
FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS

FACILITATING AND HINDERING FACTORS IN LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A CASE STUDY OF THE CARIOCAS LEADERS PROGRAM

Elizabeth Fiuza De Giovanni

Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela UNESA
Líder Carioca da Prefeitura do Rio e servidora da Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro - CGM-Rio.
R. Afonso Cavalcanti, 455, 14º andar, Cidade Nova, Rio de Janeiro - RJ, 20211-110
Telefone: (21) 98660-5903
E-mail: bethcgm@gmail.com

Marcus Brauer

Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP
Professor titular na Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ/UNIRIO/UNESA
Endereço: Rua São Francisco Xavier, 524, 8º andar, Bloco B - Maracanã, Rio de Janeiro, RJ, CEP: 20550-900
Telefone: (21) 99215-9415
E-mail: marcus.brauer@unirio.br

Recebido: 18/01/2022 Aprovado: 14/04/2022
Publicado: 30/08/2022

Ettore Oriol

Doutorando em Administração Pública na FGV-EAESP
Professor Convidado na Fundação Dom Cabral
Av. Princesa Diana, 760 Alphaville, Lagoa dos Ingleses 34018-006 - Nova Lima/MG
Telefone: (0) 97300-6070
E-mail: ettore.oriol@gmail.com

RESUMO

Poucos estudos no Brasil são focados no desenvolvimento de líderes e lideranças no setor público. O objetivo desta pesquisa foi descrever como são percebidos os fatores facilitadores e dificultadores do Programa Líderes Cariocas da Prefeitura do Rio de Janeiro a partir de participantes, ex-participantes e administradores do Programa. O método utilizado foi o estudo de caso único, devido à falta de iniciativas semelhantes no Brasil para serem utilizadas em um estudo de caso múltiplo. A coleta de evidências foi realizada com (i) entrevistas semiestruturadas, (ii) informações do site do Programa e (iii) legislações correspondentes. Os dados colhidos foram tratados por meio da análise de conteúdo, auxiliado pelo software ATLAS.ti. Os resultados apontaram que os fatores facilitadores percebidos foram os ganhos obtidos pelo programa, em termos de capacitação e desenvolvimento, a visibilidade e a formação das redes de relacionamento, que

propiciaram uma visão sistêmica da Prefeitura e a resolução eficiente e menos burocrática dos problemas. Os fatores dificultadores percebidos foram em relação ao acompanhamento individualizado, à ascensão na carreira e aos relacionamentos com chefias e colegas. Conclui-se que o Programa traz resultados benéficos aos participantes e que investimentos na seleção e capacitação de lideranças no setor público são fundamentais para que os serviços públicos tenham melhor retorno e agreguem mais valor à sociedade.

Palavras-chave: Administração Pública. Capacitação. Desenvolvimento. Gestão Pública; Liderança.

ABSTRACT

Few studies in Brazil focus on the development of leaders and leadership in the public sector. The objective of this research was to describe how the facilitating and hindering factors of the Carioca Leaders Program of the Rio de Janeiro City Hall are perceived from participants, former participants, and administrators of the Program. The method used was the single case study, due to the lack of similar initiatives in Brazil to be used in a multiple case study. Evidence was collected with (i) semi-structured interviews, (ii) information from the Program's website, and (iii) corresponding legislations. The collected data were treated through content analysis, aided by the ATLAS.ti software. The results pointed out that the facilitating factors perceived were the gains obtained by the program, in terms of training and development, the visibility and the formation of relationship networks, which provided a systemic vision of the City Hall, and the efficient and less bureaucratic resolution of problems. The complicating factors perceived were in relation to individualized follow-up, career advancement, and relationships with supervisors and colleagues. We conclude that the Program brings beneficial results to the participants and that investments in the selection and training of leaders in the public sector are fundamental for public services to have a better return and add more value to society.

Keywords: Public administration; Capacity Building; Development; Public Management; Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas na administração pública passa por diversas transformações nos últimos tempos (LESLIE; CANWELL, 2010; OSBORNE; RADNOR; NASI, 2013). Estudos recentes na área de gestão de pessoas na administração pública indicam que o modelo Gerencialista fortemente difundido nos meios acadêmicos e profissionais pode não mais dar conta dos desafios da gestão pública contemporânea, inclusive em relação a corrupção (ABREU; GOMES, 2021). A avaliação de desempenho e o treinamento de novas lideranças voltadas para a excelência vêm ganhando cada vez mais relevância nessa nova forma de gerir pessoas na área pública. Desde a inclusão da eficiência no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 pela EC 19 de 1988, a gestão voltada para a eficiência e para o cidadão passaram a fazer parte dos objetivos da administração pública (OSBORNE; RADNOR; NASI, 2013). Assim, toda a gestão pública deve ser voltada para as necessidades do cidadão, pensando em sua cidadania e não apenas na eficiência sem considerar a eficácia e a efetividade do que se está produzindo (OSBORNE, 2010).

Dentro desse contexto, um trabalho que investigue como o desenvolvimento de novas lideranças na gestão pública é de extrema relevância, pois, pode apontar caminhos para o atingimento dos objetivos traçados por essa nova concepção de gestão pública (BAIMYRZAEVA; MEYER, 2021; OSBORNE, 2010). Para além dessa questão, quando olhamos para o programa de liderança desenvolvido pelo governo da cidade do Rio de Janeiro, vemos uma iniciativa pioneira em sua área de atuação aqui no Brasil, justificando seu estudo como um caso único (YIN, 2015). O estudo de caso único pode apontar a iniciativa carioca como um bom modelo replicável em outras localidades, procurando acentuar suas qualidades e reduzir os erros identificados.

A importância para o estudo do tema está na identificação do programa como uma ferramenta de desenvolvimento e realização de objetivos mais desafiadores, mostrando-se primordial repensar técnicas e formas de lidar com as pessoas no mundo do trabalho (WOOD JR; CALDAS, 2007). Considerando ainda os riscos e potencialidades da atuação do gestor, maior é a necessidade de capacitá-lo para essa realidade, com um maior investimento na qualificação gerencial, contemplando não somente ações que se direcionem para as tarefas, mas também para os relacionamentos interpessoais (MOURÃO; SILVA, 2015).

Observando as necessidades do setor público brasileiro, os desafios para os gestores é cada vez maiores, isto porque, este setor apresenta peculiaridades principalmente na gestão de pessoas (MOUSSA; McMURRAY; MUENJONH, 2018). Questões como estabilidade, ou mesmo o problema do patrimonialismo ainda muito presente na área de gestão de pessoas na administração pública, com a indicação política de apadrinhados para ocuparem postos chave na administração (ABREU; GOMES, 2021), podem trazer aos gestores públicos de carreira, ou mesmo os comprometidos com o bem público, desafios de como liderar com as restrições impostas e gerar bons resultados. A implementação de mudanças visando transformar estruturas que muitas vezes são burocráticas e hierarquizadas em organizações com flexibilidade e perfil empreendedor é um dos principais desafios a serem enfrentados por esses gestores (GUIMARÃES, 2000).

Além dessa questão da transformação, hoje temos por volta de 7,5% da nossa população economicamente ativa como funcionários diretos ou indiretos do setor público (IBGE, 2019). Esse contingente de pessoas precisa ser treinado, e principalmente, os líderes dessa massa, para que se busque a eficiência, a eficácia e a efetividade na gestão pública. Assim, o tema do treinamento na gestão pública é muito importante para a construção de uma gestão pública cada vez mais voltada para o cidadão e para a transformação das estruturas burocráticas em estruturas mais empreendedoras e flexíveis.

Este campo de estudos de treinamento na gestão pública ainda é pouco explorado no Brasil e no mundo. Se colocarmos o termo “leadership training in the public sector” no Web of Science utilizando a opção de todos os campos, não retorna nenhum artigo com essa expressão. Se utilizarmos o mesmo termo de pesquisa no Google Scholar, teremos como retorno apenas nove artigos. Apesar da existência de muitos artigos sobre liderança e sobre liderança na área pública, quando observamos apenas treinamento da liderança na área pública, vemos que faltam estudos nesta direção. Concomitante a essa baixa quantidade de estudos, várias organizações públicas passaram a enfatizar aspectos relacionados à motivação dos servidores, satisfação no trabalho e desenvolvimento pessoal e profissional (PINTO; SILVA, 2015; ORIOL; GOMES, 2022), como vem acontecendo no setor privado. Compreender o fenômeno da liderança, ainda mais em uma época em que há novos desafios, se mostra de grande valor para uma melhor gestão das equipes e para a busca de resultados. O desenvolvimento de líderes, seja com a finalidade de capacitá-los para assumir maiores responsabilidades, ou até mesmo aprimorar sua forma de gerir equipes e lidar com os problemas que se apresentam, é um dos principais temas para a efetividade da gestão pública (OLIVEIRA; SANTANA; VAZ, 2010).

Assim, podemos observar que existe uma lacuna bem delineada quando olhamos apenas para o treinamento de lideranças voltadas para a área pública. Para tentar diminuir essa lacuna propôs-se estudo com a seguinte questão de pesquisa, “quais os fatores presentes no programa Líderes Cariocas da prefeitura do Rio de Janeiro podem facilitar ou dificultar a percepção de sucesso ou fracasso em sua implementação e desenvolvimento?”. Baseando-se nas atuais necessidades de gestores para concretizar diversos projetos e rotinas, a Prefeitura do Rio de Janeiro criou o Programa Líderes Cariocas, que promove ações de capacitação, acompanhamento de desempenho e elaboração de projetos que resultam em uma formação abrangente para os servidores beneficiados pelo programa, recebendo treinamento como instrumentos para desenvolverem suas competências gerenciais (RIO DE JANEIRO, 2016a).

Este tema é inédito pois a criação de programas como o Líderes Cariocas é inédito no Brasil e seu estudo pode trazer luz para questões muito importantes para a melhoria e replicação deste estudo em outras localidades que necessitem desenvolver lideranças para o setor público. Indo além da academia, que procura fomentar este desenvolvimento, quando esse desenvolvimento acontece no local de trabalho, ele é muito mais eficiente e tem maior impacto sobre as pessoas que foram treinadas (MONTEIRO *et al.*, 2021; SILVEIRA *et al.*, 2021).

O método utilizado foi qualitativo (BRYMAN, 2012). A pesquisa se encaixa como objetivista (CUNLIFFE, 2010; ALVESSON, 2003). A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada (QU; DUMAY, 2011), e coleta e análise de documentos (BRYMAN, 2012). A abordagem foi um estudo de caso único, justificado pelas características únicas da iniciativa do Líderes Cariocas (CRESWELL *et al.*, 2007; YIN, 2015). Os dados colhidos nas entrevistas foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo utilizando o software ATLAS.ti, e seu resultado foi triangulado com a análise de documentos e legislações e com informações colhidas do site do programa.

Os resultados indicam que o programa alcançou seus objetivos e que segundo seus participantes foi um sucesso. Foram identificados fatores que facilitaram e que dificultaram a realização do programa, e que de alguma forma, foram percebidos pelos participantes. Dentro destes achados, a contribuição teórica foi evidenciar quais aspectos da teoria são mais relevantes para a implantação de um programa como o Líderes Carioca. Já na contribuição prática, mostra caminhos que podem ser seguidos por outras gestões públicas que queiram desenvolver lideranças em seus quadros por meio de treinamento interno, focando em suas necessidades e peculiaridades.

A presente pesquisa foi estruturada em cinco partes, além da presente: inicialmente, a revisão da literatura dos temas Liderança e Desenvolvimento de Lideranças, na qual são discutidos os bases teóricas buscado auxiliar a elaboração dos instrumentos de coleta de evidências e a discussão dos resultados. Em seguida, foi justificado e detalhado a estratégia de pesquisa escolhida, o estudo de caso único. Após breve descrição da Programa Líderes Cariocas, foi realizada conjuntamente a análise de dados e a discussão. Por fim, as contribuições teóricas e práticas são apresentadas na conclusão, bem como as limitações da pesquisa e a agenda futura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

Liderança é uma atividade universal da humanidade que contribui para a efetividade das organizações e o funcionamento da sociedade. Chegar a uma definição consensual dos conceitos de líder e liderança se mostra um desafio, e atualmente há estudos críticos que se propõem a revisar a área de liderança, propondo novos caminhos (VIRTANE; TAMMEID, 2020). Porém, se torna mais simples identificar seu funcionamento na prática do que na teoria (DAY; ANTONAKIS, 2012).

Diversos aspectos podem estar envolvidos na obtenção de resultados por meio das pessoas e merecem ser melhor compreendidos: o processo em que se induz um subordinado a agir na base da pressão e do controle; a direção e coordenação de grupos; a relação interpessoal e as razões pelas quais os seguidores têm que fazer algo; a articulação de seguidores para metas; o mecanismo de influência; como criar condições para a equipe atingir o desejado; a geração de oportunidades; e também relações de coesão e o entendimento de como se formam times orientados para atingir metas (HUGHES *et al.*, 2005).

Compreender os fenômenos relacionados à liderança é um trabalho bastante complexo, que começa pela busca da definição do que efetivamente representa. São diversas as visões, todas bastante plurais, sendo que uma delas revela que a liderança é um processo relacionado à influência de um indivíduo sobre um grupo, visando atingir determinado objetivo (NORTHHOUSE, 2013). Liderança também já foi conceituada como o mecanismo que leva as pessoas a entenderem e concordarem com o

que precisa ser feito, facilitando os esforços individuais e coletivos para se atingir os fins desejados (YUKL, 1998). Os fins desejados podem ser atingidos por essa influência entre líderes e seguidores, com o intuito de promover mudanças efetivas e que reflitam propósitos mútuos (CROSBY; HART; TORFING, 2017; ROST, 1991).

Outro ponto importante a destacar é que, mesmo aqueles que são líderes, podem não obter resultados positivos, principalmente quando a sua visão de futuro não é compatível com a dos seguidores, podendo gerar crises e problemas que atrapalham a obtenção das metas pretendidas (HUGHES *et al.*, 2005). Os mesmos autores defendem que pensar em liderança nem sempre é sinônimo de grandiosidade, pois, apesar de muitos líderes parecerem grandiosos, não podemos esquecer das pequenas lideranças que geram mudanças, influenciando seus grupos a atingirem metas, fazendo a diferença em pequenas questões. É importante destacar que além das diferenças nas formas de conceituar liderança, há também muitas abordagens sobre o seu processo: desde a centrada no líder, na situação ou contexto, nos liderados, até a abordagem centrada nas relações (VIRTANE; TAMMEID, 2020; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Existem ainda outras perspectivas sobre liderança, como a de liderança autêntica, que envolve uma grande transparência relacional e perspectiva moral (AVOLIO; GARDNER, 2005), liderança servidora, com ênfase na escuta e comprometimento com o crescimento das pessoas (GREENLEAF, 1970). Há ainda diversos assuntos envolvidos que são emergentes, como a busca por compreender melhor o contexto em que a liderança ocorre, as questões de ética e a diversidade (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015). E também a possibilidade de teorias híbridas de liderança, incluindo variáveis psicológicas, contextuais e biológicas. Enfim, o tema apresenta diversas nuances a serem discutidas por muitos pesquisadores (DAY; ANTONAKIS, 2012).

Diversas questões emergem sobre o papel do líder e sua relação com os seguidores: Existe maior efetividade quando ele impõe ou abre caminho para a participação de todos na tomada de decisões? É preciso ter especificações de funções e tarefas delimitadas e estruturadas, ou tudo pode ser feito de forma mais informal, com os líderes determinando as metas e os seguidores decidindo como fazer para atingi-las? Deveria o líder focar no trabalho a ser feito ou no desenvolvimento das pessoas, em suas necessidades ou na performance? (GARDNER, 1987). Diversas questões surgem dessa reflexão, e a partir delas surgem as abordagens sobre liderança.

Algumas dessas abordagens são as centradas no líder que se baseiam nos traços de personalidade do líder, nos seus comportamentos e estilos de liderar, ou seja, nas competências do líder envolvidas no processo de liderança. Enfatizam características que possuem para exercer a liderança de forma eficaz (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). Independentemente do meio, nessa teoria, determinadas características da personalidade são associadas a uma efetiva liderança, como a inteligência e a dominância. Testes psicométricos foram realizados para medir características individuais e seu impacto. Porém, questões ligadas a personalidade são de difícil mensuração concreta, visto que o líder não age da mesma forma em todas as situações em que se defronta, e a Teoria dos Traços simplesmente ignora os fatores situacionais (DAY; ANTONAKIS, 2012).

Já as Abordagens Centradas na Situação/Contexto consideram que não há estilo de liderança único, visto que surgem momentos em que o líder precisa ser orientado para a tarefa, e situações em que é orientado para o relacionamento (FERNANDEZ; CHO; PERRY, 2010). Ademais, há três critérios situacionais: o primeiro, se refere ao grau de relação social entre o líder e o liderado; o segundo, sobre o grau de estrutura da tarefa a ser realizada; e o terceiro, sobre o grau de poder e autonomia conferidas ao líder pela organização (FERNANDEZ, 2005; FIEDLER, 1967).

Ao citar o contexto, é importante levar em conta os aspectos culturais. Schein (2004) define cultura do grupo como “um padrão de premissas que são aprendidas para resolver problemas, integrando

internamente e favorecendo adaptações externas, absorvidas por novos membros como uma forma correta de agir e sentir com relação aos problemas vivenciados”.

As Abordagens Centradas nos Seguidores enfatizam a necessidade de conhecer melhor e com mais proximidade o comportamento dos liderados, que hoje estão conectados em redes sociais, trabalhando em equipe e valorizando a autonomia e flexibilidade. O foco se desloca do líder para os seguidores (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). Porém, nem sempre os indivíduos reagem da mesma forma, sendo que a diversidade de receptividade é algo frequentemente identificado. Assim, há diferenças no comportamento dos seguidores, mesmo mediante comportamentos equivalentes por parte dos líderes, sendo que um mesmo estilo pode ser extremamente positivo em um grupo e momento e ineficaz em outro grupo ou momento (MOSS; NGU, 2006).

As Abordagens Centradas nos Aspectos Relacionais consideram as interações entre líderes e liderados, que podem acontecer com base em confiança, de estímulo mútuo e/ou de trocas. Nessas abordagens estão três tipos importantes de liderança: a transacional, a transformacional e a carismática. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A Teoria das Trocas Liderança-Liderado-LMX trouxe alguns esclarecimentos sobre a influência recíproca e a relação diádica. Embora não fosse a única entre escolas que enfatizam a relação diádica no exercício da liderança, essa teoria se mostrou bem esclarecedora ao especificar as formas de tratamento diferenciadas que recebem do chefe, e a formação de dois grupos: o exogrupo e endogrupo. Dependendo da qualidade do relacionamento, o subordinado se enquadra em um dos grupos, recebendo mais apoio, acesso às informações privilegiadas e às oportunidades (AMARAL *et al.*, 2007).

Dentro do enfoque da tríade dos relacionamentos, a Nova Liderança (Neocarismática/Transformacional/Visionária) observou que muitos trabalhos focavam as relações transacionais (Liderança Transacional), satisfazendo obrigações por meio de trocas, nem sempre conscientes por ambas as partes. Eram baseadas em necessidades que o líder percebia que o seguidor possuía, que viravam alvo de “barganhas” vinculadas ao atingimento de determinadas metas (VIRTANE; TAMMEID, 2020; WARRICK, 2011). Em contraste com a Liderança Transacional, surgiu a Liderança Transformacional, em decorrência de uma necessidade urgente dos líderes manifestarem suas habilidades em uma postura corajosa de trazer resultados em uma época de grandes mudanças, com vínculos sólidos, e não mais em trocas, mas em valores (CAILLIER, 2016). Embora muito citada, nas organizações há pouca compreensão sobre o que ela efetivamente significa (WARRICK, 2011).

Já o conceito de Liderança Transformacional enfatiza o engajamento dos liderados para que, tanto os líderes quanto seguidores, se estimulem e se elevem reciprocamente, atingindo altos graus de motivação e moral. Pode ser melhor compreendido contrapondo-o à Liderança Transacional, focada em trocas e barganhas, já que a Liderança Transformacional reforça um aspecto de personalidade, a partir do incentivo do líder aos seguidores, para que as metas sejam atingidas baseadas em valores e ideais (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015; MARCHIORI *et al.*, 2010).

Um outro ponto da liderança diz respeito aos princípios éticos que permeiam o relacionamento entre pessoas, e que são baseados em situações e valores vivenciados. Um conceito de bom líder deve ser construído em termos de efetividade e moralidade, mas nem sempre encontramos ambos na mesma pessoa (CAILLIER, 2016; CIULLA, 1995). Isso pode levar a uma liderança destrutiva, que gera um impacto devastador nas equipes e na organização. Um programa de capacitação de líderes não deve apenas promover os aspectos da liderança construtiva e referenciada como ideal, mas deve levar em consideração que há um outro lado e, com ele, uma série de riscos que podem colocar tudo a perder (ERICKSON; SHAW; AGABE, 2007; SCHYNS; SCHILLING, 2013). Os líderes destrutivos têm características e comportamentos frequentes que podem arriscar as relações, como a ação hostil com seus seguidores, o comportamento irritante e inconsistente, o fato de não possuírem uma escuta ativa dentro de um diálogo, a incapacidade de delegar e priorizar, o uso de favoritismos e diferenciações que podem se mostrar catastróficos, o desejo de controle total, e tantos outros problemas que fazem com que eles

não consigam desenvolver, motivar e conseguir resultados por meio de seus seguidores (ANDREWS; BOYNE; ENTICOTT, 2006; SHAW; ERICKSON; HARVEY, 2011).

2.2 Desenvolvimento de Lideranças

Desenvolver lideranças representa propiciar a expansão de um indivíduo em direção a uma maior eficácia nos papéis e nos processos de liderança. (MCCAULEY; VAN VELSOR; RUDERMAN, 2004). Para melhores resultados nesse aspecto, o desenvolvimento de lideranças deve ocorrer de forma holística, com foco em todo o processo de gerenciamento de recursos humanos: avaliação de desempenho, recrutamento, remuneração, etc. (BACON, 1999; BASON, 2018). Ao ser realizado no setor público, deve ser levado em consideração que esse apresenta características em comum com o setor privado, mas também particularidades. Uma delas é a atual crise que a liderança pública vivencia, sendo essencial a aplicação de novas formas de liderança, o que nos leva à necessidade de desenvolvimento de novos líderes (MORSE; BUSS, 2008).

Um outro ponto importante é em relação ao monitoramento e responsabilização de gerentes e líderes pelo seu desempenho. O monitoramento deve acontecer em uma base contínua, pois caso contrário, o investimento feito na gestão e desenvolvimento de lideranças correrá o risco de ser perdido, prejudicando os resultados desejados pela organização (JAYAWICKRAMA, 2011).

Apesar da busca por melhorias contínuas, Silva (2008), em um estudo quantitativo, analisou o impacto das ações de capacitação gerencial no setor público e concluiu que tais ações tiveram baixo ou nenhum impacto no desempenho dos indivíduos, não havendo diferença significativa entre o grupo de controle e o grupo experimental. Aguinis e Kraiger (2009) também defenderam uma ideia parecida, argumentando que nem sempre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes aprendidos nas atividades de capacitação são utilizados no trabalho. Estudos internacionais também apresentam este tipo de achado, mas quando os recursos são escassos, e não existe uma priorização da ação de treinamento (GETHA-TAYLOR *et al.*, 2015). Nestes casos, o impacto do treinamento seria afetado pelos fatores interpessoais, como colegas e apoio de chefias, recomendando serem observadas essas variáveis (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015). Assim, a validade de um treinamento voltado para o desenvolvimento de lideranças depende de uma série de fatores que precisam ser identificados e sistematizados, pois não basta dar o treinamento, é preciso treinar da forma correta e garantir as condições para que as lições aprendidas sejam aplicadas.

2.3 Desenvolvimento de Lideranças na Administração Pública

A administração Pública é considerada um desdobramento da Administração em geral, sendo “o ramo da Administração aplicada nas Administrações direta e indireta das três esferas de governo: federal, estadual e municipal”. Diz respeito “às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com o fim de prestar serviço ao Estado e à sociedade em prol do bem comum”, podendo ser entendida como “o conjunto de pessoas jurídicas e órgãos públicos, criadas para realizar a função administrativa do Estado, cujas atividades são desempenhadas pelos seus agentes” (PALUDO, 2010, p. 21).

Para melhor compreensão da Administração Pública no Brasil é importante citar a época do patrimonialismo, característico das monarquias, que trazia uma série de problemas, devido à ineficiência e à confusão entre público e privado. O patrimonialismo foi substituído gradativamente pela burocracia, que manteve a situação de nepotismo, empreguismo e corrupção, sendo necessário um novo modelo posterior que buscasse corrigir a situação. Essa foi a desafiadora função da administração burocrática

moderna, racional-legal, buscando separar não apenas o público do privado, mas o administrador público do político (COSTIN, 2010; BRASIL, 1997).

A necessidade de uma Administração Pública em novos moldes apareceu há muitos anos, quando o Estado se mostrava ineficiente para suprir demandas da sociedade. O processo de globalização trouxe exigências de um novo *status quo* que culminou na Reforma do Estado, presente no Brasil dos anos 90, em um período de hiperinflação em que se fizeram necessários ajustes fiscais, abertura comercial e privatização. Seu objetivo foi trazer mais eficiência e oferecer serviços de maior qualidade ao cidadão, com os mesmos recursos disponíveis. Para isso, o foco se tornou a redução de custos e maximização dos resultados (COSTIN, 2010; BRASIL, 1997).

Com a visão de mudanças, surgiu a Nova Administração Pública, ou Administração Pública Gerencial, que se diferenciou da Administração Pública burocrática anterior, pois se utilizou dos princípios do gerencialismo como um novo modelo de gestão válido para as três esferas – federal, estadual e municipal. A partir desse momento, as ferramentas e técnicas do setor privado passaram a ser utilizadas a fim de maximizar a eficiência e a eficácia do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Hoje, o setor público atravessa uma fase em que vigoram exigências de mudanças na entrega dos serviços públicos, necessitando cada vez mais de um foco em competências. Diversas iniciativas foram sendo desenvolvidas rumo à gestão por competências, em especial para melhor desenvolver líderes e potenciais líderes. Afinal, para conseguir de sua equipe o máximo desempenho de atuação, o gestor precisa ter subsídios e conhecimentos que apenas uma sólida formação em Gestão de Pessoas pode lhe oferecer (LACERENZA *et al.*, 2017).

Percebe-se a necessidade de um maior preparo, pois cresce a gama de atribuições para os chefes, sendo que a profissionalização e a capacitação são necessidades cada vez mais presentes. Os gestores públicos se incluem nessa realidade, já que administram e gerenciam setores, valores e pessoas, unindo as necessidades da sociedade com o serviço prestado e também as metas setoriais (SAIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

Além disso, não basta apenas pensar nos gestores e líderes. Com todas as mudanças pelas quais passou a Administração Pública no Brasil, percebe-se claramente um fato: um Estado mais produtivo precisa, inevitavelmente, de pessoas que participem ativamente do alcance de seus objetivos. Afinal, o serviço público passa a ser visto por uma lógica diferente, na qual os cidadãos são os clientes e o setor público precisa se manter cada vez mais eficiente na prestação dos serviços. Obter resultados por meio de pessoas pode ser um desafio, sendo que os líderes da área pública precisam adequar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, para uma realidade que é bem específica (BRESSER-PEREIRA, 1997; MOTTA, 2007; GOMES; LISBOA, 2021).

A gestão por competências surge para dar conta das novas demandas da Administração Pública. No senso comum, competência representa a capacidade que uma pessoa possui para realizar determinada coisa (FLEURY; FLEURY, 2001). McClelland (1973) foi o estruturador do conceito de competências, que afirmou ser uma característica pessoal que propicia um desempenho superior. Boyatzis (1982) contribuiu posteriormente, citando que haveria determinadas demandas que seriam necessárias para determinado cargo e sugerindo ações ou comportamentos esperados. Iniciou-se uma perspectiva baseada em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, em uma gama de recursos que o indivíduo possui, sendo proposto um modelo de gestão baseado em competências (FLEURY; FLEURY, 2001). Assim, podemos inferir que a competência para exercer uma função, ou executar uma tarefa pode ser desenvolvida por meio de treinamento e experiência, gerando um capital humano precioso ao desempenho satisfatório da gestão pública.

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica escolhida foi a qualitativa, a fim de fazer uma descrição, compreensão e explicação aprofundada e indicada para situações mais complexas dos comportamentos, discursos e situações que se apresentam (BRYMAN, 2012). Quanto aos fins, é descritiva, pois se mostra ideal, ao revelar as características de uma população ou de um fenômeno, servindo de base para sua explicação de forma objetivista (ALVESSON, 2003; CUNLIFFE, 2010; VERGARA, 2004), o que se ajusta aos interesses desta pesquisa. Quanto aos meios, realizou-se um levantamento bibliográfico sobre liderança e desenvolvimento de lideranças, assim como do Programa Líderes Cariocas por meio de uma pesquisa de campo. Por partir de casos particulares para chegar a uma conclusão mais ampla dos fenômenos estudados permitindo apenas generalizações teóricas, o método científico escolhido foi o indutivo (BRYMAN, 2012; CRESWELL *et al.*, 2007; QU; DUMAY, 2011).

Levando todos esses fatores em consideração, a decisão de realizar um estudo de caso único se mostrou a mais acertada (CRESWELL *et al.*, 2007; YIN, 2015). Ademais, é importante esclarecer que o presente caso foi escolhido em decorrência de o Programa Líderes Cariocas ser uma iniciativa inovadora, em virtude de não se limitar a desenvolver lideranças, como fazem muitos municípios, mas por disponibilizar um sistema meritocrático de desenvolvimento de lideranças, em que o acesso à inscrição na seleção ao Programa é aberto a vários servidores, e a permanência ocorre por um tempo limitado atrelado ao cumprimento de metas e expectativas de desempenho.

Uma outra reflexão culminou na decisão de se fazer um estudo de caso, que frequentemente é utilizado na área de Ciências Sociais para uma compreensão dos fenômenos complexos, em que se necessita explicitar o “como” e o “porquê” de determinada situação. Dessa forma, ele propicia explicar em detalhes algo presente, contribuindo para uma descrição abrangente e aprofundada (CRESWELL *et al.*, 2007; YIN, 2015).

O estudo de caso é utilizado para a realização da investigação dos fenômenos contemporâneos em ambiente natural, trabalhando com várias fontes de evidências, sem fazer uso de manipulação ou qualquer tipo de controle (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). Pode ser usado para descrever uma determinada situação, levando-se em conta seu contexto, podendo elaborar hipóteses ou até mesmo testar teorias (BRYMAN, 2012; CRESWELL *et al.*, 2007; YIN, 2015).

Assim, para um consequente aprofundamento de como funciona efetivamente o Programa Líderes Cariocas do município do Rio de Janeiro, a partir da percepção de seus participantes, ex-participantes e administradores, a escolha da utilização de um estudo de caso único se fez a mais adequada. Foram entrevistadas 18 pessoas, sendo 14 Líderes Cariocas, (12 ativos e 2 desligados) e 4 administradores do Programa, esses últimos representando a totalidade de funcionários da Fundação João Goulart. Buscou-se evitar entrevistas com servidores do mesmo órgão, a fim de dar uma visão mais abrangente das opiniões dos Líderes Cariocas, em termos de Prefeitura, e não de órgãos específicos.

Para a seleção dos entrevistados foi usada a técnica metodológica *snowball*, também conhecida como *snowball sampling* (“Bola de Neve”), que é um tipo de amostra não probabilística, usada em pesquisas sociais em que os entrevistados iniciais indicam novos entrevistados e esses indicam outros, sucessivamente, até que seja atingido o ponto de saturação. A saturação é o momento em que novas entrevistas não trazem mais novidades sobre o caso estudado, novas informações relevantes para a análise posteriormente executada.

A coleta de evidências foi realizada a partir de entrevistas, consulta ao site do Programa e às legislações correspondentes. As evidências foram tratadas e analisadas por meio de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011, p.15), [...] “é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Indicada para análise de fenômenos sociais, para Minayo (1993, p. 203) a análise de conteúdo “relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados”.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, gerando um acervo de 385 páginas. Foi utilizado o software de análise Atlas.ti, que é uma ferramenta de análise de dados qualitativos de forma dinâmica. A análise foi realizada a partir da triangulação de métodos, que incluem pesquisa documental e levantamento de percepções por meio de questionário, entrevistas semiestruturadas, com seus respectivos códigos e categorias, além da observação direta dos pesquisadores (FLICK; KARDORFF; STEINKE, 2004; TRACY, 2010).

O estudo contou com participantes e administradores do Instituto Fundação João Goulart de 2012 a 2016, evidenciando as bases do Programa, desde a sua criação. Atualmente, a Fundação teve sua estrutura e escopo de atuação ampliados, contando com: 1 Coordenadoria de Dados e Comportamento, 1 Coordenadoria de Desenvolvimento de Projetos e Transversalidade, 1 Coordenadoria de Gestão de Lideranças e 1 Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento.

3.1 O caso Programa Líderes Cariocas

A Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro - PCRJ se mobilizou para melhorar o perfil de seus servidores, a partir da identificação e aprimoramento das competências, em especial de suas lideranças e futuras lideranças. O Programa Líderes Cariocas é uma iniciativa inovadora e integrada, criada a partir de experiências da iniciativa privada, como as implantadas na Ambev, Odebrecht e Tam. Os Líderes Cariocas são servidores com super qualificação que recebem metas individuais desafiadoras de desempenho e cobranças baseadas na entrega de resultados inovadores, como uma forma de gestão de alto impacto (COPPEAD-UFRJ, 2012).

Dessa forma, foi elaborado um Modelo de Competências, conforme Figura 1, para embasar o Programa de treinamento e desenvolvimento de líderes, denominado Programa Líderes Cariocas, com a finalidade de desenvolver e perpetuar os comportamentos de alta performance que um servidor deve ter em seu trabalho. Esse comportamento é analisado, a fim de diagnosticar se já é adotado ou se precisa ser desenvolvido, garantindo resultados que considerem os valores e princípios da PCRJ (RIO DE JANEIRO, 2016a).

Figura 1 – Modelo de competências da PCRJ



Fonte: Rio de Janeiro (2016a).

O ciclo de capacitação tem sido bem diversificado: inicialmente, há um curso para gestores no COPPEAD, Escola de Pós-graduação em Negócios da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), e também outras capacitações específicas, de acordo com as demandas. Entre outros cursos, foram realizados: Gestão de Projetos, Liderança com pessoas, *Management in the Public Sector* – ENA, além

de palestra com Professor Carlos Marins e *Workshop* Executivo de Líder para Líder e de Avaliação de desempenho.

A Certificação Funcional em Gestão Pública buscou desenvolver de forma mais ágil os 10 servidores responsáveis por setores prioritários, desafiados pelas propostas do Plano Estratégico nas suas respectivas áreas de atuação, sendo que cargos e categorias a serem certificados são de responsabilidade dos titulares de cada órgão conjuntamente com a Fundação João Goulart. A certificação foi prevista por meio de cursos online e provas presenciais (RIO DE JANEIRO, 2016b).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os Líderes Cariocas entrevistados responderam a um questionário com dados gerais, a fim de identificar sexo (8 mulheres e 6 homens); escolaridade máxima (10 com pós-graduação, 3 com mestrado e 1 com doutorado); tempo na PCRJ (2 com até 5 anos, 3 com 5 a 10 anos, 1 com 11 a 15 anos, 5 com 16 a 20 anos, 2 com 21 a 25 anos e 1 com 26 ou mais anos); tipo de contrato (todos estatutários); seleção em que foram aprovados (6 na segunda e oito na primeira); se possuíam subordinados (10 possuíam, 3 não possuíam e 1 era substituto eventual do chefe); se possuíam cargo comissionado ou função gratificada (13 possuíam e 1 não possuía); se possuíam cargo comissionado ou função gratificada antes de participar do Programa (13 possuíam e 1 não possuía); o tipo de movimentação que tiveram na carreira (10 tiveram movimentação ascendente, 1 teve descendente, 1, lateral e 2 não tiveram movimentação, sendo que 7 atribuíram ao programa, 6 não atribuíram e 1 atribuiu parcialmente).

As evidências foram agrupadas em treze categorias, que são: i) objetivos; ii) liderança e gestão; iii) facilitadores da implantação do Programa; iv) dificultadores da implantação do Programa; v) seleção; vi) benefícios; vii) expectativas; viii) promoção e ascensão; ix) metas e avaliação de desempenho; x) peculiaridades do serviço público; xi) Grupos Transversais de Trabalho – GTT, conforme categorias apresentadas na análise das entrevistas pelo software ATLAS.ti, e análise dos documentos e site do programa Líderes Cariocas.

4.1 Objetivos

Observando os objetivos traçados na política de constituição do programa, a análise das entrevistas trouxe à tona vários aspectos que sustentam os objetivos do Programa e uma análise do alinhamento entre o idealizado e a prática mostra uma sobreposição entre elas, apesar da necessidade de se apontar pontos que precisam ser melhorados.

Neste quesito, os entrevistados informam que “o Programa tem contribuído não apenas em termos de capacitações, mas há ênfase na comunicação e na integração” (fala de um dos líderes entrevistado), que é bem percebida mais adiante no sentido do *networking* e solução rápida de problemas, ponto importante apresentado na teoria de liderança (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015; GRÖNROOS, 2011).

4.2 Liderança e Gestão

Aspectos relacionados à liderança e gestão foram bem citados, revelando a diferenciação que se percebe entre ambos, conforme a expressa por Rost (1991) e também estabelecido no foco do Programa.

Um dos pontos destacados foi em relação à atual complexidade e à necessidade de ferramentas simples para dar conta das demandas, muitas delas necessárias para determinados cargos (FLEURY; FLEURY, 2001; PINTO; SILVA, 2015). Essa demanda é importante para o desenvolvimento de um trabalho de excelência, algo muito difícil devido as restrições existentes e as características particulares

da gestão no setor público, que deve ter seu trabalho sempre focado no atendimento do cidadão (LACERENZA *et al.*, 2017; OSBORNE, 2010; OSBORNE; RADNOR; NASI, 2013; SAIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

4.3 Facilitadores da Implantação do Programa

Os Líderes Cariocas entrevistados também relataram alguns aspectos que propiciaram a implantação do Programa, como o ineditismo, a meritocracia, a necessidade de capacitação e melhora da comunicação no setor público, e principalmente a vontade política, o atendimento ao cidadão e a ética no trato com a coisa pública (AVOLIO; GARDNER, 2005; CROSBY; HART; TORFING, 2017; ROST, 1991).

A questão dos aspectos que facilitam a implantação do programa é o ponto chave para o seu sucesso, pois guardam ligação direta entre si (BACON, 1999; BASON, 2018; MCCAULEY; VAN VELSOR; RUDERMAN, 2004). Esta ligação é sentida tanto pelo lado positivo, como pelo lado negativo, quando a instituição mantenedora do programa não dispõe das condições necessárias para essa implantação (GETHA-TAYLOR *et al.*, 2015). Voltando aos pontos positivos, vemos que no caso do Programa Líderes Cariocas, este suporte foi percebido pelos participantes como existente, garantindo as necessidades do seu desenvolvimento.

Outro ponto destacado nas entrevistas é o Network gerado entre os participantes do programa e as demais autoridades e tomadores de decisão dentro da prefeitura do Rio de Janeiro, garantindo maior agilidade e eficiência no processo de decisão e na implantação e gestão das políticas públicas (BRESSER-PEREIRA, 1997; MOTTA, 2007; GOMES; LISBOA, 2021).

4.4 Dificultadores da Implantação do Programa

Um dos Líderes citou que “a rotatividade dos presidentes da Fundação João Goulart pode trazer prejuízos” (fala de um dos líderes entrevistado). Esse tipo de questão diminui a continuidade dos trabalhos e pode influir nos resultados e na continuidade da visão implantada no projeto, dificultando a sua implantação e gerando incerteza (BAIMYRZAEVA; MEYER, 2021; GETHA-TAYLOR *et al.*, 2015).

Outra situação abordada foi a questão da cultura organizacional, que conforme Schein (2004) possui grande influência nos comportamentos envolvidos, e no caso do Programa, representou uma certa resistência, dificultando também o acompanhamento do desempenho dos Líderes (GETHA-TAYLOR *et al.*, 2015). Outra situação que os Líderes se deparam é que “nem sempre as suas metas dependem do nosso próprio esforço” (fala de um dos líderes entrevistado), existem, por exemplo, os líderes sem equipes, que ainda não ascenderam aos cargos de gestão. Com isso, precisam convencer pessoas e exercer influência. Essa questão da cultura organizacional foi citada por Northouse (2013) e Rost (1991) como um fator que pode dificultar a implantação de um projeto como o Líderes Cariocas, principalmente dentro de uma visão de colaboração, da co-criação de Valores (BASON, 2018; CROSBY; HART; TORFING, 2017; GRÖNROOS, 2011).

4.5 Seleção

Em síntese, os entrevistados consideram que “o processo seletivo tem se aprimorado, mas, existiram desconfiças sobre a capacidade de se identificar perfis corretos de liderança” (fala de um dos líderes entrevistado). Eles questionam a premissa da identificação dos perfis e a inserção de líderes que já exercem cargos estratégicos. Essa questão da seleção de pessoas para ingresso, pode ter grande influência no sucesso ou fracasso de qualquer programa de treinamento (SAIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016). Isso acontece, pois, é impossível absoluta objetividade em um processo de seleção de

peças (GARDNER, 1987). Assim, questões como influência política ou mesmo econômica podem moldar o processo de seleção, aumentando o compadrio e a falta de objetividade em todo o processo, questão ainda muito presente no Brasil, principalmente se consideramos que ainda temos uma grande influência de modelos patrimonialistas na gestão de pessoas na área pública (COSTIN, 2010). Contudo, um ponto apontado como positivo é o formato atual, com avaliações presenciais, dificultando iniciativas de burlar o processo de seleção do Programa. Essa iniciativa proporciona maior credibilidade ao programa.

4.6 Benefícios para os Líderes Cariocas

A visibilidade para os participantes foi considerada como importante pela maioria dos entrevistados, mas muitos desejando assumir postos superiores dentro da estrutura administrativa na Prefeitura, nem sempre as conseguem, indicando que “a participação no programa não é suficiente para a obtenção do crescimento da carreira” (fala de alguns dos entrevistados). Isso é muito importante, e está muito ligado a existência de líderes treinados e treinandos que ainda não assumiram equipe (FLEURY; FLEURY, 2001; SAIDLE; FERNANDEZ; PERRY, 2016).

A remuneração diferenciada foi um dos aspectos pouco citados. A gratificação anteriormente existente pelo simples fato de pertencer ao grupo de Líderes Cariocas foi substituída por uma gratificação por participar dos GTT, sendo que há a obrigatoriedade de participar de ao menos um por ano. Assim, a retribuição financeira passa a ser atrelada não ao desempenho, mas a simples participação, deixando de ser um motivador direito, para ser uma mera retribuição pela participação. Essa forma de utilização da retribuição financeira não funciona como um motivador, pois não existe uma ligação direta com o desempenho esperado, com as metas estabelecidas (McCLELLAND, 1973).

A capacitação para a liderança dada por meio de cursos, workshops e palestras também foi considerada como um “benefício” pela maioria dos entrevistados, demonstrando uma percepção de ganho apenas pela participação e pelo conteúdo oferecido. Essa etapa da capacitação é composta pelo curso para os gestores, como uma fase inicial, e posteriormente uma série de palestras, cursos e workshops, inclusive no exterior. Essa etapa de capacitação formal é muito indicada e bem avaliada pela literatura correlacionada, pois existe uma forte co-criação de valor nesse processo (BASON, 2018; CROSBY; HART; TORFING, 2017; GRÖNROOS, 2011). Ela traz uma visão de ganho imediato, que é o incremento de conhecimento (MOUSSA; McMURRAY; MUENJONH, 2018), e também um ganho posterior, quando esse conhecimento é aplicado ou serve de base para a construção e novos conhecimentos ou para a reflexão da prática e geração do capital humano (ANDREWS; BOYNE; ENTICOTT, 2006).

4.7 Expectativas

As expectativas têm se revelado bem diversificadas, e a questão da ascensão é bastante presente, sendo este um dos aspectos muito citados, tanto de forma positiva como motivadores, como de forma negativa como um inibidor da percepção de sucesso do programa. Esta visão de ganho na carreira é uma das formas de retribuição do esforço despendido mais valorizado em programas de treinamento, pois está ligado a questões para além das remunerações, atingindo ganhos como Status e retornos de realização pessoal e autoestima, considerados retornos superiores dentro das teorias de motivação (MASLOW, 1954; ALDEFER, 1969; LOCKE, 1968; HERZBERG, 1966).

A capacitação em gestão e liderança também se mostrou como uma alta expectativa dos Líderes Cariocas entrevistados. Essa capacitação é o principal ativo oferecido pelo programa, ajudando os gestores a entenderem melhor o seu papel dentro da gestão pública e melhorando o desempenho em função de maior conhecimento e uma abordagem mais sistematizada e mais holística de todo o processo

(GUIMARÃES, 2000; MOUSSA; McMURRAY; MUENJONH, 2018; MOURÃO; SILVA, 2015; WOOD JR; CALDAS, 2007).

4.8 Promoção/Ascensão profissional

Abordando diretamente o tema da promoção, que já foi citado dentro de outros aspectos, demonstrando ser um ponto muito importante para os participantes do programa, essa pode ser obtida como uma consequência da capacitação e da visibilidade trazida pela participação nos cursos e reuniões posteriores, atreladas aos relacionamentos construídos durante toda a carreira (*network*), para além, e também, no decorrer da permanência no Programa. Essa constatação indica que a percepção dos participantes de aspectos primordiais para a promoção/ascensão está direcionada aos relacionamentos, em alinhamento com as teorias de redes e de desenvolvimento de carreiras em que além das habilidades (*skills*), é necessário a construção de uma rede de relacionamento forte e consistente (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015; MORSE; BUSS, 2008).

Observando as questões relacionadas ao dia a dia da gestão pública, alguns entrevistados relataram as dificuldades de ascensão quando se deparam com fatores políticos e de confiança. Embora alguns Líderes tenham se “desesperançado” de crescer profissionalmente em decorrência do Programa, outros buscam formas de obter visibilidade, alavancando contatos e possibilitando interagir com outras secretarias. Os Grupos Transversais de Trabalho - GTT podem ser uma possibilidade a mais de se obter a ascensão desejada. Estes achados reforçam o já apresentado, que é necessário a construção de uma rede para o alcance de progressão na carreira, principalmente se considerarmos aspectos muito presentes na administração pública Brasileira, em que a indicação política é ainda muito influente na tomada de decisão de quem ascende na carreira, deixando a questão da competência em segundo plano, em muitos casos (COSTIN, 2010). O aspecto da ascensão na carreira, não por mérito, mas por indicação, pode se transformar em um forte dificultador de sucesso do programa, pois esvazia toda a expectativa de ganhos de médio e longo prazos com a participação no programa (GETHA-TAYLOR *et al.*, 2015).

4.9 Metas e Avaliação de desempenho

Outro ponto é em relação ao feedback que é dado pelo gestor do Líder, que nem sempre segue os padrões defendidos pelo Programa. “A rivalidade com as chefias e o receio do Líder ocupar o cargo de quem está acima é algo que ainda existe dentro da Prefeitura” (fala de alguns líderes entrevistados). Nota-se a necessidade de atividades integrativas com os chefes dos Líderes Cariocas, a fim de que a cultura da avaliação de desempenho e do feedback possam se instituir. Neste ponto, o auto controle dos resultados obtidos, pode compensar parte da falta de apoio por parte dos superiores hierárquicos (JAYAWICKRAMA, 2011). Outra possibilidade é incluir os superiores hierárquicos no programa, dando treinamentos a estas pessoas, para que elas possam entender o seu papel de mentoria e de monitoramento do desempenho dos novos gestores (AGUINIS; KRAIGER, 2009; ASHIKALI; GROENEVELD, 2015; GETHA-TAYLOR *et al.*, 2015), procurando melhorar o feedback, algo imprescindível para o sucesso do programa e do próprio treinando (LOCKE, 1968).

Outra finalidade da avaliação, segundo os participantes do Líderes Cariocas entrevistados, é “dar uma visão ampla dos caminhos para o crescimento profissional” (fala de um dos líderes entrevistado). Um ponto importante é que as necessidades percebidas continuam se ampliando, além de surgir novas expectativas com o transcorrer do tempo. Esta percepção da avaliação e do feedback como uma ferramenta para o crescimento profissional, é muito importante para o sucesso do programa, propiciando as correções necessárias aos gestores na aplicação dos conhecimentos adquiridos (BACON, 1999; BACON, 2018).

4.10 Peculiaridades do serviço público

Um problema apontado foi em relação à sobrecarga e ao trabalho técnico-operacional a que muitos líderes e gestores no setor público são submetidos. Essa observação é algo muito característico do setor público em prefeituras, principalmente nas pequenas, em que uma pessoa desempenha uma ampla gama de trabalhos e funções. Este não é o caso da prefeitura do Rio de Janeiro, já que é uma cidade de grande porte e que tem uma ampla gestão pública. No entanto, esta percepção pode estar atrelada a desorganização vista em muitos setores da gestão pública no Brasil, em que alguns acumulam grande quantidade de atividades e responsabilidades, enquanto outros ficam ociosos em seu horário de trabalho (ABREU; GOMES, 2021).

Um outro problema significativo relatado, que pode prejudicar o desenvolvimento dos gestores na co-criação de valor para o serviço público, é o uso distorcido da avaliação de desempenho como instrumento de classificação e escolha para a ascensão na carreira. A escolha que deveria ser realizada de forma isenta e impessoal, baseada apenas no desempenho avaliado, acaba sendo realizada por indicação política ou por julgamentos subjetivos da direção. Como relatado anteriormente esta é uma peculiaridade da própria dinâmica do setor público, podendo comprometer o uso da avaliação de desempenho como ferramenta de avaliação e feedback, ou de aferição para o crescimento profissional. Esta percepção reforça a questão já apresentada no ponto sobre “Metas e Avaliação de Desempenho”, que traz esta questão como um problema ou ponto falho dentro da gestão pública (BAIMYRZAEVA; MEYER, 2021; OSBORNE, 2010). Essa falha pode inibir a aplicação dos conhecimentos adquiridos ou mesmo levar a desvios do objetivo inicial, considerando os aspectos do ambiente como parte de uma gestão mais voltada para fora e não apenas para os ganhos pessoais (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015; AVOLIO; GARDNER, 2005; DAY; ANTONAKIS, 2012; GREENLEAF, 1970).

Outra situação frequentemente apresentada nas entrevistas foi a pouca visão sistêmica da Prefeitura. Isto acontece, pois, muitos servidores ficam restritos aos seus órgãos, dificultando o entendimento de todo o contexto. O Programa Líderes Cariocas propiciou uma mudança nesta visão, procurando trazer um treinamento mais holístico (FERNANDEZ; CHO; PERRY, 2010; FERNANDEZ, 2005; FIEDLER, 1967; OLIVEIRA; SANTANA; VAZ, 2010), mais amplo e integrado de toda a prefeitura. Esta visão incentiva “o desenvolvimento de redes de ajuda mútua e de uma grande rede de network” (fala de um dos líderes entrevistado), o que melhora o desempenho como um todo da gestão pública municipal (AMARAL et al., 2007; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Por fim, é apontado como um outro ponto de particularidade do setor público a grande influência política existente no desenho das possibilidades de ascensão dentro da carreira. Segundo um dos administradores do Programa, “este é um ponto importante a ser considerado para não frustrar expectativas” (fala de um dos líderes entrevistado). Esse é outro ponto que já foi discutido dentro da nossa análise e que aponta um dos maiores motivos de frustração por parte dos participantes do programa. A expectativa colocada nessa ascensão pode trazer grande frustração quando ela não acontece, principalmente quando consideramos os ganhos indiretos trazidos por ela (MASLOW, 1954; ALDEFER, 1969; LOCKE, 1968). Neste caso, a grande influência política nestas escolhas tem impacto primordial na forma como os egressos do treinamento inicial do programa percebem seu sucesso ou fracasso, mesmo considerando que para o sucesso da carreira são necessários outros aspectos que não apenas a participação no programa (COSTIN, 2010; LACERENZA et al., 2017; FLEURY; FLEURY, 2001; FERNANDEZ; CHO; PERRY, 2010; FERNANDEZ, 2005; FIEDLER, 1967).

4.11 Grupos Transversais de Trabalho

Para dar conta dos desafios que se colocam para a Administração Pública, é preciso contar com o papel transformador das lideranças (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015; GUIMARÃES, 2000;

MARCHIORI et al., 2010). A transformação de visão e atitude se mostra necessária e deve contar com trabalhos interdisciplinares, principalmente em decorrência da tendência de se ter uma visão fragmentada dos órgãos ou até mesmo dos setores, sendo essa uma oportunidade de melhoria bem clara (MOURÃO; SILVA, 2015). O Programa, por meio dos GTT, consegue propiciar uma visão mais sistêmica com a interação e a exposição aos outros órgãos, e isso deve ser valorizado. Esta visão transversal da gestão pública garante maior network entre os diversos setores da gestão municipal, melhorando o desempenho e se traduzindo em ganhos de velocidade e eficiência na resolução de problemas (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015; MORSE; BUSS, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou aspectos facilitadores e dificultadores da implementação do Programa Líderes Cariocas. A análise desse programa inovador no setor público traz uma série de desafios que se manifestam ao colocar em prática qualquer proposta, e por vezes aparecem ganhos e perdas inesperados, justificando a adoção da metodologia de análise de caso único como uma forma de acessar o conhecimento adquirido com a iniciativa (CRESWELL *et al.*, 2007; YIN, 2015).

A análise das entrevistas realizadas com os administradores, participantes e egressos do Programa Líderes Cariocas não apresentou grandes variações nas percepções dos fatores que facilitam ou dificultam o sucesso ou fracasso da experiência dentro do programa, respondendo assim a nossa pergunta de pesquisa de forma satisfatória (ALVESSON, 2003; BRYMAN, 2012; CRESWELL *et al.*, 2007; QU; DUMAY, 2011; YIN, 2015). Assim os pontos principais identificados como importantes foram i) objetivos; ii) liderança e gestão; iii) facilitadores da implantação do Programa; iv) dificultadores da implantação do Programa; v) seleção; vi) benefícios; vii) expectativas; viii) promoção e ascensão; ix) metas e avaliação de desempenho; x) peculiaridades do serviço público; xi) Grupos Transversais de Trabalho – GTT.

O Modelo de Competências do Programa Líderes Cariocas traduz a expectativa em relação às competências de forma bem abrangente, sendo que o cluster formado pelo termo “Relações” (network) foi o mais presente na fala dos entrevistados. Percebe-se que o *cluster* “Indivíduo” apresentou algumas dificuldades relacionadas, pois o desenvolvimento dessas competências (*skills*) pode esbarrar no fator da escolha por influência política e falta de suporte hierárquico, impedindo a concretização de mudanças (BAIMYRZAEVA; MEYER, 2021; GETHA-TAYLOR *et al.*, 2015). O cluster Órgão foi bem explorado, principalmente em termos de um entendimento mais amplo dos processos da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro - PMRJ, propiciado pelas interações frequentes entre membros de vários órgãos, gerando maior ganho e eficiência na condução diária e na tomada de decisão (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015; MORSE; BUSS, 2008).

Entre os aspectos que podem ser considerados como facilitadores e que devem ser mantidos está a “seleção”, mas somente por meio de critério técnicos e de habilidades (*skills*), gerando satisfação em boa parte dos entrevistados. O formato atual, com avaliações presenciais, dificultando iniciativas de burlar o Programa, e proporcionando maior credibilidade, é um ponto bastante positivo apresentado durante as entrevistas.

Entre os aspectos polêmicos estão alguns relatos de dificuldade de ascensão profissional, que é algo que ainda gera frustrações, embora se saiba que a Fundação João Goulart não possui autonomia para fazer nomeações. Em contrapartida, esta pesquisa evidenciou que dos 14 Líderes Cariocas, sete tiveram movimentação ascendente e o mesmo quantitativo atribui diretamente ao Programa a mudança na carreira. Esse achado evidencia que houve realmente ascensão profissional para a metade dos entrevistados, em grande parte decorrente do *networking* e da visibilidade proporcionadas pela participação no programa (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015; COSTIN, 2010; GETHA-TAYLOR et AL, 2015; MORSE; BUSS, 2008).

Outra limitação apontada, e que precisa ser reexaminada, foi em relação à estrutura da Fundação João Goulart. Como ela é formada por apenas 4 pessoas e administrar capacitações e ações de desenvolvimento, não apenas para os Líderes Cariocas, mas também para os cargos estratégicos da PMRJ, torna difícil a obtenção de resultados e relatórios pormenorizados do treinamento e do acompanhamento pós treinamento que ajudem os participantes e gestores em geral a entenderem o que foi desenvolvido e como essas novas competências dos seus líderes podem ser melhor aproveitadas dentro das necessidades da prefeitura (JAYAWICKRAMA, 2011). Tratando ainda dos egressos dos cursos inicialmente ministrados, para um acompanhamento efetivo e uma boa gestão de recursos humanos, destaca-se a importância da qualidade do *feedback*, referente à permanência ou não no programa, apontado como um ponto, que se realizado de forma constante e direcionada, se torna uma ferramenta de demonstração de respeito e consideração com os participantes (AGUINIS; KRAIGER, 2009; ASHIKALI; GROENEVELD, 2015).

O risco de descontinuidade dos projetos e do próprio Programa Líderes Cariocas é algo que limita a iniciativa, desperta receios, e pode colocar a perder trabalhos de grande expressão para a sociedade (GETHA-TAYLOR *et al.*, 2015). Esse risco se apresenta na substituição de gestores de posições relevantes, e em especial, nas mudanças de governo. É algo que o servidor público vivencia, embora não seja possível dizer que esteja “acostumado”. É preciso estar alerta para que uma iniciativa desse porte não desapareça por questões políticas, mas haja um crescimento e valorização desse trabalho.

Assim, os objetivos do Programa têm sido cumpridos, embora existam campos para melhorias, o que é compatível com a postura de inovação predominante. Por outro lado, aspectos facilitadores precisam ser valorizados e constantemente revistos para que sejam realinhados conforme as demandas. Conclui-se também que o Programa, apesar de alguns problemas, tem trazido resultados benéficos e que investimentos na seleção e capacitação de lideranças no setor público são fundamentais para que os serviços públicos tenham melhor retorno e agreguem mais valor à sociedade.

As contribuições teóricas apresentadas foram o desenvolvimento de um *framework* de itens, ao todo 11 itens, que servem de norte para a avaliação de uma política de treinamentos na área de gestão pública. A contribuição prática foi que o Programa traz resultados benéficos aos participantes e que investimentos na seleção e capacitação de lideranças no setor público são fundamentais para que os serviços públicos tenham melhor retorno e agreguem mais valor à sociedade.

As restrições encontradas foram a falta de iniciativas parecidas em outras prefeituras para tornar os achados mais robustos por meio de um estudo de caso múltiplo e a baixa existência de estudos parecidos para realizar uma comparação entre estudos diferentes. Partindo dessas restrições, indica-se como agenda de novos estudos, a aplicação de um estudo quantitativo, na busca de resultados probabilísticos e o estudo de casos, mesmo que bem diferentes, para criar uma base bibliográfica mais robusta, apontando quais podem trazer melhor resultado para a gestão pública e a valorização das lideranças dentro de prefeituras.

REFERÊNCIAS

ABREU, W. M.; GOMES, R. C. Shackling the Leviathan: balancing state and Society powers against corruption. **Public Management Review**. On-line, p. 1- 26, 2021.

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review of Psychology**, vol. 60, n.1, p.451-474, 2009.

ALDEFER, C. P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, vol. 4, p. 142-175, 1969.

ALVESSON, M. Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. **Academy of Management Review**, vol. 28, n. 1, p. 13- 33, 2003.

ANDREWS, R; BOYNE, G. A.; ENTICOTT, G. Performance failure in the public sector: Misfortune or mismanagement? **Public Management Review**, vol. 8, p. 273-296, 2006.

AMARAL, D. J; NASSIF, V.; GODOY A. S.; TORRES, C. V.; CESAR, A. M. R. V. C., ILVA, D. **Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX**: uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado. São Paulo, 2007. Disponível em: http://tede.mackenzie.com.br/tde_arquivos/1/TDE-2007-10-12T160201Z263/Publico/Derly%20Jardim%20do%20Amaral.pdf. Acesso em: 11 mar. 2021.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, vol. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**. vol. 50, n. 4, p. 83-94,1999.

ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. **Review of Public Personnel Administration**, vol. 35, n. 2, p. 146–168, 2015.

BAIMYZAEVA, M.; MEYER, C.T. Megatrends and the future of work for public sector leaders and educators. *International Journal of Public Leadership*, vol. 17 n. 2, p. 178-195, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 7 ed., Lisboa: Routles, 2011.

BASON, C. **Leading public sector innovation**. Co-creating for a better society. Bristol: The Policy Press, 2018.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems, **MIS Quarterly**, vol. 11, n. 3, p. 369-386, 1987.

BOYATZIS, R. **The competent management**: a model for effective performance. New York: Wiley, 1982.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 4 ed., Londres/UK: Oxford University Press, 2012.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano de reestruturação e melhoria da gestão do MARE** / Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília: MARE, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: MARE, **Cadernos MARE**, n. 1, p. 1-26, 1997.

CAILLIER, J. G. Do transformational leaders affect turnover intentions and extra-role behaviors through mission valence? **The American Review of Public Administration**, vol. 46, n 2, p. 226–242, 2016.

CIULLA, J. Leadership ethics: mapping the territory. **Business Ethics Quarterly**, vol.5, n.1, p. 5-28, 1995.

COPPEAD-UFRJ. **Parceria entre COPPEAD e Prefeitura do Rio é tema de matéria da Você S/A**. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/pt-br/namidia/1090/>. Acessado em: 6 de agosto de 2021.

COSTIN, C. **Administração Pública**. 1ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAY, ANTONAKIS J. Transformational and charismatic leadership. In DAY; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. 2. ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2012.

CRESWELL, J. W.; HANSON, W.E.; PLANO, V. L. C.; MORALES, A. Qualitative Research Designs: Selection and implementation. **The Counseling Psychologist**, vol. 35, n. 2, p. 236 – 264, 2007.

CROSBY, B. C.; HART P. T.; TORFING, J. Public value creation through collaborative innovation. **Public Management Review**, vol. 19, n 5, p. 655–669, 2017.

CUNLIFFE, A. L. (2010) Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On. **Organization Research Methods**, vol. 000, n.00, p. 1-27, 2010.

HERZBERG, F. **Work and the Nature of Man**. Cleveland- USA: World Publishing Co., 1966.

ERICKSON, A.; SHAW, J.; AGABE, Z. An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. **Journal of Leadership Studies**, vol.1, n.3, p.26-43, 2007.

FERNANDEZ, S. Developing and testing an integrative framework of public sector leadership: Evidence from the public education arena. **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 15, p. 197-217, 2005.

FERNANDEZ, S.; CHO, Y. J.; PERRY, J. L. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. **The Leadership Quarterly**, v. 21, p. 308-323, 2010.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. vol.5, n. especial, p. 183-196, 2001.

FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEINKE, I. **A Companion to Qualitative Research**. 1ª ed., London/UK: Sage Publication, 2004.

GARDNER, J. Leaders and followers. **Liberal Education**, vol. 73 n.2, p. 6-8, 1987.

GETHA-TAYLOR, H.; FOWLES, J.; SILVIA, C.; MERRITT, C. C. Considering the effects of time on leadership development. A local government training evaluation. **Public Personnel Management**, vol. 44, p. 295-316, 2015.

GOMES, R. C.; LISBOA, E. F. Public management reform in Brazil (2002-2019). **Public Management Review**, vol. 23, n. 2, p. 159-167, 2021.

GREENLEAF, R. K. **The servant as leader**. Indianapolis: The Greenleaf Center for Servant Leadership, 1970.

GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: a critical analysis. **Marketing Theory**, vol. 11, n. 3, p. 279–301, 2011.

GUIMARÃES, T. A. A nova Administração Pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. vol. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

HUGHES, R.L.; GINNETT, R.; CURPHY, G. **Leadership and change**. New York: McGraw-Hill, 2005.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – PNAD contínua 2019. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

JAYAWICKRAMA, S. **Developing Managers and Leaders: Experiences and Lessons from International NGOs**. Cambridge: MA: Harvard Humanitarian Initiative, p. 2-25, 2011.

LACERENZA, C. N.; REYES, D. L.; MARLOW, S. L.; JOSEPH, D. L.; SALAS, E. Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, vol. 102, n. 12, p. 1686–1718, 2017.

LESLIE, K.; CANWELL, A. Leadership at all levels: Leading public sector organisations in an age of austerity. **European Management Journal**, vol. 28, p. 297-305, 2010.

LOCKE, E. A. Toward a Theory of task Motivation and Incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**, vol. 3, p. 157-189, 1968.

MARCHIORI, M; VILAÇA, W.; SIMÕES, F.; PINTO, R.; FONSECA, R. A. Liderança Transformacional e Discursiva Revelada ou Desvelada? Um Estudo Empírico no Campo da Indústria Gráfica. **XXXIV ENCONTRO ENANPAD**, 34. Anais... Rio de Janeiro, 2010.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. New York: Harper and Row, 1954.

McCAULEY, C. D.; VAN VELSOR, E; RUDERMAN, M. **Handbook of leadership development**. Leadership. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

McCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, January, 1973. Disponível em: <<http://www.servicelearning.msu.edu/upload/2.8.pdf>>. Acesso em 28 de maio de 2021.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento** – pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1993.

MONTEIRO, R. S.; BRAUER, M.; MATTOSO, C. L. Q.; ALBERTIN, A. L.; ORIOL, E. C. Motivação e engajamento na educação corporativa mediada por tecnologia da informação. **RISTI (PORTO)**, vol. E41, p.178 - 192, 2021.

MORSE, R.; BUSS, T. **Innovations in public leadership development**. New York: National Academy of Public Administration, 2008

MOSS, S.A.; NGU, S. The relationship between personality and leadership preferences. **Current Research in Social Psychology**, vol. 11, n. 6, p. 70-91, 2006.

MOTTA, P.R. A modernização da Administração Pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública - RAP**, vol. 41, n. especial, p. 87-96, 2007.

MOURÃO, L; SILVA, N. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. vol. 15, n. 1, p. 260-283, 2015.

MOUSSA, M; MCMURRAY, A; MUENJOHN, N. Innovation and leadership in public sector organizations. **Journal Management Research**, vol. 10, n. 3, p. 14-33, 2018.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2013.

OLIVEIRA, F.; SANTANA, A.; VAZ S. Liderança no contexto da nova Administração Pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública – RAP**, vol. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.

ORIOL, E. C.; GOMES, M. B. Influence of workplace spirituality in the job satisfaction of the public sector employees. *Management and Administrative Professional Review*. vol. 13, n. 3, p. 1533–1557, 2022.

OSBORNE, S. P. **The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance**. London, UK: Routledge, 2010.

OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z.; NASI, G. A New Theory for Public Service Management? Toward A (Public) Service-dominant Approach. **The American Review of Public Administration**, vol. 43, n. 2, p. 135–158, 2013.

PALUDO, A.V. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PINTO, M.; SILVA, F. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do TCE-RS**, vol. 1, n.2, 2015. Disponível em <<http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce>> Acesso em: 30 dez. 2015.

QU, S. Q.; DUMAY, J. The qualitative research interview. **Qualitative Research in Accounting & Management**, vol. 8, n. 3, p. 238-264, 2011.

RIO DE JANEIRO (Município). **Programa Líderes Cariocas**. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/fjg/liderescariocas>>. Acesso em: 01 abr. 2016a.

RIO DE JANEIRO. (Município) **Decreto nº 35.178 de 2 de março de 2012**. Disponível em: <http://smaonline.rio.rj.gov.br/sistemas/ConLegis/ato.asp?41154>>. Acesso em: 8 Mar. 2016b.

ROST, J. **Leadership for the twenty-first century**. New York: Praeger, 1991.

SCHYNS, B.; SCHILLING, J. How bad are the effects of bad leaders? A metaanalysis of destructive leadership and its outcomes. **The Leadership Quarterly**, vol. 24, n. 1, p. 138-158, 2013.

SEIDLE, B.; FERNANDEZ, S.; PERRY, J. L. Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study. **Public Administration Review**, vol. 76, n. 4, p. 603–613, 2016.

SHAW, J. B.; ERICKSON, A.; HARVEY, M. A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. **The Leadership Quarterly**, vol. 22, n. 4, p. 575-590, 2011.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 3 ed., São Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SILVA, W. **O impacto das ações de capacitação gerencial: um estudo de caso no setor público**. 2008, Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SILVEIRA, F. C. G.; MONTEIRO, R. S.; ORIOL, E. C.; BRAUER, M.; ALBERTIN, A. L. Comparison between Traditional Learning and Learning Mediated by Information Technology in the Corporate Environment. **Information Technology and Systems**, vol.1331, p.146 - 156, 2021.

TRACY, S. J. Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. **Qualitative Inquiry**, vol. 16, p. 837-851, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

VIRTANE, P.; TAMMEID, M. **Developing Public Sector Leadership: New rationale, Best Practices and Tools**, Cham, Switzerland: Springer, 2020.

WARRICK, D.D. The urgent need for skilled transformational leaders: integrating transformational leadership and organization development. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, vol. 8, n. 5, p. 11-26, 2011.

WOOD JR, T.; CALDAS, M. **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 4. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J; BASTOS, A. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.