

idp

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

01.09.2020

Nº 21

**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**

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**

**REPOSITIONING THE
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT
OF A FEDERAL STATE IN AN
INTERNAL HIGH PERFORMANCE
MANAGEMENT CONSULTANCY:
THE “END” OF THE CALL “ÁREA
MEIO” - A CASE STUDY**

Maurício Pereira Malta¹

¹ Mestre em Administração Pública pelo IDP. Consultor. E-mail: mauriciomalta31@hotmail.com

IDP

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado em Administração Pública

Caio Cordeiro de Resende

Coordenador do Mestrado em Economia

José Luiz Rossi

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Alexandre Batista de Castro

Supervisão e Revisão

Renan Holtermann, Matheus Gonçalves,
Mathias Tessmann, Milton Sobrinho,
Alessandro Freire, Jackline Oliveira e
Anderson Silva

Comunicação e Marketing

Antonio Zaninetti e Daniel Jordão

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

www.idp.edu.br

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP.

Qualquer citação aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.2 METODOLOGIA	9
1.3 ESTRUTURA DO ARTIGO	12
2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA CONTEMPORÂNEA	14
2.2 QVT (CIDADANIA ORGANIZACIONAL: MOTIVAÇÃO, ENGAJAMENTO, AMBIENTE E CLIMA E SUCESSÃO).....	16
2.2.1 CIDADANIA ORGANIZACIONAL (CCO)	16
2.2.2 MOTIVAÇÃO	19
2.2.3 ENGAJAMENTO	20
2.2.4 AMBIENTE E CLIMA.....	22
2.2.5 SUCESSÃO	23
2.3 ALTO DESEMPENHO: UM MODELO DE LIDERANÇA	26
3. EVENTOS QUE ANTECEDEM O MODELO PROPOSTO.....	28
3.1 A HISTÓRIA COMO MARCOS QUE ANTECEDEM OS FATOS	29
3.2 DIAGNÓSTICO EXECUTIVO: ELEMENTO NORTEADOR	32
4. UMA NOVA PROPOSIÇÃO NO MODELO DE GESTÃO: “FIM” DA CHAMADA “ÁREA MEIO” ...	34
4.1 PROPOSIÇÃO DA PESQUISA	36
4.2 PESQUISA DE TI & LOGÍSTICA.....	38
4.2.1 PROPOSIÇÃO DA PESQUISA DE TI&L.....	38

5. UMA DIRETORIA CONSULTIVA: UMA NOVA POSTURA, UM NOVO <i>MODUS OPERANDI</i> COMPORTAMENTAL	39
6. EVENTOS CONSTRUTORES DO AMADURECIMENTO DO MODELO	41
6.1 COMPARATIVOS DOS LEVANTAMENTOS TCU DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA 2017/2018	48
7. CONCLUSÕES E AVALIAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	54

Resumo: Este artigo 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.

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

Abstract: This article has as its guiding thread the following challenging question: how to reposition an administrative management institutionally based on a historical / bureaucratic model of only control for an inversion of the values of the bureaucratic order, with a posture that motivates its employees to become relevant part of the success and final deliveries of the public institution to which they belong? 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, among others. 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. We consider 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 company in question has become a model for other institutions, with the implementation of a new identity and public

management model capable of uniting an adequate work environment, QLW, belonging, development, high performance and value generation. in the public service.

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

1. 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?

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.

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.

O objetivo geral de toda a trilha de aprendizado que aqui será narrada analiticamente, mesmo a despeito dos conceitos existentes e que serão analisados, 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.

Este artigo 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.

1.2 METODOLOGIA

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 de 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 1).

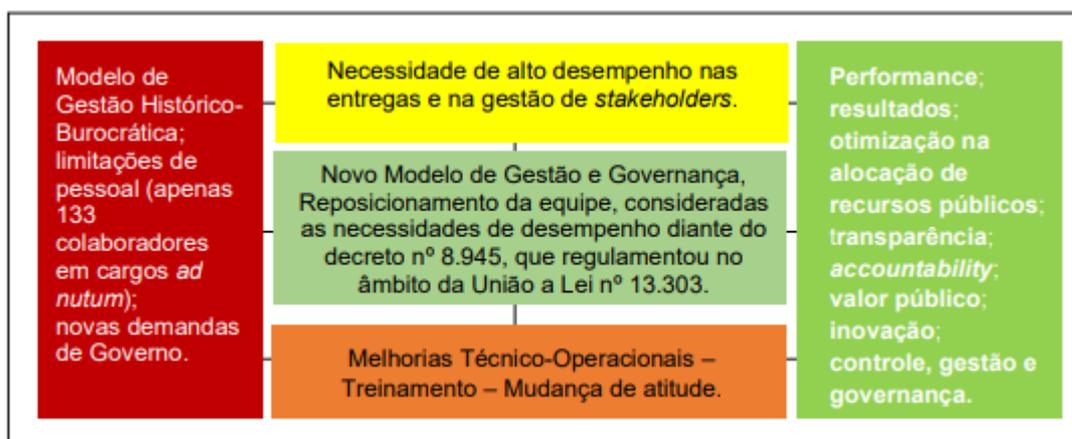
Figura 1: Estrutura Narrativa - Barzelay



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 2, 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 2: 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, 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.

1.3 ESTRUTURA DO ARTIGO

O trabalho segue uma estrutura expositiva dos acontecimentos, 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. O trabalho se organiza de acordo com as ações e os eventos construtores da história do amadurecimento do modelo proposto. 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.

2. 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 do raciocínio lógico do artigo 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.

2.1 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.

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).

2.2 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.

2.2.1 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”.

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.

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.

2.2.2 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.

Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

2.2.3 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; BENEVIDESPEREIRA, 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).

2.2.4 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 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.

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.

2.2.5 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.

2.3 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.

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.

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.

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.

Considerando todas essas variáveis, o objetivo deste artigo 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.

3. 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.

3.1 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 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 3).

Figura 3: Linha do tempo da EPL



Fonte: Elaboração própria.

Ao término de tantas mudanças no escopo e na matriz de responsabilidade da empresa, sua missão foi mais bem definida e delimitada.

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.

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.

3.2 DIAGNÓSTICO EXECUTIVO: ELEMENTO NORTEADOR

Um diagnóstico executivo foi o ponto principal para o entendimento dos problemas a serem enfrentados e resolvidos nos primeiros dias. 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:

- Existia clareza nas diretrizes estratégicas da empresa?
- Todos os colaboradores conheciam essas diretrizes?
- A empresa possuía um planejamento estratégico compatível?
- Quais eram as principais oportunidades e ameaças a serem enfrentadas?

- Quais os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos seus principais *stakeholders* e quem seriam eles?
- Qual a importância da empresa para a estratégia de políticas de governo na esfera em que ela estava inserida?
- Quais eram seus melhores produtos?
- Qual era a qualidade da matéria-prima utilizada?
- Quais eram seus melhores processos e atividades?
- Todos os colaboradores eram qualificados para o desempenho da missão?
- Quais processos internos precisavam de melhorias imediatas?
- Existia alguma oportunidade de expansão de projetos ou de estrutura?
- 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 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.

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.

4. 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.

Para que a 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 – foram ferramentas fundamentais usada como parte das ações de implementação e para uma

proposição fundamentada em conceitos e informações internas estruturadas. Vale lembrar que essas pesquisas ao serem modeladas não existiu em sua construção propositiva mensurar os dados de maneira comparativa, mas sim como um diagnóstico norteador e validador da proposição desejada.

O levantamento 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. 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).

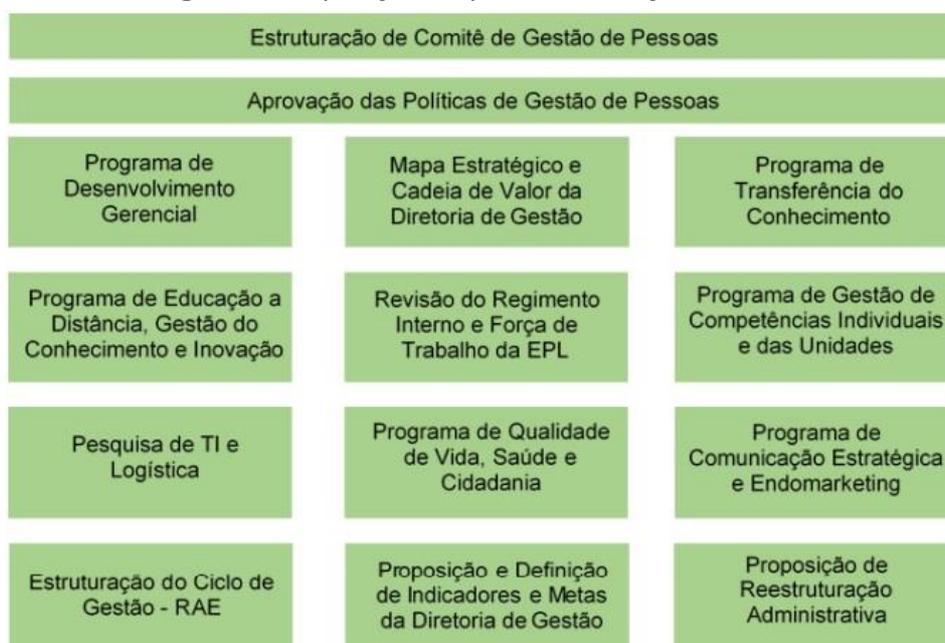
Na pesquisa de TI e Logística, buscou-se entender qual o nível de maturidades dos serviços internos e se as ferramentas oferecidas para o pleno desempenho das tarefas estavam suficientemente funcionais e colaborativas. E também compreender as necessidades internas de suprimentos, tecnologia e disponibilidade 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.

4.1 PROPOSIÇÃO 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 empresa 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 proposição inicial (Figura 4) 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 4: Proposição de portfólio de ações iniciais



Fonte: Elaboração própria.

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 puderam ter a oportunidade de fazer parte desse processo de mudança com impactos tão significativos para o país.

4.2 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. A primeira grande conquista foi que 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.

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.

4.2.1 PROPOSIÇÃO DA PESQUISA DE TI&L

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.

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.

5. UMA DIRETORIA CONSULTIVA: UMA NOVA POSTURA, UM NOVO *MODUS OPERANDI* COMPORTAMENTAL

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 buscava 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*.

6. EVENTOS CONSTRUTORES 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 5).

Figura 4: 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 5).

Figura 5: 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.

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.

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. 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 6).

Figura 6: 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. Um 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.

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.

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 das 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.

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.

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. (Figura 7).

Figura 7: Matriz do reposicionamento consultivo da diretoria de gestão e “fim” da chamada “área meio”



Fonte: Elaboração própria

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.

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.

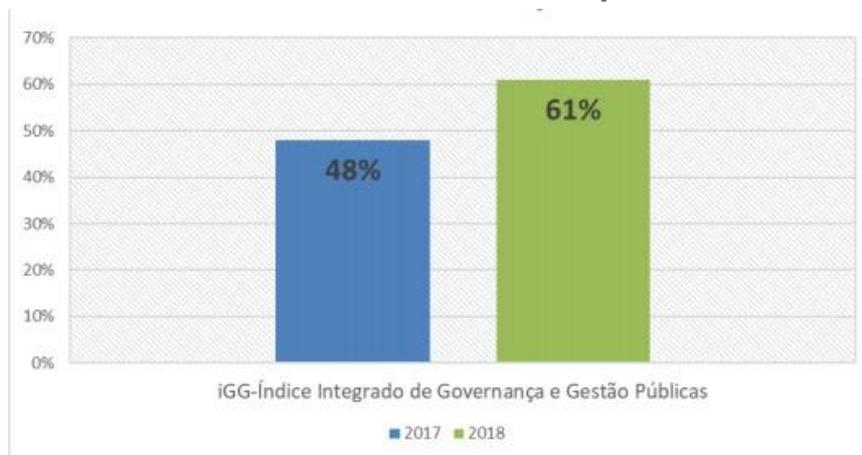
Uma liderança madura compartilha a caminhada e prepara seus colaboradores para um crescimento institucional e, acima de tudo, pessoal. Isso é o que pode se chamar de “capital intangível humano”. Acredita-se firmemente que não é a segurança do cargo que garante o alto desempenho de um colaborador (em 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.

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

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 eGovPessoas, 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.

Gráfico 1: 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 2: Comparativo IGG 2018 – Estatais



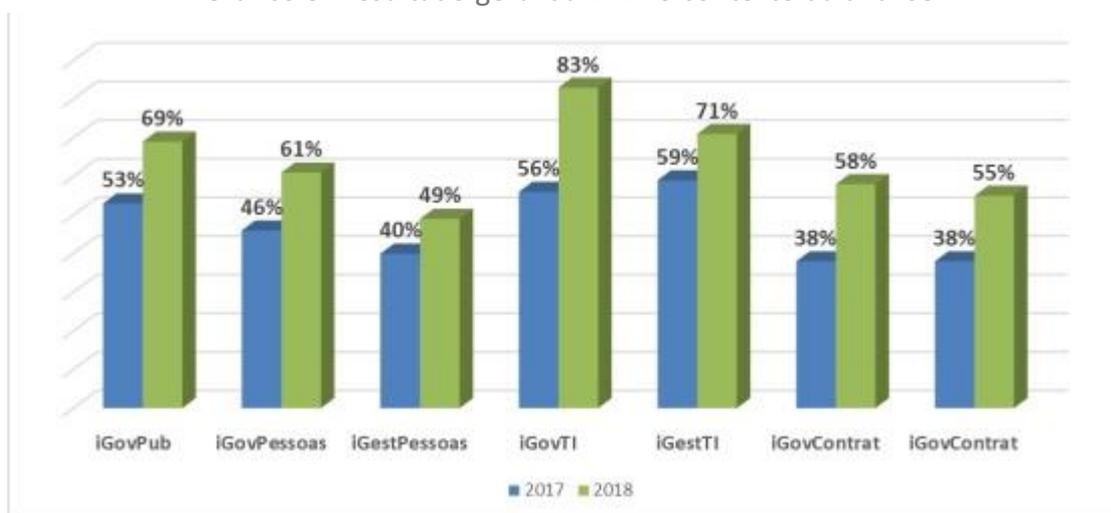
Fonte: Tabelas TCU. Disponível em:

<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 3: Resultado geral da EPL no contexto da análise



Fonte: Tabelas TCU. Disponível em:

<<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governanapublica/organizacional/levantamento2017/resultados.htm>>;

<<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governanapublica/organizacional/levantamento2018/resultados.htm>>.

Acesso em: 27 jun. 2020

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 (Covid19) 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.

7. CONCLUSÕES E AVALIAÇÕES FINAIS

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 artigo tem como base a dissertação em que o 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.

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?

Estabelecer um 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.

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.

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.

Meritocracia séria aliada a 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-engagementen 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.

EPICTETO. **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.

IFRS 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-neurocientistanobel-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.

_____, M.H. **Recognizing public value**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2013.

_____, M.H . **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.

EPICTETO. **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.

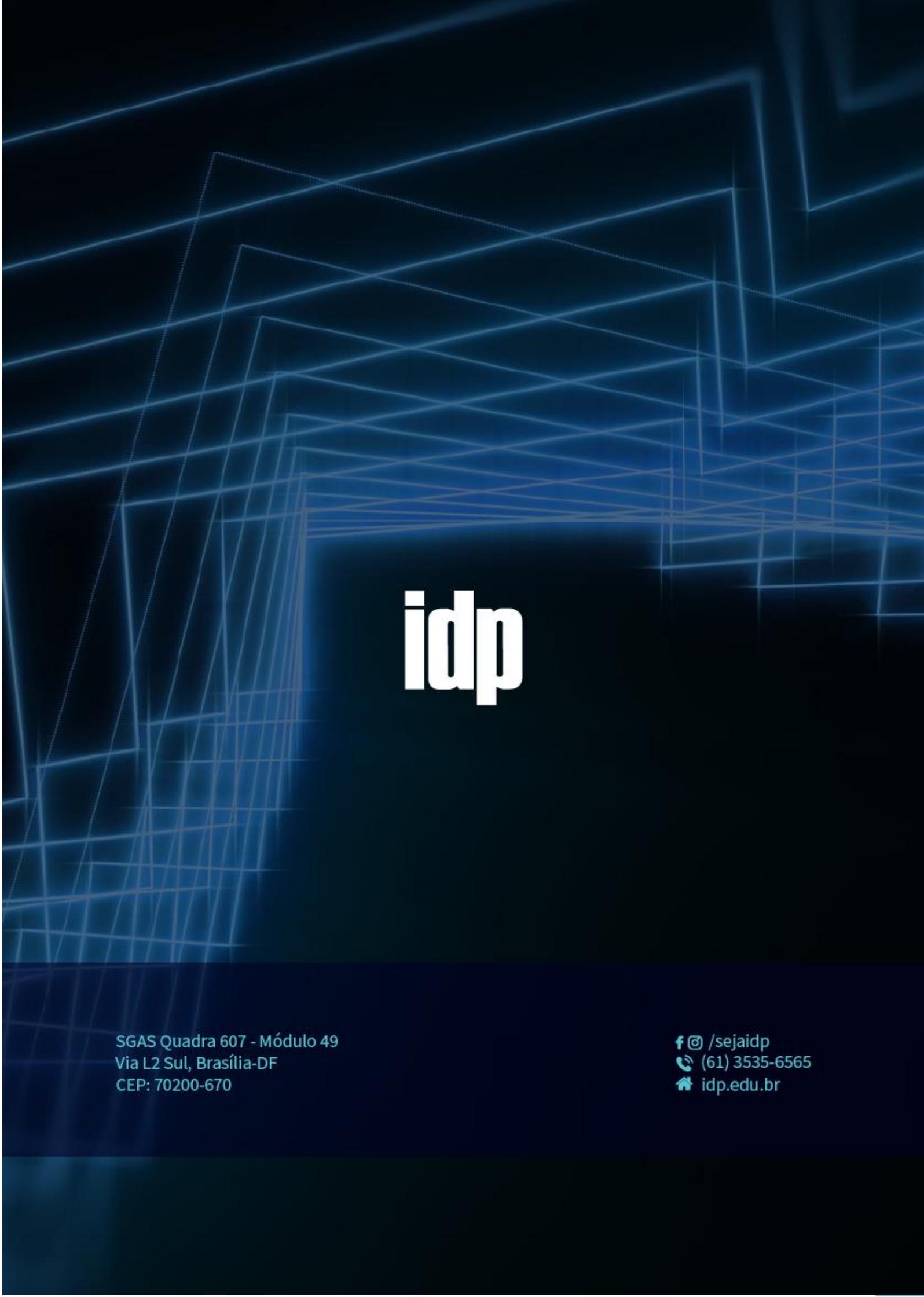
VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L.; PARKS, J. M. **Extra-role behaviors**: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In: STAW, B. M. (ed.) Research in Organizational Behavior. Greenwich, Connecticut: JAI Press, v. 17, p. 215-285, 1995.

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.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br