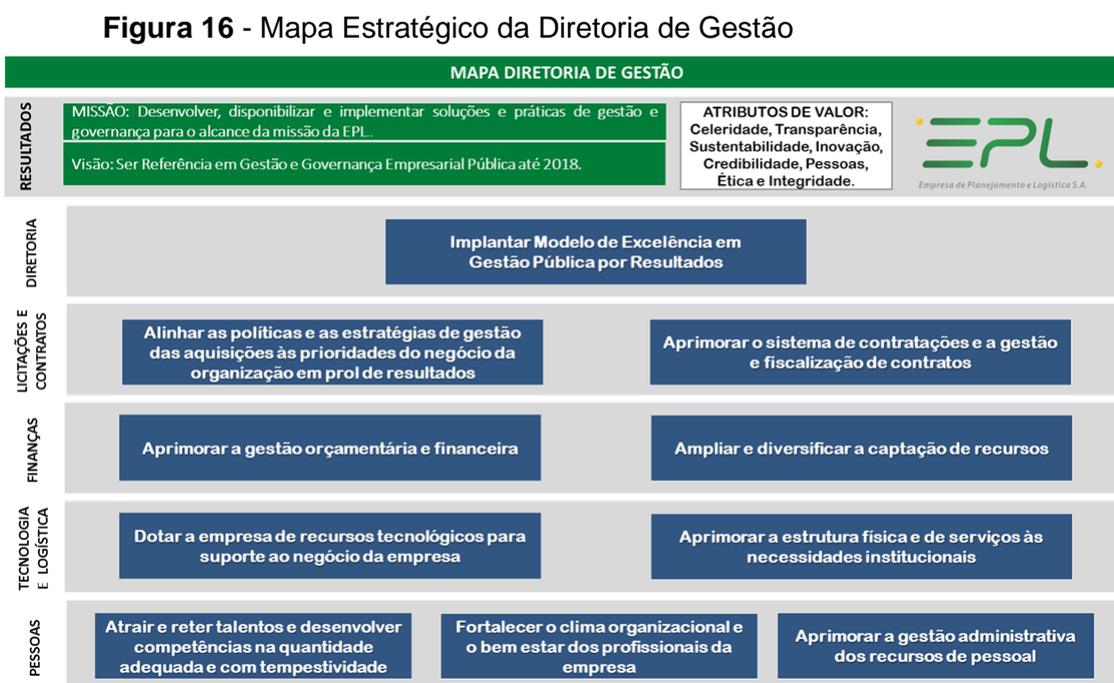
Na Diretoria de Gestão, a perspectiva Foco de Atuação possuía objetivos estratégicos agrupados em quatro macrotemas estratégicos: Licitações e Contratos, Finanças, Tecnologia e Logística e Pessoas.

Esses temas representaram os pilares em que seria executada a estratégia, permitindo que a Diretoria concentrasse suas ações e definisse a estrutura adequada de responsabilidades. Além dos objetivos estratégicos, foram definidas missão e visão da Diretoria de Gestão, bem como estabelecidos os atributos de valor. A Missão pode ser traduzida como a razão de ser da Diretoria. Era a declaração da identidade da unidade, em que se definiam seu propósito fundamental

e a finalidade de sua existência. Já a Visão dizia respeito a onde a Diretoria precisava chegar, representando, portanto, um estado futuro da organização. Os valores, por sua vez, representavam os princípios que deveriam nortear a execução da missão, na direção da visão.

O principal objetivo desse modelo, naquele momento do recorte temporal do estudo, era buscar com a gestão estratégica o alinhamento do planejamento estratégico da empresa com suas atividades operacionais, enfrentando novos desafios em uma *performance* diferenciada dos colaboradores da chamada “área meio”. Com o intuito de alcançar o alinhamento desejado, foram realizadas as seguintes ações: traduzir e esclarecer a visão estratégica; planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas; melhorar o aprendizado estratégico; e comunicar a estratégia ligando os objetivos organizacionais às áreas responsáveis.

Como resultado final, foi definida a seguinte representação gráfica do Mapa Estratégico da Diretoria de Gestão (Figura 16):



Fonte: Planejamento Estratégico da Diretoria de Gestão 2017.

4.2 DANDO VALOR AO NEGÓCIO

Os pressupostos de conhecimento do negócio da empresa estavam desenhados e em andamento. Clareza e objetividade no conhecimento das novas

rotinas e responsabilidades da Diretoria de Gestão já estavam postos. Não obstante, iniciaram-se ciclos de treinamento e construção do detalhamento do significado do ato e ação de cada gerência na transformação de demandas em resultados. Com mão de obra interna, o Diretor da área, a assessoria e o Gerente de Pessoas, Conhecimento e Inovação, que teve um papel fundamental em todo processo, iniciaram uma incursão de rodadas de encontros para deixar explícitas as missões específicas de cada área, tais como: quem é o meu cliente demandante, quais as minhas responsabilidades, quais as esteiras de entregas necessárias em cada área e como cada uma deveria atuar, qual impacto era causado se uma das esteiras falhasse, quais impactos causariam e a quem afetaria, que tipo de competências eram necessárias para o pleno desenvolvimento do trabalho. Todos esses quesitos foram cuidadosamente discutidos, e um processo de mentoria foi exercido na expectativa de aumentar a compreensão e o desempenho de cada colaborador com suas competências individuais. Ficou claro que as áreas, antes de conhecer o negócio da empresa, necessitavam conhecer seu próprio negócio e as esteiras de entregas e responsabilidades. Com a Cadeia de Valor da diretoria declarada, entendeu-se a necessidade de desdobramentos. Planejamento Estratégico com construção do Mapa Estratégico da Diretoria de Gestão nortearia o reposicionamento e a postura de todos. A partir daí, foi também construída nesse processo interno de mentoria a Cadeia de Valor de cada unidade, com suas esteiras de entregas.

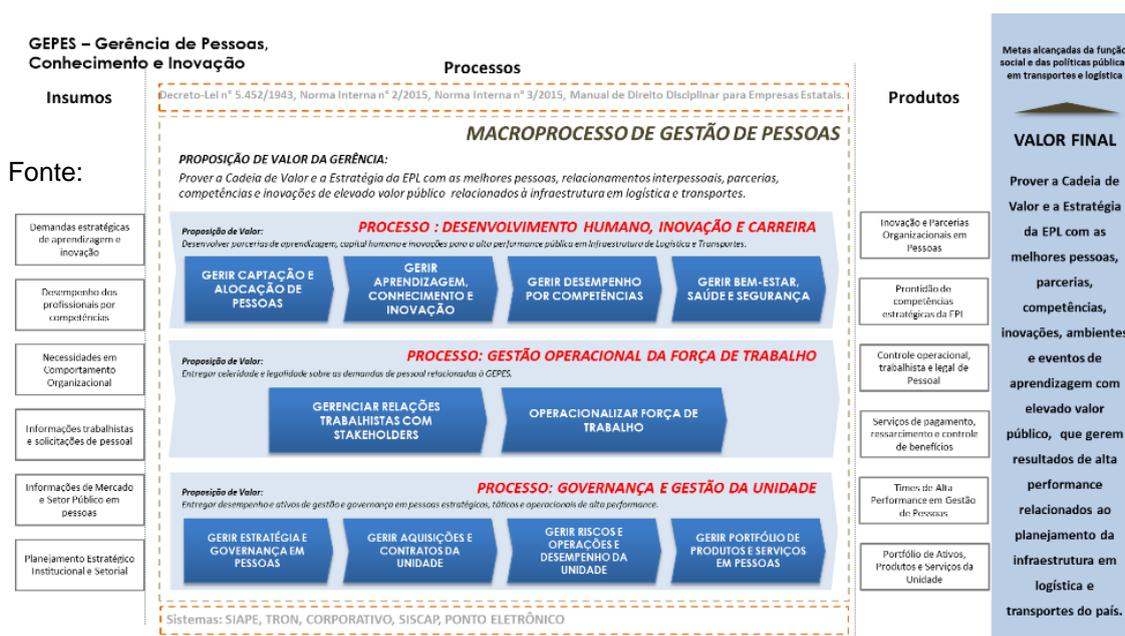
Com essa ação reduz-se a possibilidade de entregas desconectadas e sem foco em sua área de atuação, o que traz uma oportunidade de que os donos de cada portfólio de ação possam ser chamados para participar de processos que em tese nasciam em outra área. Porém, era a Diretoria de Gestão com suas gerências que deveria ser a guardiã das melhores práticas, tanto orçamentárias quanto financeiras, contratações, gestão de riscos, modelagem de soluções internas, afinal, ali estavam os especialistas em gestão, logística e TI. Assim, os *workshops* para a construção das cadeias de valor das unidades fizeram muito sentido no reposicionamento inclusive de entregas de cada área.

É importante ressaltar que todo o demonstrativo de ilustrações neste tópico tem o objetivo de ser uma trilha do caminho percorrido na implementação do novo modelo de gestão. Tem-se aqui, para exemplificar, a cadeia de valor da Gerência de Pessoas, Conhecimento e Inovação totalmente finalizada para melhor compreensão.

As demais são sugestões de modelo, entretanto há o portfólio de ações empreendidas no processo de mudança como uma sugestão, já que as soluções mudam de acordo com a realidade de cada empresa, instituição ou órgão público, diante de sua específica necessidade de mudança ou reposicionamento.

O desafio foi aceito, e com muito trabalho, empenho e protagonismo do gerente de pessoas, construíram-se os memoriais de trabalho diário de cada unidade, cientificamente chamada de Cadeia de Valor (Figuras 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24).

Figura 17 – Cadeia de Valor (finalizada) da Gerência de Pessoas



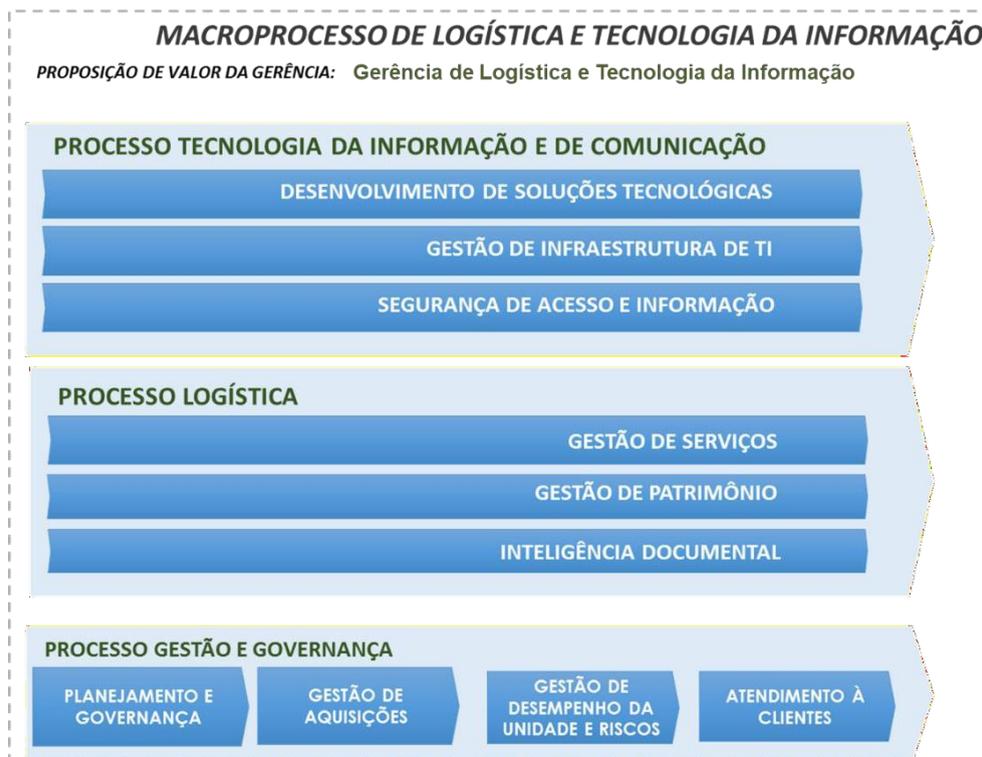
Elaboração própria.

Figura 18 – Portfólio de Entregas da Gerência de Pessoas

Portfólio de Entregas da Unidade	
1. Matriz de Riscos GEPES;	24. Documentos gerados relacionados ao cadastro de pessoal e aspectos legais-trabalhistas;
2. Portfólio de Indicadores Organizacionais GEPES (CADEIA DE VALOR E ESTRATÉGIA);	25. Gerenciamento de contratos de Estágio;
3. Políticas de Alta Performance em Gestão de Pessoas;	26. Documentação de Rotinas: Requisição; Nomeação; Desligamento; Ressarcimento; Controle de frequência; Folha de pagamento;
4. Planejamento Orçamentário Estratégico e Anual em Gestão de Pessoas;	27. Programação de Férias E Controle de Frequência;
5. Plano de Cargos, Salários e Funções Gratificadas inovador e meritocrático (remuneração variável);	28. Informações para Organizações com empregados requisitados (Ofícios, alimentação de sistemas);
6. Plano de Cargos Comissionados de Alta Performance (com bonificações?);	29. Relatórios de Encargos Sociais, Movimentação salarial e Folha de pagamento;
7. Termos de Referência e Projetos Básicos e Documentos de Gestão e Fiscalização de Contratos;	30. Planejamento Estratégico da força de trabalho com base na Cadeia de Valor;
8. Benchmarking de Aquisições em GEPES.	31. Mapeamento de Competências Técnicas e Comportamentais de cada cargo e função;
9. Relatório de Controle de Recursos Materiais e Tecnológicos;	32. Planejamento e contratação por meio de Concurso Público;
10. Relatório de Monitoramento e Controle dos Indicadores Organizacionais GEPES;	33. Processos seletivos de cargos comissionados;
11. Relatório de Prontidão da GEPES e de Acompanhamento Orçamentário de Gestão de Pessoas;	34. Lista periódica de realocações (Seleção Interna).
12. Portfólio de Produtos e Serviços da GEPES com Caderno de Normativos GEPES;	35. Gerenciamento do Banco de Talentos;
13. Relatórios de Gestão de Inovação GEPES;	36. Plano Estratégico e Anual de Capacitações com Trilhas de Aprendizagem;
14. Relatório de Dimensionamento e monitoramento de pessoal nas Unidades;	37. Eventos de Aprendizagem presenciais e a distância de curta, média e longa duração;
15. Relatório de Dimensionamento e monitoramento de pessoal nas Unidades;	38. Programa de Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional;
16. Relatório de Dimensionamento e monitoramento de pessoal nas Unidades;	39. Portfólio de Ativos de Informação, de Aprendizagem e do Conhecimento.
17. Relatório de Dimensionamento e monitoramento de pessoal nas Unidades;	40. Treinamento e Manual de Avaliadores e Realização da Avaliação de Desempenho;
18. Consultoria Interna em Gestão de Pessoas;	41. Relatório de Desempenho por Competências auditável
19. Respostas relacionadas aos cadastros de pessoal e aspectos legais-trabalhistas;	42. Programas de valorização do desempenho no ambiente de trabalho;
20. Informações de Pessoal para o SIEST (SEST);	43. Contratação e acompanhamento PCMSO e PPRA e Promover e acompanhar CIPA.
21. Revisão periódica do Acordo Coletivo de Trabalho;	44. Relatórios de Pessoal (Absentismo, Saúde Ocupacional, etc.);
22. Processo de Negociação com SEST com base na geração de valor da EPL.	45. Relatório de Monitoramento (Benchmarking) de Benefícios Empresariais;
23. Análise de Conformidade dos Contratos Administrativos de Pessoal	46. Controle dos contratos de benefícios e beneficiários.

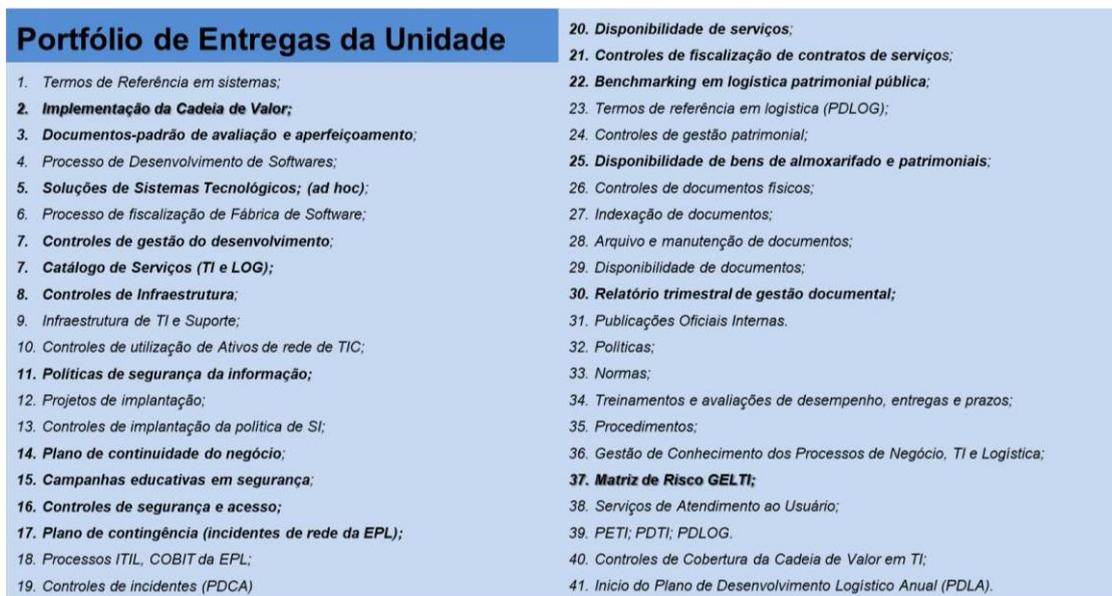
Fonte: Elaboração própria.

Figura 19 – Cadeia de valor da Gerência de Logística e TI



Fonte: Elaboração própria.

Figura 20 – Portfólio de Entregas da Gerência de Logística e TI



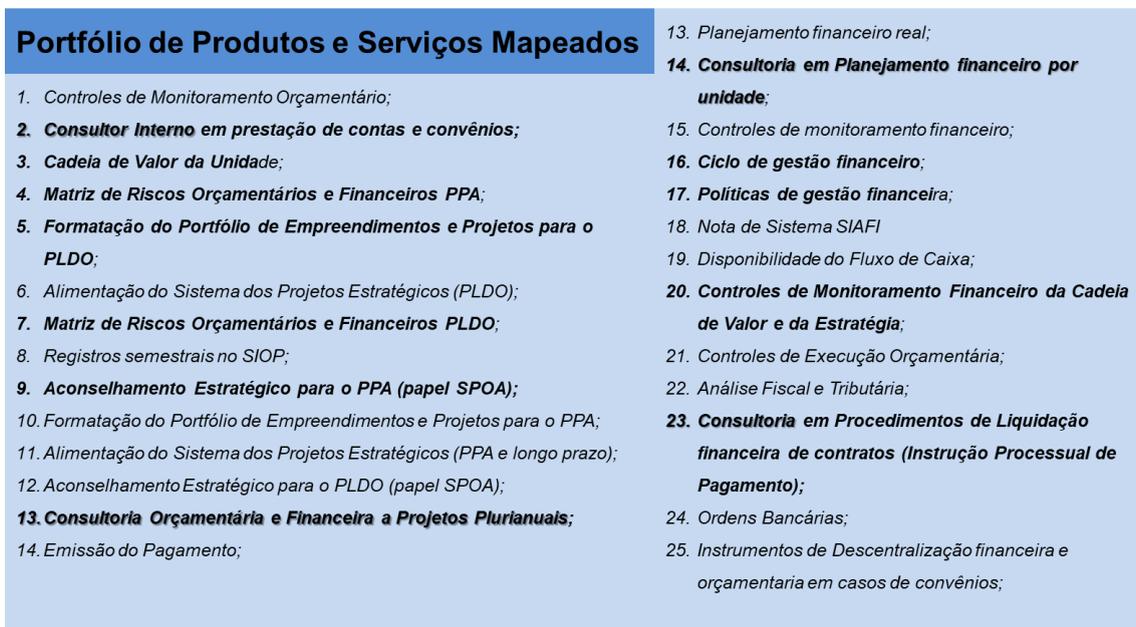
Fonte: Elaboração própria.

Figura 21 – Cadeia de valor da Gerência de Finanças



Fonte: Elaboração própria.

Figura 22 – Portfólio de Entregas da Gerência de Finanças



Fonte: Elaboração própria.

Figura 23 – Cadeia de valor da Gerência de Licitações e Contratos



Fonte: Elaboração própria.

Figura 24 – Portfólio de Entregas da Gerência de Licitações e Contratos

Portfólio de Produtos e Serviços Mapeados	
1. Documentos normativos;	15. Indicadores e Controles (Dashboards) dos Instrumentos Colaborativos Nacionais e Internacionais;
2. Cadeia de Valor da Unidade com as devidas coberturas estratégicas;	16. Relatórios Técnicos dos Instrumentos Colaborativos;
3. <i>Documentos de compras;</i>	17. Relatórios Executivos dos Instrumentos Colaborativos.
4. Eventos e ativos de aprendizagem em compras públicas;	18. Sistema Tecnológico de Avaliação de Desempenho (empresas contratadas);
5. Consultoria em Processos de Compras e Detalhamentos;	19. Anotações em registro cadastral (penalidades, multas, advertências)
6. Controles de Processos de Compras Públicas.	20. Relatório técnico de apuração de responsabilidade;
7. Diretrizes Estratégicas de Compras;	21. Relatórios técnicos estruturados de conformidade dos procedimentos;
8. Plano Anual de Compras.	22. Instrumento de Transparência e Melhores Práticas de Gestão de Contratos;
9. <i>Apresentação executiva dos atos normativos e procedimentos operacionais;</i>	23. Parceria com a Unidade de Pessoas para Gestão do Conhecimento, Aprendizagem, Modelagem em Licitações e Contratos Públicos;
10. Indicadores e controles de compras (dashboards);	24. Benchmarking Nacional e Internacional de Inovações e Segurança Jurídica Contratual;
11. <i>Cadernos Técnicos de Compras Públicas;</i>	25. Consultoria em formatação de compras;
12. Casoteca em Compras Públicas e EPL;	26. Sistema de Gestão de Contratos;
13. Consultoria em Planejamento dos instrumentos colaborativos em convênios e transferências;	27. Treinamentos Internos em Gestão de Contratos e Modelagem de Licitação.
14. Mapa de Desempenhos Contratuais e Contratados;	

Fonte: Elaboração própria.

Entregar valor público não é algo trivial ou de fácil construção. Ainda mais se considerarmos as muitas interferências externas, o modelo histórico/burocrático como pano de fundo dos modelos já estabelecidos na gestão das instituições públicas, rapidamente se percebe o grau desafiador que é uma construção de um novo *mindset* capaz de produzir nos colaboradores sentimentos cívicos e republicanos de responsabilidade com seu país e com as entregas sob sua responsabilidade. Valor público é maior do que projetos temporais de governos, maior do que aspirações pessoais, maior do que movimentos midiáticos. Valor público é a capacidade de produzir bens que são desejados e esperados por indivíduos, portanto sua legitimidade e suporte são dados por meio de seus cidadãos (consumidores). No caso em questão, por uma sociedade inteira que depende da consciência, do preparo e do altruísmo dos seus gestores em lhe oferecer resultados sociais capazes de transformar um serviço disfuncional, burocrático e ineficiente em modelos de eficiência, de soluções inovadoras, respeito, transparência e melhores serviços públicos que efetivamente resolvam e solucionem um enorme entrave histórico de microproblemas sociais em suas diversas áreas de atuação. Servidores e colaboradores públicos temporários precisam compreender que o serviço público não é uma extensão dos direitos individuais de propriedade, e sim uma organização com vantagens públicas para os cidadãos e não para seus gestores, servidores que

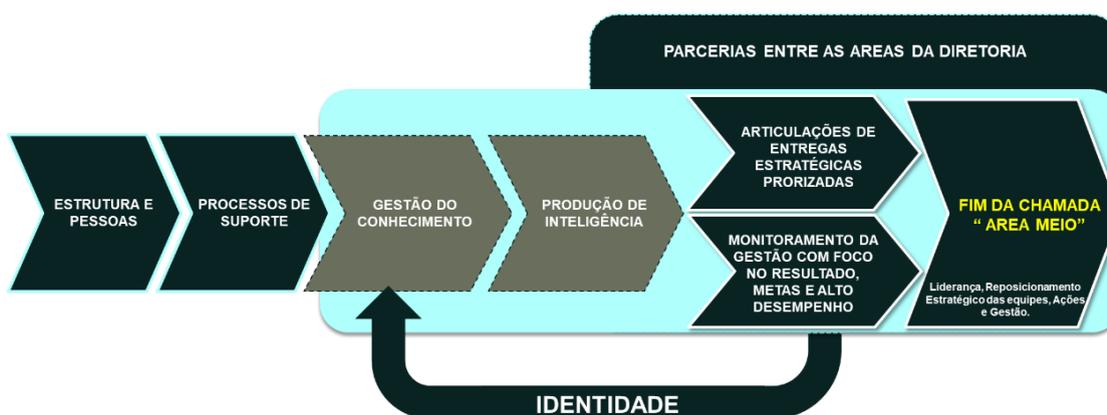
flutuam sobre o benefício da estabilidade estagnante que desobriga uma legião de funcionários, pagos pelo cidadão, de entregarem o melhor e mais eficiente serviço público que poderiam.

Mark Moore (1995), em seu artigo “On Creating Public Value”, diz:

(...) o valor público no setor público deve ser algo compartilhado, imaginado e articulado entre os cidadãos, de forma que ganhe legitimidade e suporte para que seja possível sua operacionalidade no domínio de responsabilidade da esfera pública. Seu trabalho deve ser engajado de forma substantiva e analítica para que se chegue aos valores finais.

Criar “identidade” diferenciada foi um passo importante para que cada um compreendesse primeiro a sua responsabilidade pessoal, o seu próprio negócio, as esteiras de expectativas e responsabilidades de sua unidade de locação. Tratava-se de uma incursão feita com muita informação, treinamento, socialização de responsabilidades, construção de modelos mentais fortes, matrizes de gerenciamentos baseados em pertencimento e patrocinados por uma liderança que conhecia, apontava e modelava o caminho a ser percorrido. A Diretoria de Gestão compreendia, modelava e disseminava a geração de valor que tinha sido construída a partir de todo o diagnóstico com um caminho claro para todos do sistema necessário para geração de Valor da Diretoria de Gestão (Figura 25).

Figura 25 – Matriz da Identidade do Sistema Necessário à Geração de Valor da Diretoria de Gestão



Fonte: Elaboração própria.

Assim formatou-se uma forte proposição modelada em uma série de encontros de mentoria e gestão, realizadas pelo Diretor de Gestão em parceria com

o Gerente de Pessoas, Conhecimento e Inovação e a assessoria da diretoria. Uma proposta para as áreas a serem trabalhadas e refinadas até que contemplassem, com máxima excelência, a proposição de valor dos processos e das competências necessárias de cada unidade.

Tratava-se da construção do conceito de alto desempenho, participação, geração de valor público, legado como ferramenta de sucessão, melhorias individuais como conquistas de valor pessoal, ancorada no conhecimento e entendimento de que uma boa cadeia de valor é voltada para o longo prazo e tende a permanecer orientando a elaboração de produtos, serviços e ativos de informação cada vez melhores e voltados às necessidades e expectativas de seus clientes. Era um trabalho hercúleo, muitas vezes questionado por alguns, com esforço duplicado de outros que abraçaram o projeto de decidir ser melhores. Uma certeza a todos cercava, e já se tinha declarado no planejamento estratégico que a missão da Diretoria de Gestão seria “desenvolver, disponibilizar e implementar soluções e práticas de gestão e governança para o alcance da missão EPL” com visão forte, que em um primeiro momento parecia impossível de ser conquistada, mas decidiu-se focar em “ser referência em Gestão e Governança Empresarial Pública até 2018”, gerando atributos de valor, celeridade, transparência, sustentabilidade, inovação, credibilidade, pessoas, ética e integridade. Estava claro que só se conseguiria tudo isso com engajamento, qualidade de vida e um ambiente de trabalho adequado às necessidades de desempenho. A cidadania organizacional estava em curso e plenamente recheada com a motivação de superar os novos desafios.

4.3 FORMANDO CONSULTORES INTERNOS DE ALTO DESEMPENHO: REPOSICIONAMENTO E DIFUSÃO DO MODELO

Reuniões de sensibilização e difusão do novo formato de gestão se tornaram rotina no dia a dia dos colaboradores. A cada semana o Diretor de Gestão promovia um café da manhã com uma diferente área da Diretoria, com a finalidade de treinar, compartilhar e socializar a missão e difundir o novo modelo de gestão com os colaboradores das gerências.

O processo de mudança de *mindset* é uma construção silenciosa, que vai se configurando e mostrando sua forma dia a dia. Não existe uma fórmula mágica de transição ou mudança abrupta de postura; entretanto, algumas ações conduzem e

transformam palavras em ações, e ações em palavras. Um divisor de águas na implantação e implementação do formato de reposicionamento que se queria veio com pequenos gestos da alta liderança no caminho da disseminação da nova cultura de gestão e posicionamento consultivo dos colaboradores da Diretoria de Gestão. Um movimento que ilustra bem essa transição silenciosa e de extrema eficácia que tem o seu fundamento nos conceitos já discutidos na revisão de literatura diz respeito à gestão pública contemporânea, que privilegia a participação de servidores e colaboradores formando núcleos de pertencimento, motivação, engajamento em contextos plurais que trazem inúmeros desafios, mas também muitos benefícios, se toda pluralidade converge a favor de um bem comum. Nesse diapasão, iniciou-se a série de encontros de compartilhamento da visão, a qual foi denominada “Café com o Diretor”, com um tema específico, já informando o propósito do encontro: “A MUDANÇA NOSSA DE CADA DIA”. Eram reuniões planejadas com um único intuito, o de compartilhar o desafio a ser enfrentado, a nova visão de futuro da Diretoria de Gestão, a nova missão ante as entregas finalísticas da empresa, tudo isso com movimentos de desafios ao alto desempenho pessoal como valor intangível e jamais perdido por quem o adquire.

Foram vários encontros semanais de modelagem e compartilhamento gerando pertencimento e engajamento. A partir desses encontros, nivelaram-se todos os colaboradores da Diretoria de Gestão com as informações da missão doravante com o objetivo a ser abraçado; e de que em uma só voz e entendimento se pudesse defender as competências que sempre estiveram presentes na equipe, mesmo entendendo a precariedade do cargo, mas com a certeza de que o aprendizado e os desempenhos pessoais se mostrariam na melhoria do desempenho coletivo, constituindo-se em patrimônio pessoal e profissional as competências desenvolvidas e os resultados colhidos no desempenho da função e das entregas. O “Café com o Diretor” tinha duração de uma hora e meia, era um momento em que todos os colaboradores por área tinham a oportunidade de se sentar com o seu diretor – fato que era uma grande novidade – para receber instruções e trocar conhecimentos que alguns jamais tinham demonstrado que sabiam, pois só faziam o “trivial” do trabalho burocrático. Foi nesses encontros que a proposta da visão da Diretoria de Gestão ganhou ardência, pois ela queria “Ser Referência em Gestão e Governança Empresarial Pública até 2018.” Em um

primeiro momento parecia intangível, mas essa era a meta que todos decidiram juntos alcançar.

Os desdobramentos do processo de mudança foram pactuados, portanto, com vistas ao alcance da meta principal da diretoria em “Ser Referência em Gestão e Governança Empresarial Pública até 2018.”

Rotinas de microrreuniões de avaliação começaram a acontecer. Relatórios e revisões de entregas começaram a tomar o espaço de ações “triviais” que eram muito mais um “pare e siga” do que uma contribuição para melhorias processuais e de desempenho da empresa, sejam elas operacionais ou de eficiência e eficácia das entregas finalistas.

Aqui, faz-se necessário um recorte sobre a ferramenta mais importante no processo transformacional e na mudança de *mindset* dos colaboradores: o monitoramento criterioso e responsável do clima, qualidade de vida e aspectos da organização que impactavam o desempenho funcional dos colaboradores. Parece uma ação simples e pouco relevante no dia a dia, mas foi fundamental para a mudança de postura e o reposicionamento de toda a equipe diante dos desafios já declarados e dos que viriam no decorrer da caminhada. Havia uma preocupação com a Cidadania Organizacional como ferramenta inclusiva e disruptiva. Assim, criaram-se modelos mentais que fortaleceram a visão do que, para que e qual a importância da existência da empresa. Só defendemos o que conhecemos! O conhecimento do negócio e a motivação pela possibilidade de *performance* patrocinada pela alta direção foram pólvoras que geraram uma explosão de descobertas de competências técnicas até então subutilizadas ou nunca reveladas.

Ao se considerar a missão da empresa em planejar e promover o transporte e a logística no país, ficou claro que o papel da Diretoria de Gestão ante os desafios seria desenvolver, disponibilizar e implementar uma forma de gestão e governança capaz de impulsionar a estrutura interna para o alcance da missão da empresa. Esse entendimento, que estava tacitamente subentendido no Regimento Interno, precisou, para que ficasse claro e funcional o reposicionamento, buscar seu desenho no caminho da inovação como trilha para melhorias das capacidades institucionais e individuais dos seus colaboradores, considerando-se as seguintes dimensões:

- Eficiência processual administrativa;
- Eficiência na gestão de pessoas;

- Eficiência na gestão e melhoria do clima organizacional;
- Eficiência em TI e logística;
- Eficiência na gestão financeira e orçamentária;
- Eficiência em contratações e gestão de contratos; e
- Comunicação da estratégia e ferramentas de controle.

Essas trilhas de melhorias declaradas foram formadoras do modelo orientador de reposicionamento das competências individuais para o trabalho e o desempenho. Uma equipe pequena, aparentemente limitada e com poucas políticas de reconhecimento, pertencimento e participação efetiva, era a realidade da então existente.

Agora com uma clareza em suas próprias potencialidades e possibilidades, entendendo a importância da geração de valor público, com a declaração de suas cadeias de valores por unidades e individuais, o processo de aprendizado começava a fluir com as trilhas norteadoras do entendimento de melhorias que tornariam os consultores internos de alto rendimento.

A trilha da **eficiência processual administrativa** sempre foi um direcionador poderoso para diminuir problemas, dirimir dúvidas e aumentar a compreensão coletiva da necessidade de segurança jurídica institucional, tendo uma memória processual robusta das intenções nas ações propostas e fundamentalmente das demandas e necessidades a serem contratadas. Para que todo o mecanismo começasse a funcionar, o primeiro passo seria ter processos administrativos fortes e bem instruídos. Para a fluidez dessa ferramenta, microrreuniões de alinhamentos processuais foram implementadas para a diminuição do chamado “retrabalho”, para se terem respostas e soluções rápidas. Com a instituição das microrreuniões rotineiras, dúvidas seriam sanadas, redações seriam adequadas ao objeto processual e, conseqüentemente, a socialização da solução administrativa-processual seria sempre disseminada como a melhor prática, uma vez que vários atores trabalhariam, estudariam e modelariam uma solução alinhada ao que havia de mais atual nas legislações, inclusive com inovações internacionais e recomendações dos órgãos de controle externos e internos.

A **eficiência em gestão de pessoas, na gestão da melhoria do clima e cultura organizacional e conhecimento**, teve um olhar especial. Ao se considerar que uma empresa, pública ou privada, não se constrói com produtos, mas com

peças, e elas podem ser decisivas se forem eficientes para impulsionar um projeto e o desempenho de qualquer desafio, é que se dedicou parte significativa do esforço em promover melhorias comportamentais, novos modelos de pertencimento, retenção de talentos por meio de qualificação, requalificação, engajamento e oportunidade de *performance* individual no coletivo. Todo o esforço empreendido trouxe um ativo importantíssimo: colaboradores que até então se comportavam como guardiões da burocracia estagnante passaram a propositores de soluções estratégicas e inovadoras, além de sentir orgulho de fazer parte de um time que nutre sempre o desejo de superar os desafios propostos.

Outro confronto gigantesco foi a melhoria da **eficiência das entregas de TI e logística**. O primeiro desafio foi a implementação de diálogos com foco em proatividade. Com a construção da cadeia de valor, já havia um entendimento claro de que era possível performar além do convencional. Essas são áreas que têm um impacto mortal e vital para qualquer organização, embora nem sempre sejam tratadas com a importância devida e o respeito que merecem. O cumprimento do papel institucional e do pleno funcionamento de uma organização depende visceralmente da proatividade, da produtividade organizacional e temporal dessas áreas. Se falham, expõem uma fragilidade institucional enorme e comprometem suas entregas; mas se assumem a posição de consultores internos e se tornam partícipes das soluções e entregas finalísticas da instituição, emprestam sua competência e entusiasmo à qualidade na entrega do produto final. Conseqüentemente, são aliados fortíssimos no sucesso integral de qualquer organização, provendo soluções inovadoras e disruptivas em processos complexos, pois têm em seu DNA a capacidade de modelagens facilitadoras, antecipação e diagnósticos de fragilidades em suas áreas de atuação. Colaboradores de TI e logística se tornaram agentes do aumento de desempenho de toda a empresa.

O desafio de melhorar a trilha da **eficiência financeira e orçamentária** nem sempre constitui uma tarefa simples. Padrões ultrapassados estão arraigados em um modelo mental de uma administração pública caquética e ineficiente, que em sua maioria dificulta inovações e a implementação de novos modelos e formas na melhoria da gestão financeira de algumas instituições. Porém, para a EPL, diante da modernização e da necessidade de ampla transparência, ter mais eficiência nos gastos e instituir uma orçamentação estratégica passavam não somente por estabelecer um novo modelo como também por mudar e instituir o novo

comportamento na gestão dos recursos públicos. Transparência e *accountability*, o desafio. Nesse prisma, a equipe teve maiores dificuldades de romper a barreira da inversão burocrática asfixiante em direção de uma postura consultiva disruptiva, centrada em padrões ágeis de desempenho (exemplo: na prestação de contas de convênios, fechamento de pagamentos de contratos por produtos, solicitação de empenhos etc.). Mesmo com a sugestão de portfólio de entregas, com a cadeia de valor já declarada e com a compreensão do que, como e onde poderiam agir como consultores de alto desempenho orçamentário e financeiro, foi uma ruptura com o formato patente de gestão pública.

Eficiência em contratações e gestão de contratos. Essa trilha teve uma atenção religiosa no modelo. Conseguir uma mudança de comportamento gerencial em relação aos modelos já estabelecidos foi outro desafio à parte. Práticas como acompanhamento da situação dos contratos existentes, monitoramento constante de ações, decisões, controles, microrreuniões de modelagens de objeto e socialização de problemas preexistentes fizeram com que houvesse uma evolução na transparência e no entendimento do que e de por que contratar e de como gerenciar, considerando-se uma matriz de riscos. O acompanhamento do objeto, desde o início da manifestação da necessidade de contratação até a sua efetivação, fez enorme diferença nos novos contratos e sua posterior gestão. Interdisciplinaridade e visões diferentes compartilhadas mudaram a forma e o andamento no dia a dia dos contratos de maneira sistemática. Isso educou e foi fundamental para a mudança de mentalidade institucional. Os colaboradores se tornaram instrutores internos de contratação e gestão de contratos. E o modelo compartilhado de soluções começou a ser amplamente difundido em todos os contratos que havia sob a responsabilidade da gerência de licitações e contratos. A gerência tornou-se ponto focal e consultivo de soluções administrativas contratuais, sempre antecipando possíveis conflitos de modelagem e entendimentos.

A cada passo dado, a cada conquista, entendia-se que era possível acabar com a chamada “área meio” e aproveitar ao máximo as competências de uma equipe que tinha um patrimônio de conhecimento técnico incrível, na modelagem e contribuição dos entregas finalísticas da empresa. Potencializar inovação e multidisciplinaridade na modelagem de produtos seria a ferramenta de disseminação e transferência de conhecimento mais poderosa que nos transformaria em referencial de empresa pública orientada a projetos.

4.4 MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA E SOCIALIZAÇÃO DAS AÇÕES – TUDO CLARO ÀS CLARAS

A comunicação estratégica e as ferramentas de controle foram os validadores que atraíram a simpatia e o apoio ao modelo por toda a empresa. Com isso, mostrou-se não somente o que se queria, mas aonde se queria chegar e qual estava sendo o caminho trilhado.

Socializar o passo a passo, o dia a dia e as decisões tomadas com o máximo de transparência fez muita diferença no acolhimento dos novos padrões de gestão. Ferramentas de comunicação de grande alcance e rápido entendimento foram estratégicas. Criaram-se movimentos sensibilizadores, marcas, mascote, identidade visual, um sentimento de pertencimento geral pela transparência nas ações, reconhecimento de colaboradores, socialização intensa das ações desenvolvidas, oficinas de treinamentos, disponibilização de serviços atempados, programas de desenvolvimento de capacitações, tendo na maioria dos módulos de treinamento as necessidades internas mapeadas, que foram ministradas em grande parte pelos colaboradores da Diretoria de Gestão, agora posicionados como consultores internos.

Programas de atenção à saúde e qualidade de vida no trabalho foram levados muito a sério, bem como as melhorias no ambiente físico de trabalho, agenda clara e demandas convergentes como ferramentas para que os efetivos controles fossem feitos, tornando a gestão consultiva ágil e eficiente. Mesmo com uma equipe reduzida, os índices de desempenho e o controle da gestão aumentaram sensivelmente.

Na linha temporal, alguns movimentos e ações, assim como fatos, foram priorizados e se tornaram marcos estratégicos na proposição do “fim” da “área meio” e sua transformação em novo modelo de gestão integrada, participativa e consultiva. Tudo como responsabilidade de todos. Fez sentido: gerou comprometimento, engajamento, pertencimento e trouxe um enlevo do espírito público traduzido em alto padrão de desempenho do time.

Era um caminho virtuoso a ser trilhado para todos serem partícipes das entregas finalísticas da empresa. O que se poderia entregar e como se poderia entregar era claro e estava às claras já no mapa mental dos colaboradores da diretoria de gestão. Naturalmente, posturas foram transformadas, a proatividade

assumiu o lugar da inoperância que sempre aprisionou a tomada de decisão por falta de clareza na missão e na tarefa, o trabalho extrafunção começou a existir com a maturidade e as necessidades individuais de *performance* e entregas, com um senso de pertencimento que fortaleceu os processos e projetos comuns (Figura 26).

Figura 26 – Matriz do Reposicionamento Consultivo da Diretoria de Gestão e “Fim” da Chamada “Área Meio”



Fonte: Elaboração própria.

Neste ponto, cabe a pergunta: como lidar e motivar colaboradores que possuem um vínculo precário com a administração pública para um alto desempenho e desenvolvimento dos princípios de Cidadania Organizacional?

O desafio parece impossível e difícil, entretanto pode ser uma oportunidade extraordinária de *performance* coletiva estrutural. Perceba-se que em um ambiente em que Cidadania Organizacional não é apenas um conceito, mas um modelo, os movimentos transformacionais desafiam colaboradores ao alto desempenho, pois lhes conferem um ganho além do fato de serem ou não do corpo permanente de uma empresa ou órgão público. Existem aquisições de aprendizado e maturidade profissional que se bem exploradas e absorvidas adequadamente pelos colaboradores são poderosas ferramentas de desenvolvimento técnico e das competências de quem aceita o desafio pelo período de permanência no cargo ou função – e em alguns casos após o término do vínculo, pois esse colaborador será visto, lembrado e estará pronto para um novo desafio, em sua grande parte, para voos mais altos. Aqui fica demonstrado que conceitos discutidos na revisão de

literatura fazem todo sentido se colocados na direção correta em busca do resultado planejado. Sentimentos de pertencimento, possibilidades de ser preparado para uma sucessão natural e a abertura para o desenvolvimento da liderança têm um poder transformador, sobretudo quando o ambiente desafia o colaborador, e isso acontece a partir da postura disruptiva e humana do líder ante o liderado, no compartilhamento de decisões e estratégias para o alcance da missão.

Uma liderança madura compartilha a caminhada e prepara seus colaboradores para um crescimento institucional e, acima de tudo, pessoal. Isso é o que pode se chamar de “capital intangível humano”. Acredita-se firmemente que não é a segurança do cargo que garante o alto desempenho de um colaborador (em cargo *ad nutum*), mas atributos intangíveis, que em sua maioria são de ordem pessoal e emocional e produzem mudanças substanciais em um contexto no qual há reconhecimento, empatia, e em que a importância da pessoa por trás da função é percebida no processo de modelagens de equipes geradoras de valor público. Essa é uma trilha que tem o poder de levar equipes aparentemente limitadas a outro patamar. Respeito, inclusão e clareza na missão.

Foi assim que construiu-se uma rede de responsabilidades compartilhadas, fundada em um ambiente com qualidade de vida e condições favoráveis ao alto desempenho e a uma postura consultiva que reposicionou toda a equipe. Cidadania Organizacional é bem mais do que um conceito; CCO precisa ser encarada como uma estrada de mão dupla, em que na busca pela construção de um modelo de gestão que proponha alto desempenho é preciso que a alta liderança esteja preparada e consciente do dever que tem em devolver aos seus colaboradores Cidadania Organizacional como a outra via dessa estrada que só levará ao sucesso – repita-se, com reconhecimento e um modelo que sempre trará elementos e ferramentas intangíveis, porém poderosas na transformação de uma equipe.

4.4.1 TREINANDO E MODELANDO O TIME

Um amplo programa de capacitação e melhorias foi iniciado em meados de 2017 pela Gerência de Pessoas, visando ao Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa (TD&E) dos Gerentes e Coordenadores da empresa, nas competências gerenciais integradas por meio de projetos e relacionadas aos módulos que teriam impacto na ativação de um novo comportamento colaborativo.

Foram eles: “Gestão Pública por Resultados e a Capacidade de Administrar Metas”; “Perfis de Liderança e Equipes de Alta *Performance*”; “Gestão da Inovação e *Design Thinking*”; “Cocriação de Valor para a Transformação Digital e a Gestão Pública de Alta *Performance*”; “Como Transformar Produtos em Resultados”; “Modelos de Negócios e Proposta de Valor”; e “Gestão Ágil de Projetos”. Esse esforço de criação do Programa de Desenvolvimento Gerencial desenhado para a empresa teve como objetivo atender o previsto na Lei n. 13.303/2016 e no Decreto n. 8.945, de 27/12/2016, bem como atender interesses para o desenvolvimento da alta gestão da empresa.

Em 2016, a EPL foi avaliada pelo Modelo de Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas eGovPessoas, do Tribunal de Contas da União (TCU), no qual, em uma escala de 0 a 100%, recebeu o escore 41,24%, circunscrevendo-se no estágio intermediário dessa avaliação (em ordem crescente: Inexistente, Inicial, Intermediário e Aprimorado). O eGovPessoas pressupõe 16 temas divididos em quatro grupos: Avaliação; Direcionamento e Monitoração da Gestão; Planejamento; Execução e Avaliação de Resultados. Destes temas, dois foram avaliados em estágios de processos Aprimorados (Planejamento Organizacional, 71,51%; e *Accountability*, 90,30%); seis em estágios de processos Intermediários (Liderança da Alta Administração, 49,56%; Planejamento da Força de Trabalho, 54,44%; Unidade de Gestão de Pessoas como Parceira Estratégica, 55,66%; Comunicação, 69,48%; Perfil Profissional e de Atividades, 69,15%; e Recrutamento e Seleção, 53,11%); e seis avaliados em estágios de processos Inexistentes (Planejamento da Gestão de Pessoas, 6,52%; Gestão da Liderança e Processo Sucessório, 18,01%; Gestão do Conhecimento, 10,00%; Avaliação de Desempenho, 10,00%; Reconhecimento, 10,00%; e Retenção, 10,00%); dois em estágios de processos Iniciais (Treinamento e Desenvolvimento, 24,2%; e Relações com os Colaboradores, 33,51%).

A partir de 2017, o TCU iniciaria uma nova avaliação baseada no Modelo Integrado de Governança Organizacional Pública, revisão criteriosa de todos os modelos de avaliação antes executados em separado pelo Tribunal, e que agrupa no eGovPessoas oito temas a serem investigados: Planejamento da Gestão de Pessoas, Definição da Demanda, Provimento de Vagas, Sucessão, Competências, Ambiente de Trabalho, Desempenho e Retenção de Talentos.

Seguindo essa orientação estratégica, decidiu-se como Diretoria de Gestão por uma meta desafiadora: elevar em 100% a maturidade dos processos em

governança e gestão de pessoas. A Gerência de Pessoas, Conhecimento e Inovação, sob a condução do Gerente da área e do Diretor de Gestão, estruturou portfólio de projetos e programas para estruturar os processos em estágios Inexistentes e Iniciais, bem como desenvolver os Intermediários e consolidar os Aprimorados.

Uma vez que a maturidade das lideranças da empresa em traduzir as melhores práticas em gestão pública de alta *performance* em melhorias observáveis de gestão de times impacta diretamente os processos e projetos finalísticos, entendeu-se ser de suma importância o desenvolvimento do corpo gerencial e dos coordenadores. O Plano Anual de Capacitação foi aprovado em Reunião Extraordinária da Diretoria Executiva em 3 de abril de 2017, sendo objeto de detalhamento e categorização dos temas observados e solicitados em manifestação por ocasião da pesquisa interna.

Foram categorizados os temas conforme já descritos aqui. A categorização permitiu a identificação de agrupamentos denominados macrotemas. Outra vantagem dessa categorização foi o aumento da clareza na narrativa e das entregas por meio da consolidação de quatro programas de aprendizagem voltados ao desenvolvimento organizacional, que nada mais são do que orientações para a instrução processual coletiva, aumentando a sinergia dos pleitos e destacando com maior qualidade os resultados esperados para os eventos de capacitação. Os programas identificados foram estruturados conforme o nível organizacional que pretendiam impactar, sendo eles:

Programa de Desenvolvimento da Governança – corresponde aos macrotemas e temas definidos pelo Decreto nº. 8.945, de 27/12/2016, e de interesse para o desenvolvimento da alta gestão da empresa;

Programa de Desenvolvimento Gerencial – corresponde aos macrotemas e temas que promovem a gestão pública de alta *performance* e as mais recentes preocupações em desempenho, transparência e ética público-privada;



Programa de Desenvolvimento Técnico-Operacional – corresponde ao desenvolvimento das competências técnicas das unidades e ao cumprimento integral das atribuições regimentais das unidades; e

Programa de Desenvolvimento Transversal – agrega macrotemas e temas que ampliam o desenvolvimento de competências gerais e de impacto positivo em todas as atribuições profissionais na empresa.

Todas as ações e proposições tiveram seu fundamento na melhoria da gestão, com foco no suporte ao pleno atendimento da missão da empresa diante dos desafios do seu negócio, bem como no atendimento aos mecanismos de controle, transparência, *accountability* e gestão dos riscos institucionais monitorados pelos órgãos de controle internos e externos, em especial o Tribunal de Contas da União.

4.4.2 PDG – UM ORGULHO CHEIO DE FRUSTRAÇÃO

São realmente fascinantes as inúmeras possibilidades que um estudo de caso pode trazer ao pesquisador e ao leitor com o uso da metodologia Narrativa Analítica. Trazer cenários vivenciados projeta uma enorme visão de que é possível realizar, modelar, empreender novos modelos e métodos exitosos que desafiam e transformam organizações. E traz uma possibilidade única de revisitar os acontecimentos sejam eles, anteriores, contemporâneos ou associados. O fato é que abre-se uma janela de revisões que possibilitam ao pesquisador (historiador) o exercício da autocrítica, revisões nas frustrações na caminhada da implantação do modelo proposto, alegrias, avaliações do que funcionou e do que não funcionou.

Nessa toada de entendimento, vale dividir uma frustração em não conseguir implementar este que talvez fosse um dos projetos que mais impactariam a instituição e deixariam um legado de macro conhecimentos específicos e aquisição de competências em governança pública – como dito, cobrindo o decreto nº 8.945, com fortalecimento de competências em alta gestão pública, aquisição de competências internacionais em gestão, aquisição de competências em gestão de portfólio de projetos, fortalecimento de competências de liderança e negociação, competências em comunicação efetiva e gerenciamento de conflitos entre os times, definição de competências técnicas e comportamentais das unidades, unidades integradas com foco em resultados, times alinhados com demandas institucionais e com uma visão estratégica do negócio da empresa. Seria uma grande ferramenta de

aumento de poder resolutivo e competências se houvesse sucesso na contratação do que chamou-se de PDG (Plano de Desenvolvimento Gerencial). Tratava-se de uma reestruturação do Plano Anual de Capacitação da empresa, em que se deixaria de usar os recursos do PAC apenas para mandar colaboradores a eventos, feiras e algumas qualificações que nem sempre se conectavam com as necessidades e competências que a empresa precisava desenvolver. Notadamente eram projetos de melhorias pessoais e não empresariais, como aliás é comum na administração pública direta e indireta. Propunha-se transformar o PAC em uma ferramenta de aprendizagem focada e modelada pelos desafios específicos da empresa, desenvolvendo lideranças e preparando sucessores capazes de perenizar os conhecimentos adquiridos; usar parte dos recursos do Plano Anual de Capacitação no Programa de Desenvolvimento Gerencial nos temas voltados à inovação e alta *performance* da gestão pública, em associação com as mais atuais preocupações em desempenho de equipes de trabalho, produtos e serviços públicos, transparência e ética público-privada, tudo isso acompanhado de uma modelagem de aprendizado *in company* conjuntamente com plataformas de Educação a Distância, Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação, visando ao Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa (TD&E) dos Gerentes e Coordenadores da EPL, nas competências gerenciais integradas por meio de projetos e relacionadas aos desafios a serem enfrentados. Era esse o plano. Essa iniciativa trazia claro o objetivo de internalizar competências que preparariam a organização para a máxima estruturação do trabalho para resultados e alta *performance* de times, o que poderia ser o diferencial competitivo da empresa em inteligência institucional em gestão pública e estruturação de projetos.

Apesar de todos os levantamentos das competências que necessitariam de melhorias, apesar de todo o *benchmark*, toda a estruturação conceitual, toda a metodologia de aprendizagem incorporada à proposta do programa, errou-se em quesitos básicos. Não faltou consulta interna, não faltou consulta externa, não faltaram modelos internacionais de aprendizagem e inovações, não faltou segurança jurídica; antecipou-se parecer jurídico e da auditoria interna. Porém, faltou o principal, o trabalho cuidadoso de campo com cada *stakeholder*, em convencer todos da importância institucional do programa, de como ele aumentaria as competências e diminuiria falhas e procrastinações. O grande problema residia no fato de que um programa com essas características tão específicas não poderia usar

outro método de contratação que não fosse uma inexigibilidade, que possibilitaria uma escolha do melhor perfil a ser contratado, pois não se poderia correr o risco de se terem aventureiros caindo de paraquedas oferecendo o que não tinham competência de entregar. Falou-se com diversos especialistas sobre a solução e o portfólio desejado, e foi muito frustrante saber que o que estava se propondo era uma inovação não disponível com facilidade no mercado, pois se queriam os melhores, treinando-se não soldados comuns, mas uma tropa de elite (“verdadeiros *seals*”). Fato é que o projeto passou dois anos dentro da gaveta de quem tinha competência para colocá-lo em pauta e não o fez, porque não nos fizemos compreender na inovação proposta.

A grande lição aprendida com essa frustração foi que mesmo com capacidades diferenciadas de propor inovações e novas modelagens falhou-se no básico, que é a *comunicação eficaz*, portanto um fracasso anunciado. Se nos comunicamos mal ao vendermos um excelente projeto, em que as pessoas não estão conseguindo enxergar a qualidade e os resultados como você os vê, significa que construímos um foguete, mas não convencemos o dono da base de lançamento de que aquele protótipo diferente é um foguete ainda mais potente do que os modelos burocráticos convencionais. O exercício do *network* precisa estar aliado ao cuidado estratégico e a uma diferenciada forma de apresentar soluções compreensíveis, patrocináveis e absorvida por todos. Essas são chaves para o sucesso de muitas ações que se perdem principalmente na gestão pública pelo fato de serem trabalhadas de forma periférica.

Mesmo em meio à ansiedade de colocar o modelo em prática, contratá-lo, de vê-lo rodando intensamente, decidimos inscrevê-lo no concurso de inovações em modelagem de aprendizado *in company* desenvolvido pelo IBMEC, em 2017, como forma de sensibilizar nossos *stakeholders*. Em nosso imaginário, seria uma espécie de mais um crivo externo da proposição inovadora. Para surpresa geral, o nosso Plano Anual de Capacitação foi premiado e ficou entre as três melhores propostas de modelagens de Educação Corporativa da gestão pública inscritas no evento. Só perdeu, salve melhor juízo, para Caixa e Correios, que têm universidades corporativas como departamentos de suas instituições. Tudo foi estruturado internamente, como já apresentado aqui, em quatro programas voltados ao desenvolvimento organizacional da Cadeia de Valor: I) Governança – corresponde a temas de interesse da Alta Gestão, abrangendo os temas do Decreto nº 8.945, de

27/12/2016; II) Gerencial – promove temas ligados à gestão pública de alta *performance*, desempenho, transparência e ética público-privada; III) Técnico-operacional – voltado às competências técnicas das unidades e ao cumprimento integral de sua proposição de valor e atribuições regimentais; e IV) Transversal – agrega temas que ampliam o desenvolvimento de competências gerais e de impacto positivo em todas as atribuições da EPL. O fato foi publicado no *Diário Oficial da União (DOU)* de 19 de março de 2018, página 11 da seção 1 – inclusive com menção a outras ferramentas de gestão que estavam sendo implementadas trabalhando intensamente na esteira do novo modelo de gestão proposto (Figura 27).

Figura 27 – Foto da Placa de Premiação 2017/IBMEC



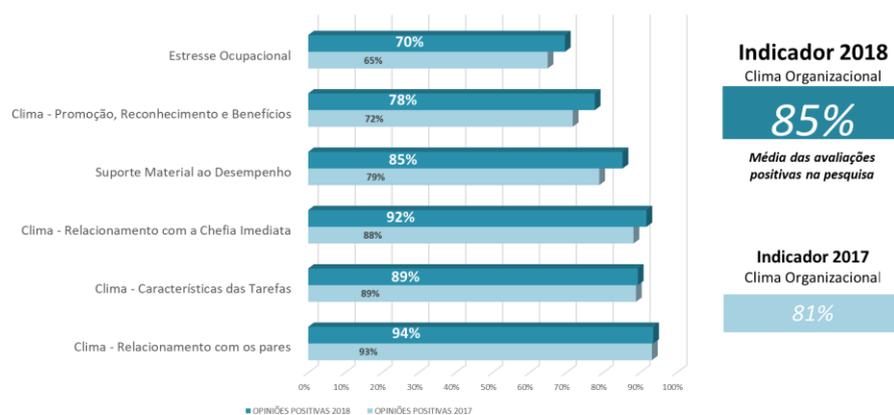
Fonte: Foto tirada pelo autor.

4.4.3 COMPARATIVOS 2017/2018 PÓS-MODELO NOVAS PESQUISAS DE CLIMA, AMBIENTE E QVT E TI&L

Foram mantidos os mesmos princípios que nortearam o novo reposicionamento da Diretoria de Gestão, que tinha seus fundamentos estabelecidos e conceitos de alto desempenho e consultoria interna como princípios de melhorias tanto individuais como partícipes das *performances* da empresa em entregas

finalísticas. Promoveu-se internamente a 2ª Pesquisa de Clima, Cultura e Qualidade de Vida no Trabalho, bem como a 2ª Pesquisa de Satisfação de Logística e TI. Manter vivo o espírito de empreendedorismo interno e autoavaliação dos serviços próprios fazia parte da matriz de governança e melhorias. Sem a pretensão, neste capítulo, de adentrar nas metodologias e no detalhamento aprofundado das pesquisas, traremos os comparativos dos anos 2017/2018 como demonstração dos avanços conquistados, diante da necessidade de se ter uma visão sistêmica e holística capaz de mensurar a *performance* e de como as ações estavam sendo percebidas pelo coletivo. Propor melhorias e uma reorganização de pacotes de serviços, se fosse o caso. Tinha-se claro o aprendizado de que conhecer as percepções e necessidades dos profissionais com relação aos diferentes aspectos da rotina de trabalho levaria todos ao objetivo principal, a conquista das melhores práticas em gestão pública de pessoas e uma nova postura consultiva na entrega de produtos e serviços. Os resultados comparativos da 2ª Pesquisa de Clima, Cultura e Qualidade de Vida no Trabalho foram assim percebidos (Gráfico 13):

Gráfico 13 - Resultados Comparativos da 2ª Pesquisa de Clima, Cultura e QVT 2018/2017

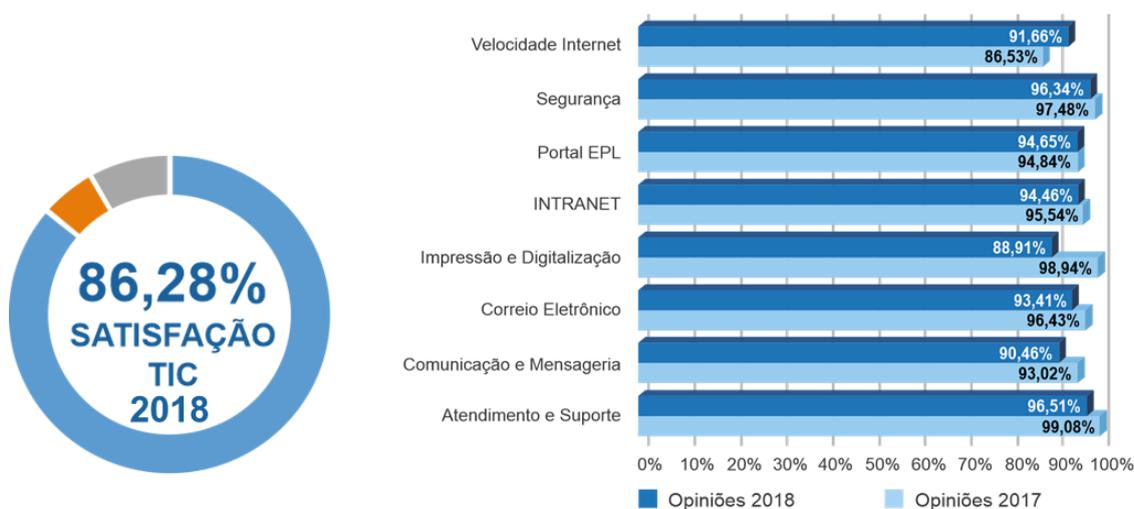


Fonte: Elaboração própria.

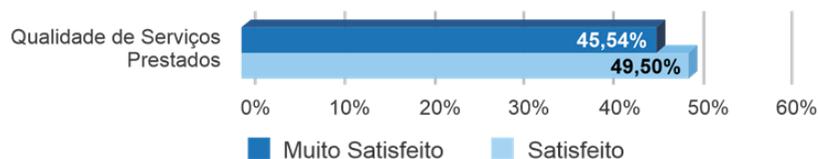
Em linhas gerais, as respostas da pesquisa destacaram uma avaliação geral positiva com índice médio de 85% de respostas neutras e positivas, superior 4% em relação ao mesmo período em 2017. A partir dela, um novo portfólio de produtos e serviços seria oferecido aos profissionais da empresa com o objetivo de promover a melhoria contínua do ambiente e da *performance* de todos.

Nos serviços de Logística e TI, foi observado um avanço no desempenho e na postura da equipe, percebido por toda a empresa, mas ainda havia espaço para performar mais e melhor (Gráficos 14 e 15).

Gráfico 14 – Comparativo TIC 2017/2018

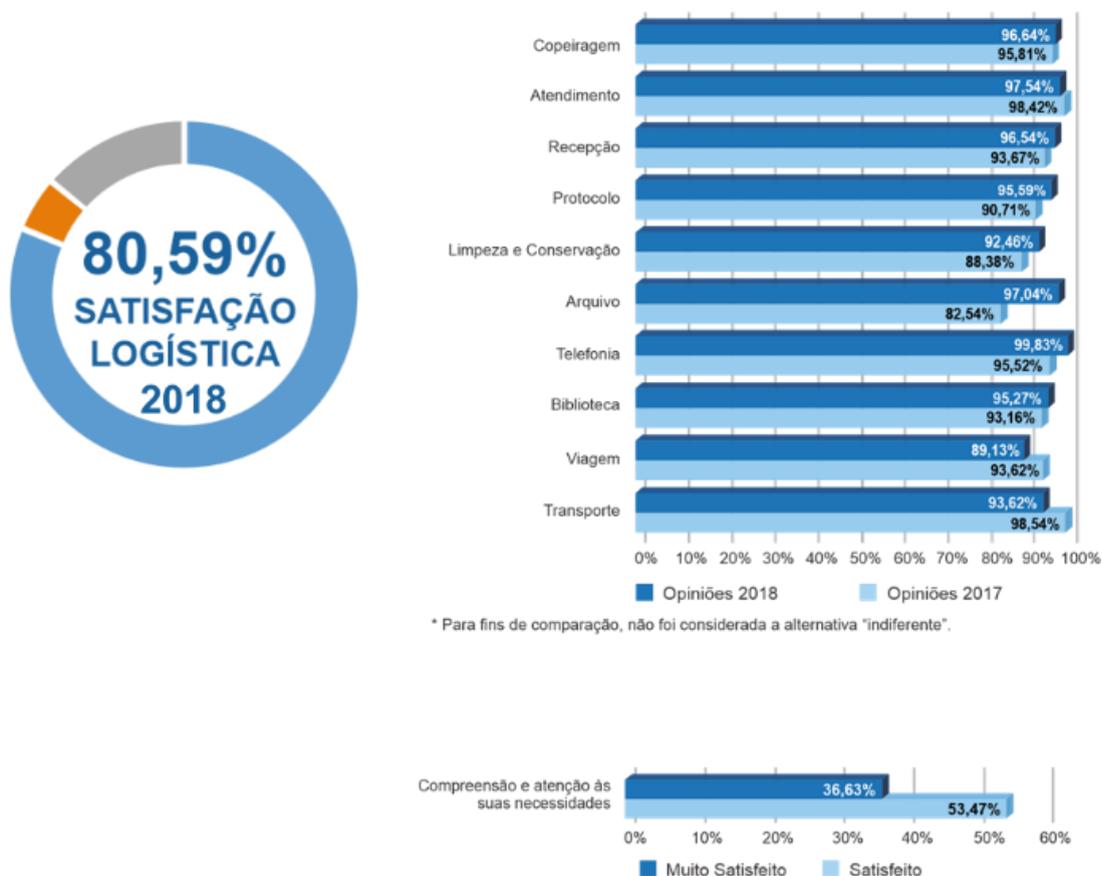


* Para fins de comparação, não foi considerada a alternativa "indiferente".



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 15 – Comparativo Logística 2017/2018



Fonte: Elaboração própria.

Com relação aos serviços de TIC, a média positiva de satisfação alcançada foi de 92%, com destaque para o item “qualidade percebida dos serviços prestados”, com 95% de usuários satisfeitos. Já com relação aos serviços de logística, a média positiva de satisfação alcançada foi de 89%, com destaque para o item “compreensão e atenção adequada às necessidades dos usuários”, com 90% de usuários satisfeitos. Começava-se o amadurecimento do modelo, assim como a mudança na percepção de toda a empresa do reposicionamento da diretoria como agentes de melhoria, não só da gestão, mas também dos processos. A atuação consultiva começava a fazer sentido e a ser internalizada por todos.

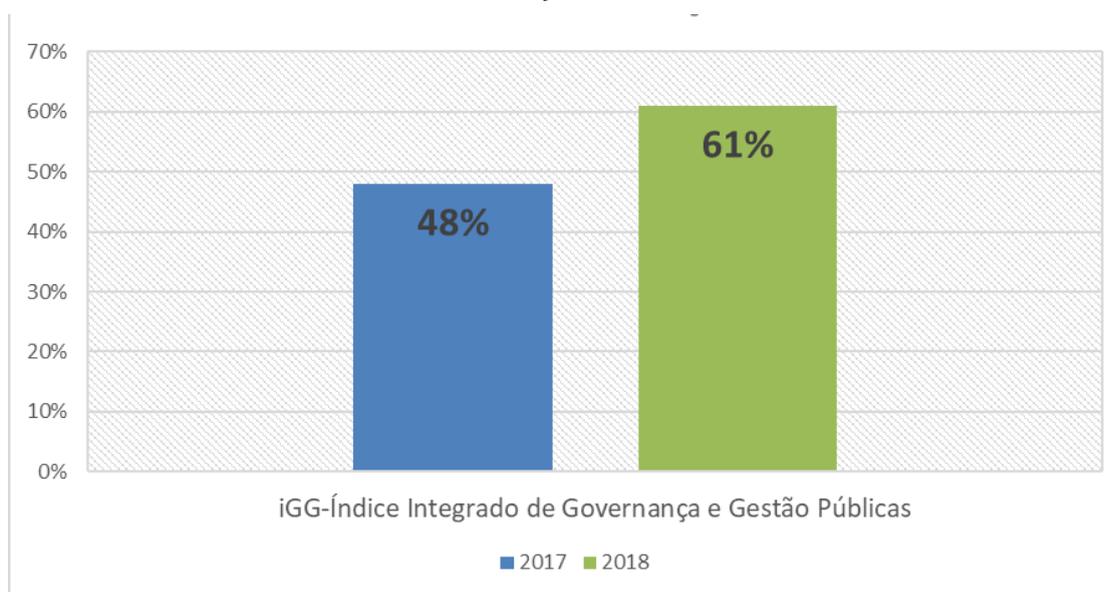
4.4.4 COMPARATIVOS DOS LEVANTAMENTOS TCU DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA 2017/2018

Os documentos de Levantamento da Gestão e Governança Públicas de

2017 e 2018, em que podem ser acessados inclusive os Acórdãos 588/2018 e 2.699/2018-Plenário e os respectivos relatórios e votos que os fundamentaram, estão disponíveis no sítio eletrônico do TCU na seção levantamento de governança pública dos anos de 2017 e respectivamente 2018 e seus resultados de levantamento. O Tribunal de Contas da União vem realizando, sistematicamente, levantamentos para conhecer melhor a situação da governança no setor público e estimular as organizações públicas a boas práticas de governança. A partir de 2017, o TCU unificou quatro levantamentos de governança (pessoas, TI, contratações e governança pública) realizados com foco nas organizações públicas, além de tornar o levantamento anual público e parte integrante do processo de prestação de contas anuais. Com isso, o Tribunal espera reduzir o custo da coleta das informações junto aos gestores públicos, bem como aumentar o valor agregado desse trabalho para as organizações que desejam melhorar sua governança e sua gestão, pois todas as informações poderão ser livremente acessadas para fins de análise comparativa (*benchmarking*).

O fruto de todo o esforço empreendido ao longo desses dois anos de muito trabalho foi claramente notado nos relatórios de *Avaliação de Governança e Gestão de Pessoas e GovPessoas*, do Tribunal de Contas da União, de 2018. Foram 488 organizações públicas em avaliadas em 2017, e outras 498 organizações públicas participaram com respostas válidas do levantamento em 2018. A seguir, serão apresentadas, de forma detalhada, as notas da empresa referentes ao exercício de 2018 em comparação como período de 2017, considerando que o levantamento de 2017 ocorreu com a nova proposição de reposicionamento e começo da implantação do programa de fim da área meio e início do reposicionamento da gestão de um modelo burocrático para consultivo, para cada um dos levantamentos de governança (pessoas, TI, contratações e governança pública), comparando-se com o desempenho realizado no ano anterior conforme os Gráficos 16, 17 e 18.

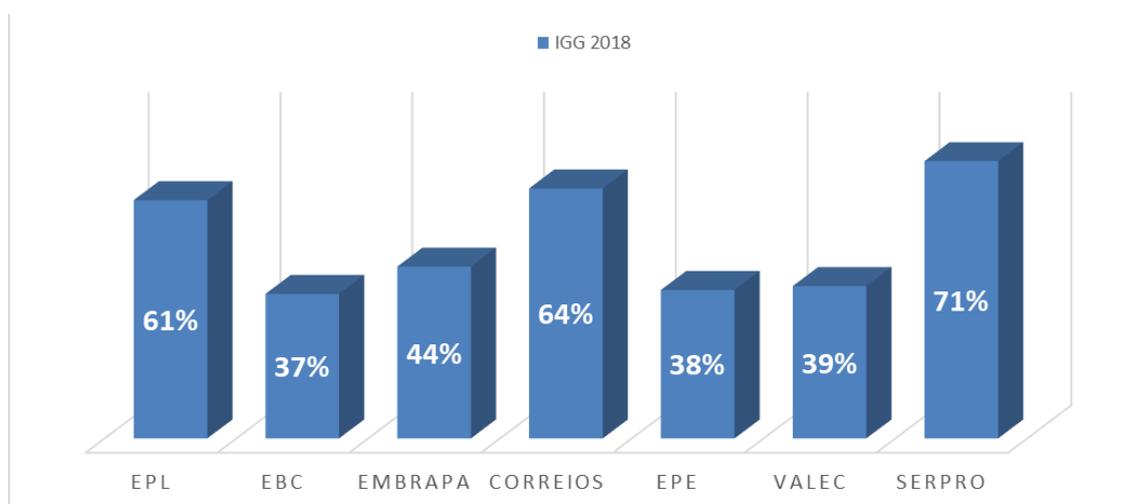
Gráfico 16 – Resultado Autoavaliação EPL



Fonte: Tabelas TCU. Disponível em:

<<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento2017/resultados.htm>>; <<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento2018/resultados.htm>>. Acesso em: 27 jun. 2020.

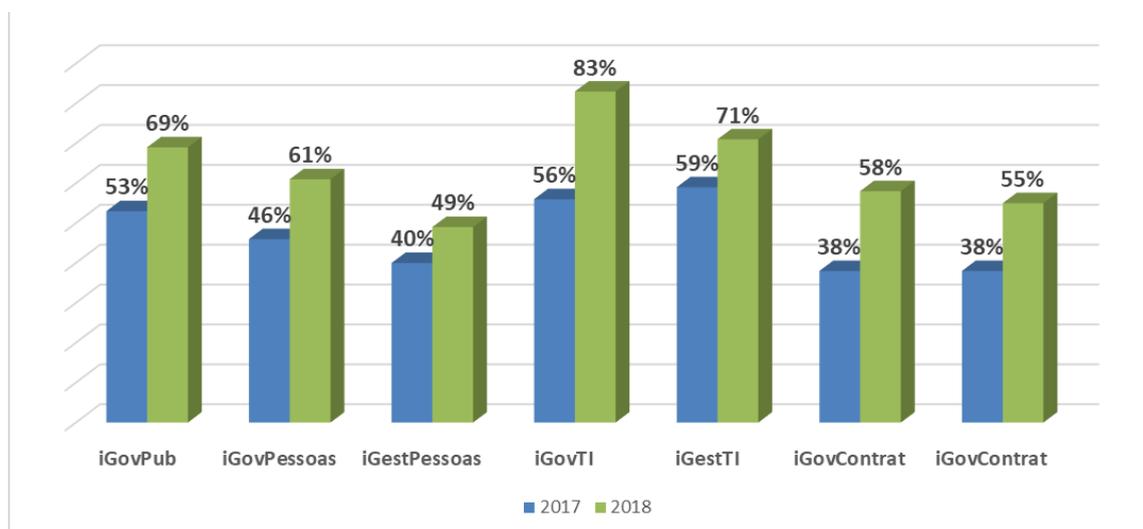
Gráfico 17 – Comparativo IGG 2018 – Estatais



Fonte: Tabelas TCU. Disponível em:

<<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento2017/resultados.htm>>; <<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento2018/resultados.htm>>. Acesso em: 27 jun. 2020.

Gráfico 18 – Resultado Geral da EPL no contexto de análise



Fonte: Tabelas TCU. Disponível em:

<<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento2017/resultados.htm>>; <<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento2018/resultados.htm>>. Acesso em: 27 jun. 2020.

No contexto de governança pública, os temas de liderança e *accountability* alcançaram o nível máximo da avaliação, com destaque para as esferas de “gestão do desempenho da alta administração”; “zelo pelos princípios de ética e conduta”; e “promoção da transparência, responsabilidade e prestação de contas”. O resultado foi notório em todas as disciplinas em que a atuação do novo modelo de gestão estava ancorada e gerida pela nova postura em relação à gestão. Na área de pessoas, o índice de governança subiu 15% em relação ao ano anterior. As esferas de “desenvolvimento de competências dos colaboradores e gestores”, “gestão estratégica para pessoas” e “construção de um ambiente de trabalho ético e favorável” foram as mais bem avaliadas. Já o índice de TI apresentou um salto expressivo de 27% em 2018, situando-se atualmente no perfil aprimorado de governança e gestão. A área de contratações obteve um avanço de 10% em relação a 2017, apresentando um índice intermediário em governança e gestão de contratações.

O detalhamento da avaliação deixou evidenciado o nível de maturidade alcançado pela empresa nos temas de “modelo de gestão de TI”; “capacidade em monitoramento e desempenho de TI”; “capacidade em resultados de TI”; “capacidade em planejamento de TI”; e “capacidade em gestão de pessoal de TI”. Tudo fruto de uma nova mentalidade, um reposicionamento estratégico e uma nova postura de uma gestão efetivamente consultiva de alto desempenho, promovendo

participação coletiva e acabando definitivamente com o conceito e a postura de “área meio”. Das estatais avaliadas no período, a empresa garantiu o 20º lugar no *ranking* do TCU com os melhores mecanismos de governança entre as empresas do mesmo grupo de pesquisa de estatais. Vale lembrar que esses foram os últimos levantamentos realizados pelo TCU, visto que em 2019 o Tribunal empreendeu esforços para criar um novo modelo de levantamento que hoje é chamado de “Levantamento integrado de Governança Pública”, nova modelagem que elimina os antigos questionários com os quatro levantamentos de governança pública que eram respondidos, que somavam quase setecentos itens de respostas. Na nova proposta, conforme informa o sítio do TCU, será feito um levantamento com pouco mais de cem respostas. O levantamento programado para 2020, que traria os reflexos de 2019, foi adiado, conforme comunicação oficial no sítio do Tribunal de Contas da União, por conta dos reflexos da pandemia da doença causada pelo novo coronavírus (Covid-19) sobre as rotinas administrativas das organizações públicas federais. Portanto, o levantamento de 2020 foi adiado para 2021. Assim, esses são os dados mais atuais para fins de comparação e pesquisa.

5. CONCLUSÃO E AVALIAÇÕES FINAIS DO CASO

Chegamos ao final de todo um ciclo de enfrentamento do modelo histórico/burocrático arraigado em conceitos weberianos, segundo os quais, em suma, o principal recurso de poder dos burocratas é o seu conhecimento técnico, e isso supostamente os faz importantes em relação a um modelo participativo, cooperativo, em que uma equipe se constitui de vários saberes compartilhados e disseminados para que a entrega finalística de um serviço público corresponda aos anseios de toda uma sociedade que espera do serviço público mais do que ele tem entregue; espera qualidade, eficiência, eficácia e sobretudo respeito aos recursos que são públicos.

Este estudo de caso foi o relato de um desafio moderado por muito trabalho e superação de crenças limitantes de que serviços públicos são sempre ineficientes, entregam pouco, com modelos estagnantes – e em que sobretudo a chamada “área meio” não performa, embora deveria representar os especialistas em controle, desempenho, melhores práticas e guardiões de entregas finalísticas robustas com a qualidade e os elementos propostos no projeto inicial ou políticas desenhadas. Ao contrário disso, enfrentamos a realidade de times administrativos inteiros subutilizados, pouco participativos, caros, pouco eficientes, desconhecedores dos negócios dos quais fazem parte e em que deveriam ser coadjuvantes imprescindíveis do processo de qualidade final.

Não existe a pretensão de transformar este estudo de caso no modelo mais exitoso que já se viu, porque não é nem será o único, tampouco o último. Esse entendimento fortalece a teoria que firmamos como pontos centrais em nosso modelo de gestão – o pertencimento, a participação colaborativa e a responsabilização com o resultado final das entregas em uma instituição ou empresa, seja ela pública ou privada – firmado na observância de valores e conceitos que podem mudar radicalmente uma sociedade organizacional. O conhecimento da visão, de valores, objetivos, metas, projetos e missão tem o poder impulsionador de gerar motivação participativa e comprometimento institucional, que em nosso caso se desenharam em um serviço público com altos padrões de qualidade, assertividade e geração de valor público. Estudar sistematicamente as

variáveis que compõem o comportamento organizacional precisa ser uma atribuição permanente de uma gestão pública que entende seus desafios, necessidades e entregas.

O objetivo principal deste trabalho sempre foi responder com a máxima assertividade e moderação ao desafio apresentado à organização de ruptura com o modelo estabelecido, que tinha em seu escopo o dever de oferecer ao país melhores projetos, estudos e qualificações do início das concessões públicas que pudessem ser entregues à sociedade brasileira, a qual espera uma quebra de paradigma que fosse capaz de promover mudanças no modelo de se fazer gestão pública no país. Estabelecer a construção de um modelo de gestão para resultados, aliada a uma governança moderna e relevante, sempre foi e será um desafio à parte. Responde-se assim à pergunta da pesquisa que motivou e desafiou a se avançar neste trabalho: como reposicionar uma gestão administrativa institucionalmente firmada em um modelo histórico/burocrático de apenas controle para uma inversão dos valores da ordem burocrática, com uma postura consultiva disruptiva como ferramenta que motive seus colaboradores a se tornarem parte relevante do sucesso e das entregas finalísticas das instituições públicas a que pertencem?

Diante de conceitos tão claros e declarados na revisão de literatura e que nortearam toda a pesquisa e o modelo, afirma-se que é condição *sine qua non* para que um modelo de gestão se torne eficiente e tenha um desempenho acima da média a identificação das causas do clima, cultura & QVT que afetam o ambiente organizacional, bem como é inegável a importância de uma liderança inclusiva, preparada e que respeite os princípios de cidadania organizacional, como também ofereça a seus colaboradores uma boa relação entre liderança, comportamento organizacional e alto desempenho. Como já conceituado e discorrido nesta tese narrativa, como fato vivido e experimentado, para a obtenção de desempenho maximizado necessita-se ter a compreensão do comportamento e ainda a adequação da liderança, em que o estilo de liderança a ser adotado será ponto crucial no estímulo à mudança de *mindset*, de acordo com a situação.

Mais que delegar tarefas, o líder é um exemplo de força e inspiração para os demais colegas de trabalho. Equipes de alto desempenho são extremamente produtivas devido à possibilidade de desenvolvimento de suas competências, que geram um sentimento de motivação, satisfação e forte relacionamento entre seus integrantes, quando nutrem admiração pela liderança a que estão subordinados. Um

líder de alto desempenho deve buscar objetivos cada vez mais elevados que possam contribuir para o desenvolvimento da equipe e de seus membros. Para que um grupo de trabalho alcance a *performance* de uma equipe de alto desempenho, é preciso passar por alguns estágios que norteiam o processo de crescimento, desenvolvimento e compreensão clara da missão. Esse processo pode ser longo e demanda um grande compromisso das lideranças das organizações.

Estabelecer uma governança pública que funcione e não somente teorize requer, antes de tudo, desprendimento e visão para além da precariedade do cargo de direção de uma estatal nos moldes do que se pratica na política de coalizão institucionalizada em nosso país.

Assim, discutimos uma perspectiva não apenas teórica, mas também prática de uma gestão pública orientada a resultados e alto desempenho. Mágica, modelagem sobrenatural? Obviamente não! Ferramentas que estão à disposição da administração pública há alguns bons anos, e com atualizações de conceitos que integram uma matriz que cada vez mais se pauta nas múltiplas tecnologias exponenciais que surgem a todo momento. O maior indutor de transformações são as ações, e ações de pessoas. As pessoas precisam ser compreendidas, modeladas, desafiadas, incluídas, preparadas, desenvolvidas para serem exponenciais, pois são elas que desenvolverão as tecnologias, as inovações, as políticas e os produtos que serão capazes de transformar e realizar as expectativas de toda uma sociedade por um país mais justo, menos moroso, ético e com uma máquina pública focada em resultados de curto, médio e longos prazos, que deixe de ser caquética e ineficiente e entenda a importância de uma gestão pública relevante.

Sobretudo vale ressaltar que os princípios e fundamentos discutidos aqui têm seu amparo em todo o referencial teórico e revisão de literatura utilizado ao longo deste estudo de caso, destacando-se a importância de ferramentas como Governança Pública Contemporânea, Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho e Alto Desempenho, QVT (Cidadania Organizacional: Motivação, Engajamento, Ambiente e Clima e Sucessão) e Alto Desempenho como um Modelo de Liderança.

De fato, os fundamentos teóricos sempre serão e deverão ser ferramentas norteadoras de qualquer princípio ou modelo de transformação na gestão. Buscar estabelecer, implementar e construir um modelo de gestão para resultados aliado a uma governança moderna e relevante, ancorado em premissas consagradas da

gestão pública, de fato não é uma tarefa fácil. É preciso conhecimento técnico, comprometimento, vontade de enxergar além da precariedade do cargo em comissão e ter sobretudo uma das mais importantes competências que um gestor precisa ter: entender de gente.

Entretanto, seria excesso de ingenuidade considerar que esse modelo aqui discutido em forma de estudo de caso seria a solução final para os problemas da gestão pública. Esta pesquisa nutriu a expectativa de entender e identificar aspectos associados ao nível organizacional, gerencial, individual e demais fatores associados da organização que influenciam os processos, os resultados e a falta de desempenho de colaboradores e servidores. Ao final, entendemos que jogar luzes sobre o tema, tratar do passo a passo de todo o caminho percorrido na busca dos resultados transformacionais alcançados com o envolvimento de todos os colaboradores da Diretoria de Gestão no modelo proposto, serviria, com base na metodologia Narrativa Analítica, de estímulo e desafio a outros gestores a fim de entenderem o que dizia Epicteto (p. 157, book II, 2000): “Faça o melhor com o que estiver em seu poder, e apenas aceite o que vier a acontecer. Algumas coisas estão ao nosso alcance, outras não”. Fato é que aprendemos com essa experiência que as ferramentas necessárias para a transformação da gestão pública já estão disponíveis, basta conhecê-las, aplicá-las e promover engajamento sério e virtuoso das pessoas que estão à volta. Considerar o indivíduo, suas expectativas e habilidades no desenrolar de suas funções é promover cidadania no ambiente de trabalho, capaz de gerar reciprocidade em forma de alto desempenho e melhorias operacionais.

Em virtude de tudo o que foi mencionado, a intenção não é mostrar inovações e novos produtos, mas provar que os modelos defendidos pela academia e pelos pensadores de serviço público de alto desempenho, bem como suas ferramentas, que em sua maioria vêm sendo discutidas e modeladas há anos, são suficientemente fortes e relevantes, se aplicadas e não apenas teorizadas em discursos decorados de quem aspira ao poder e não conhece o dever. Fato é que uma ferramenta não aplicada da maneira correta sempre será ineficiente no propósito desejado, ou na ausência de propósitos.

Dessa forma, a construção de um processo pode ser eficiente se consideradas as ferramentas corretas, aplicadas de maneira correta, as quais

produzirão os efeitos a que se propõem, como transformar pequenos ou grandes times em esquadrões de eficiência.

Não temos o objetivo de transformar este estudo de caso no melhor modelo que já existiu, entretanto, entende-se que é possível construir times de alto desempenho, geradores de valor público, de excelência, produtores de soluções criativas e eficientes com as ferramentas que já temos em mãos, se o processo de modelagens e investimento em pessoas e na melhoria de suas capacidades como agentes indutoras da transformação forem observados e respeitados. Certamente, assim teremos um serviço público capaz de suprir as expectativas dos verdadeiros mandatários na nação, o Povo.

Como demonstrado ao longo de todo o trabalho, afirmar que esse modelo de gestão seria efetivo, dizer que a mesma ordem sequencial das ferramentas escolhidas para esse desafio (que trouxe nova modelagem de solução de melhoria no desempenho de equipes, na geração de valor público, gestão de alto desempenho, *accountability*, governança, mudança de *mindset* e melhorias operacionais) se mostraria ideal como modelo para qualquer organização com as mesmas aspirações, intenções e necessidades de um novo modelo de gestão fundado nos valores aqui defendidos seria presunção por parte do autor. Sobretudo pelo fato de que existem especificidades em cada empresa, órgão público ou instituição que precisam e devem ser consideradas, e somente a partir daí vêm o desenvolvimento e a priorização das ferramentas mais aderentes ao desafio a ser enfrentado. Por isso, um diagnóstico desprovido de preconceito e sem disputas de quem é melhor ou pior precisa ser minuciosamente pensado com as ferramentas mais aderentes ao momento e às necessidades.

Entretanto, essa sequência lógica de ações e ferramentas empreendidas e colocadas em “xeque” é um caminho a ser seguido. Não são as inovações um olhar diferente e disruptivo ao que está posto? Então, nessa seara, afirma-se categoricamente que essa trilha é eficiente e pode ser melhorada a partir das especificidades locais e dos desafios a serem enfrentados. Sem dúvida alguma, essa é uma sequência de sucesso que suporta atualizações, incrementos e novos olhares.

Ao final da exposição deste estudo de caso, o desejo é de que novos experimentos sejam feitos na gestão pública e da mesma forma como se propôs neste trabalho, compartilhando novos caminhos e achados com a academia no

intuito de incentivar, motivar, desafiar outros a buscarem um caminho, uma trilha que seja norteadora e balizadora de boas práticas em gestão pública inclusiva, compartilhada e claramente transparente em suas aspirações e proposições, com formas e entregas de alto valor à população. Uma população, por sinal, que vê a máquina pública transacionando do modelo histórico/burocrático, muitas vezes estagnante e caquético, mas espera uma máquina eficiente, eficaz e com efetividade em suas ações com *feedback* positivo em entregas de políticas e serviços públicos de alto valor e absorção social.

Após todo o esforço na implementação do modelo descrito, houve sem dúvida alguma um sentimento de satisfação e dever parcialmente cumprido, mediante a validação dos levantamentos apontados aqui pelo iGG do Tribunal de Contas da União referente ao período de recorte temporal do estudo. Há desafios que trazem consigo a dificuldade de sair do usual consagrado, mesmo sem oferecer os “recursos” que parecem fazer diferença na caminhada. Porém, recursos sem um plano, uma forma, um modelo e os conhecimentos necessários ao enfrentamento do desafio serão ineficientes se o coração da “tropa” (grupo) não for desafiado e não observar no seu líder uma referência a ser seguida e modelada.

O papel da liderança é de fundamental valor na construção da maturidade gerencial de sua equipe. Posições estratégicas requerem comandos estratégicos. Certamente ainda vivemos um processo de amadurecimento da gestão pública no Brasil. Faz-se necessário que a política compreenda de verdade o desafio da construção de um país forte, justo e com políticas públicas eficiente e eficazes. Compreender que tudo isso passa pelo fortalecimento das instituições e de um modelo de gestão capaz de se reinventar, ser criativo e transformar equipes muitas vezes mutiladas em “esquadrões de elite de eficiência” é um desafio à parte que precisa ser enfrentado por uma liderança sensível à demanda social e às necessidades internas. Meritocracia e competência técnica/política nunca foram tão necessárias para o desenvolvimento de uma nação. O desafio continua...

REFERÊNCIAS

AGUILAR, L. F. *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica: México, 2006.

ANTUNES, M. T. P. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Gerenciando o capital intelectual: uma abordagem empírica baseada na controladoria de grandes empresas brasileiras. IX Congresso Internacional de Custos, Florianópolis, 28 a 30 de novembro de 2005.

ARNT, S. Uma análise dos fatores motivacionais dos funcionários públicos concursando e contratados da Secretaria de Saúde e Meio Ambiente da Prefeitura Municipal de Taquari. Universidade Federal do Rio Grande do Sul 2010. p. 1-90. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/29842>. Acesso em: 02 fev. 2020.

BAKKER, A.; DEMEROUTI, E.; HAKANEN, J. J.; XANTHOPOULU, D. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, v. 99, n. 2, p. 274-284, 2007.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; TARIS, T. W. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008.

BAKKER, A.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (Coords). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 2010. p.181-196.

BARNARD, C. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1968 [1938].

BARZELAY, M.; GAETANI, F.; VELARDE, J.; CEJUDO, G. Research on Public Management Policy Change in the Latin American Region: Conceptual Framework, Methodological Guide, and Exemplars. IADB, 2002.

BATEMAN, T. S. & ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, n. 26, 1983.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, K. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W. (eds.). *Personal selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. p. 71-98.

BORMAN, W. C.; PENNER, L. A.; ALLEN, T. D.; MOTOWIDLO, S. J. Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69, 2001.

CARVALHO, V. A. M. L. et al. Resiliencia y el modelo burnout-engagement en cuidadores formales de ancianos. *Psicothema*, v. 18, n. 4, p. 791-796, 2006.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. *Revista Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 423-449, 2004.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração da produção e operação*. São Paulo: Atlas, 2004.

DAFT, R. L. *Administração*. Tradução Harue Ohara Auritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DYER, W. G.; DYER JR., W. G.; DYER, J. H. *Equipes que fazem a diferença (teambuilding): estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance*. São Paulo: Saraiva, 2011.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

ENGELMANN, E. *A motivação de alunos dos cursos de artes de uma universidade pública do norte do Paraná*. 2010. p. 1-127. Disponível em: <<http://www.uel.br/pos/mestrededu/images/stories/downloads/dissertacoes/2010/20>>. Acesso em: 21 mar. 2020.

EPICETETO. *A arte de viver: o manual clássico da Virtude, Felicidade e Sabedoria*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

ESCORSIN, A. P. & WALGIR, C. *Liderança e desenvolvimento de equipes*. Curitiba: Intersaberes, 2017.

FALCÃO-MARTINS, H.; MARINI, C. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Recife: Publix Editora, 2014.

FARO, E.; DINIZ, R. Gestão sucessória: identificando e construindo os talentos do futuro – o caso CEMIG. V Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília, 4 a 6 de junho de 2012.

FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

- FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (orgs.). *Dicionário: trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 219-222.
- FRANÇA, A. C. L. *Qualidade de vida no trabalho-QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GEORGE, J. M. & BRIEF, A. P. Feelinggood-doing good: a conceptual analysis of the mood at work – organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, n. 112, p. 310-329, 1992.
- GIL-MONTE, P. R. *El síndrome de quemarse por el trabajo: una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirâmide, 2005.
- GIL-MONTE, P. R.; MORENO-JIMÉNEZ, B. El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): grupos profesionales de riesgo. Madrid: Pirâmide, 2007. p. 1-42.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. et al. Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, v. 68, p. 165-174, 2006.
- HOLANDA, M. C.; ROSA, A. L. T. Gestão pública por resultados na perspectiva do Estado do Ceará. Fortaleza, IPECE, 2004. (Nota Técnica n. 11). Disponível em: http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/notas_tecnicas/NT_11.pdf.
- IRFS Foundation. IAS 38 Ativos Intangíveis. 2011. Disponível em: <http://www.ifrs.org/IFRSs/IFRS-technical-summaries/Documents/IAS38.pdf> e <http://archive.ifrs.org/IFRSs/Pages/IFRS.aspx> Acesso em: 20 jul. 2020.
- JOHANN, S. *Comportamento organizacional: teoria e prática*. São Paulo: Saraiva, 2013.
- KAHNG, L. The taxation of intellectual capital. *Florida Law Review*, v. 66, p. 2.229-2.277, 2014.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.
- KANDEL, E. R. Coluna Ideias do Milênio: "Grande parte de nossa vida mental é inconsciente". *Revista Consultor Jurídico*, 23 de dezembro de 2011. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2011-dez-23/ideias-milenio-eric-kandel-neurocientista-nobel-medicina>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- KATZ, D. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133, 1964.
- KATZ, D.; KAHN, R. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, 1978 [1966].
- KNAPIK, J. *Gestão de pessoas e talentos*. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

KONOVSKY, M. A.; ORGAN, D. W. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, n. 17, p. 253-266, 1996.

KONOVSKY, M. A.; PUGH, S. D. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, n. 37, p. 656-669, 1994.

LEV, B. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington: Brookings Institution Press, 2001.

LEWIN, K. *Field theory in social science: selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row, 1951. p. 169.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, n. 140, p. 44-53, 1932.

LIMA, P. D. B. *A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LLORENS, S.; SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.; SALANOVA, M. Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, v. 23, p. 825-841, 2007.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 3, p. 498-512, 2008.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, n. 52, p. 397-422, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEDEIROS, A. C.; ROSA, A. L. T.; NOGUEIRA, C. A. G. Gestão pública por resultados: uma análise comparativa entre os modelos do Ceará e do Canadá. Encontro Economia do Ceará em Debate, 4. Fortaleza (CE), 2008. *Anais...* Fortaleza: IPECE, 2008, versão em CD-ROM.

MINICUCCI, A. *Psicologia aplicada à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOORE, M. H. *Creating public value: strategic management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.

———. *Recognizing public value*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2013.

———. *Public value accounting: establishing the philosophical basis*. *Public Administration Review*, v. 74, n. 4, p. 465-477, 2014.

MORENO-JIMÉNEZ, B. Evaluación, medidas y diagnóstico del síndrome de burnout. In: GIL-MONTE, P. R.; MORENO-JIMÉNEZ, B. (coords.). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): grupos profesionales de riesgo*. Madrid: Pirámide, 2007. p. 43-70.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. *Introdução à organização burocrática*. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OREJA, C. M.; PRIETO, T. C. Indicadores de capital intelectual aplicados a la actividad investigadora y de gestión del conocimiento en las Universidades y Centros Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid. In: MODREGO, A. (coord). *Capital intelectual y producción científica*. Madrid: Dirección General de Investigación, Consejería de Educación, Comunidad de Madrid, 1998.

ORGAN, D. W.; RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, n. 48, p. 775-802, 1995.

OSBORNE, S. (ed.). *The New Public Governance: emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London, New York: Routledge, Taylor and Francis, 2010.

OLDFATHER. *The Discourses of Epictetus as reported by Arrian (Books I & II)*. Cambridge: Loeb, 2000.

_____. *The Discourses of Epictetus as reported by Arrian (Books III & IV); Fragments; Encheiridion*. Cambridge: Loeb, 2000.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. *Public Management Reform: a comparative analysis – new public management, governance, and the Neo-Weberian state*. Oxford: Oxford University Press, 2011.

RAGIN, C. C. *The Comparative Method*. Berkeley: University of California Press, 1987.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B.; LLORENS, S.; PEIRÓ, J. M.; GRAU, R. Desde el “burnout” al “engagement”: una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, v. 16, n. 2, p. 117-134, 2000.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, 2003.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, p. 293-315, 2004.

SCHAUFELI, W. B. et al. The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, v. 3, p. 71-92, 2002.

SIQUEIRA, M. M., GOMIDE JR., S.; OLIVEIRA, A. F. *Cidadania, Justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais*. São Bernardo do Campo: UESP, 2001.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, n. 68, p. 653-663, 1983.

STEWART, T. A. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TONET, H. et al. *Desenvolvimento de equipes*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento de Governança e Gestão Públicas, 2017, 2018. Disponível em:
<<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento2017/resultados.htm>>;
<<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento2018/resultados.htm>>. Acesso em: 27 jun. 2020.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L.; PARKS, J. M. Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In: STAW, B. M. (ed.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, v. 17, p. 215-285, 1995.

VIANA, G. S.; VIANA, A. B. Atitude e motivação em relação ao desempenho acadêmico de alunos do curso de graduação em administração em disciplinas de estatística: formação de *clusters*. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 13, n. 3, p. 523-558, 2012.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WILKERSON, B. *Effective succession planning in the public sector*. Chicago: Watson Wyatt, 2007.

ZIEGLER, R.; SCHLETT, C.; CASEL, K.; DIEHL, M. The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology*, v. 11, n. 4, p. 176-190, 2012.

ANEXO 1

ANUÁRIO DA DIRETORIA DE GESTÃO 2017



Acrobat Document

ANEXO 2

ANUÁRIO DA DIRETORIA DE GESTÃO 2018



Adobe Acrobat
Document

ANEXO 3

TCU - LEVANTAMENTO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS 2017



Adobe Acrobat
Document

ANEXO 4

TCU - LEVANTAMENTO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS 2018



Acrobat Document