

## Aprendizagem e Competências de Gerentes Intermediários de uma Empresa Pública Tricentenária

### Learning and Competences of Middle Managers of a Tricentennial Public Company

Valéria Xavier Bastos de Souza<sup>1\*</sup>, Beatriz Quiroz Villardi \*\*

---

#### RESUMO

**Contexto:** Considerando a Crise financeira enfrentada por uma Empresa Pública Tricentenária (EPT), com a perda de 70% de sua receita, repercutindo em balanço negativo nos exercícios subsequentes e inclusão no Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República – PPI, em 2019, o que deflagrou clima organizacional negativo quanto a empregabilidade e futuro da EPT, em que grande pressão foi exercida sobre a liderança intermediária ou *middle managers* da EPT. **Objetivo:** propor capacitação gerencial específica, com base nos resultados obtidos com a pesquisa aplicada. **Métodos:** pesquisa qualitativa-interpretativista, 17 entrevistas semiestruturadas com oito duplas de líderes e liderados, de oito departamentos distintos, selecionados propositalmente. Os dados empíricos foram interpretados mediante análise qualitativa indutiva, da qual emergiram 12 categorias descritivas de 1ª ordem e 24 categorias de 2ª ordem. **Resultados:** A aprendizagem gerencial foi alcançada na prática laboral dos gerentes intermediários mediante a aprendizagem vivida no cotidiano, desenvolvendo competências técnicas e comportamentais e permitiram subsidiar a elaboração de um programa de capacitação gerencial específico ao contexto da EPT. **Palavras-chave:** Aprendizagem; Competências Gerenciais; Estratégia Emergente; Empresa pública.

---

#### ABSTRACT

**Context:** Considering the financial crisis faced by a Tricentennial Public Company (EPT), with the loss of 70% of its revenue, reverberating in a negative balance in subsequent years and inclusion in the Investment Partnerships Program of the Presidency of the Republic - PPI, in 2019, which triggered a negative organizational climate regarding the employability and future of the EPT, in which great pressure was exerted on the intermediate leadership or middle managers of the EPT. **Objective:** to propose specific managerial training, based on the results obtained with applied research. **Methods:** qualitative-interpretative research, 17 semi-structured interviews with eight pairs of leaders and followers, from eight different departments, purposely selected. Empirical data were interpreted through inductive qualitative analysis, from which 12 1st order descriptive categories and 24 2nd order categories emerged. **Results:** Managerial learning was achieved in the work practice of middle managers through learning experienced in everyday life, developing technical and behavioral skills and allowed subsidizing the development of a managerial training program specific to the EPT.

**Keywords:** learning, managerial skills, emerging strategy, public company.

---

1

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

\*E-mail: vb.souza1980@gmail.com

## **INTRODUÇÃO – CONTEXTO HISTÓRICO**

A Empresa Pública Tricentenária - EPT, fundada em 8 de março de 1694, localizada no Distrito Industrial de Santa Cruz, Zona Oeste do Rio de Janeiro, foi responsável pelas primeiras moedas cunhadas em solo brasileiro, antes cunhadas em Portugal. Desde então, a instituição vem desenvolvendo produtos que agregam segurança e valor à produção do meio circulante nacional e outros produtos de segurança, inclusive exportando para outros países. Produz cédulas e moedas com capacidade de cerca de 3 bilhões de cédulas e 4 bilhões de moedas ao ano, também agrega itens de segurança e rastreabilidade a diferentes produtos gráficos e digitais, tais como o passaporte, para a Polícia Federal, moedas e medalhas comemorativas com temas diversos, para o Banco Central, diplomas, bilhetes magnéticos entre outros.

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Considerando a Crise financeira enfrentada desde 2016 por uma Empresa Pública Tricentenária (EPT), impactada pela perda de 70% de sua receita, que repercutiu em balanço negativo nos exercícios subsequentes e na sua inclusão em 2019, no Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República – PPI, com perspectiva de privatização, se deflagrou um clima organizacional negativo e repleto de incertezas sobre a empregabilidade e futuro da EPT. Assim, grande pressão foi exercida sobre a capacidade de gestão da liderança intermediária ou *middle managers* da EPT, responsáveis pela execução das operações com suas equipes, por desenvolver e internalizar novos projetos. Essa liderança intermediária ou *middle managers* foi o foco desta pesquisa qualitativa na qual indagou-se: *Como a aprendizagem gerencial alcançada na prática laboral contribuiu ao desenvolvimento de competências dos gerentes intermediários da EPT?*

Objetiva-se com o presente artigo subsidiar a elaboração de um programa de capacitação gerencial específico para a gerência intermediária. Para tanto, foi necessário evidenciar a aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais decorrentes do cotidiano dos gerentes intermediários de uma empresa pública tricentenária, responsável pela produção do meio circulante brasileiro e outros produtos impressos e digitais de segurança.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### **Aprendizagem gerencial desenvolvida no cotidiano**

A aprendizagem gerencial tem sido percebida também como um processo que se desenvolve ao longo da vida do profissional, agregando simultaneamente saberes e competências que não obedecem a uma lógica cumulativa e de transmissão formal, mas envolvem novas composições possibilitadas por novos saberes que são construídos na vivência e no contexto do indivíduo (WATSON, 2001). Aprender ao longo da vida é reconhecido no conceito de “gerente emergente” descrito por Watson (2001), apontando que as pessoas no trabalho gerencial não “se tornam” de repente gestores. Defende o autor que compreender os processos pelos quais os indivíduos entram no trabalho gerencial e aprendem a gerenciar significa considerar sua vida progressa, identidade e biografia como um todo.

Em pesquisa realizada com 40 gestores, relativamente novos no trabalho gerencial, em organizações distintas Watson (2001) mostrou que a aprendizagem gerencial foi iniciada antes mesmo da própria transição gerencial e continuava a ocorrer ao longo de sua carreira para desenvolver seus entendimentos e práticas, ou seja, um processo de emergência da aprendizagem contínua no âmbito técnico e relacional. Logo, considera-se relevante a aprendizagem ao longo da vida para realizar o trabalho gerencial, reconhecendo a relevância do aspecto relacional das interações interpessoais para a gestão (WATSON, 2001).

Considera-se que os gestores agem e refletem sobre suas ações e mediante pesquisa empírica sobre aprendizagem reflexiva aprofundados no Brasil com gestores de 16 Organizações Não Governamentais – ONG`s, localizadas no Nordeste brasileiro (SILVA; SILVA, 2011). Com base nos resultados os autores apontaram que a reflexão assume o papel de mediadora quando possibilita ampliar a compreensão das situações, aprender com os erros e críticas, e no processo decisório e que os gerentes pesquisados refletem após a ação e em ação, em sua prática diária.

Dentre as formas de aprender, destaca-se o conceito de “aprendizagem vicária” introduzido na década de 1960 por Bandura, demonstrando como a aprendizagem ocorre no indivíduo por meio da observação do comportamento de outras pessoas escolhidas como referência, e das consequências geradas ou obtidas por elas. Tal aprendizagem social é tida mais ágil e eficaz e não requer *feedback* direto (MAYES, 2015).

No Brasil, os docentes gestores de uma universidade centenária, mesmo sem capacitação gerencial para gerir, aprenderam de maneira informal, vicária e experiencial, no contexto da ação de sua atividade gerencial e assim, na prática cotidiana desenvolveram suas competências gerenciais específicas ao exercício de suas atividades na IFES (SALLES; VILLARDI, 2017).

Além das competências gerenciais comportamentais ou técnicas, cabe ainda aos gestores alinhar suas competências emocionais. Neste sentido, Park e Faerman (2019) pesquisaram em grande órgão Estadual nos EUA, concluindo pela relevância da competência emocional e social nas transições gerenciais, no tocante tanto ao manejo de suas próprias emoções quanto as emoções de seus subordinados.

### **A construção da competência profissional na vivência gerencial**

O significado do termo “competência profissional” é polissêmico e, nos estudos organizacionais tem sido estudado em duas abordagens epistemológicas: a racionalista de cunho mecanicista, descontextualizado e a interpretativista, processual relacional e contextualizada (SANDBERG, 2000).

Sandberg (2000), fundamentado em pesquisa na indústria automobilística, apontou suas críticas ao predominante conceito racionalista de competência no trabalho, as diferenças e implicações teóricas e práticas da perspectiva interpretativista.

O conceito racionalista de competência humana no trabalho a define como um conjunto de atributos, conhecimentos e habilidades passíveis de serem transferidos pela organização aos trabalhadores que não as detêm, para que a utilizem em um trabalho específico (SANDBERG, 2000). Segundo esse autor, cabe redefinir a competência para além do racionalismo, ou seja, em termos de interações decorrentes da vivência laboral e soluções realizadas em um contexto específico, possibilitando ampliar a abrangência da descrição de competência e do seu processo de desenvolvimento do que considerar uma competência apenas como atributo “transferível” de um indivíduo a outro e independente do contexto do desempenho.

Destarte, da competência que um trabalhador aprimora e executa na realização do seu trabalho, decorre uma concepção individual sobre o seu próprio trabalho vivido no contexto em que atua (SANDBERG, 2000). Assim, para pesquisar competência humana no trabalho desde uma perspectiva interpretativista, se defende usar o método da fenomenografia para compreender as concepções do trabalhador originadas de sua

própria vivência, como elas contribuirão no desenvolvimento das competências; e auxiliar na definição de ações de treinamento e desenvolvimento na organização.

O conceito de competência diz respeito ao desempenho esperado das pessoas e sua capacidade de enfrentar desafios e de resolver problemas articulando suas capacidades adquiridas ao longo da trajetória profissional em uma perspectiva de negócios marcada pela necessidade de fazer frente à competitividade e lidar com incertezas e riscos (GODOY; D'AMELIO, 2012, p. 624).

Tendo em vista a relação direta entre aprendizagem e desenvolvimento de competências, numa primeira tentativa de definição do conceito de competência individual, amparada pelo modelo da “economia do saber”, Le Boterf (2003) aponta que, na economia do saber, uma competência é concebida como um sistema envolvendo a interação entre os subsistemas: pessoas, organização formal e cultura.

No tocante as competências gerenciais, a gerência intermediária ou *middle manager* tem papel fundamental, por receber das instâncias decisórias os propósitos e metas para operacionalizá-las junto aos níveis executores das ações.

Os *middle managers* são elos entre a alta gerência e o nível operacional da organização. Assim, a organização aderente a estratégias deliberadas ou emergentes, e ainda ambas, dependerá do envolvimento e determinação destes gerentes para o alcance de seus objetivos, sendo o *middle manager* um membro base para o arranjo estratégico, atuando na formulação e na implementação da estratégia (ROCZANSKI; LAVARDA; BELLUCCI; MELO, 2020).

Destarte, o *middle manager* é um agente ocupante de uma posição-chave na organização, dotado de capacidade para compor estratégias em nível micro e macro, hábil para eliminar ruídos e instabilidades no ambiente organizacional, atuando como um facilitador do processo de autorrenovação e mudança institucional (NONAKA, 1988).

De acordo com Nonaka (1988) há três vertentes para a formação da estratégia organizacional: racional – de estratégia deliberada; incremental – de estratégia emergente; e integradora – que reconhece a deliberada e a emergente, simultaneamente.

Neste sentido, o conceito de "estratégia emergente" elaborado na década de 1970 por Henry Mintzberg (1978), reconhece a “estratégia não planejada” como assertiva, por ser decorrente de um processo inovador ou da solução de um problema percebido na organização. O autor considera que os processos de formulação e implementação da estratégia, caminham juntos em um *continuum* de aprendizagem gerencial, do qual afloram estratégias criativas e eficazes.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta pesquisa qualitativa de epistemologia interpretativista os dados foram coletados mediante 17 entrevistas individuais semiestruturadas, sendo esse grupo da gerência intermediária composto por oito duplas de líderes e liderados lotados em oito departamentos distintos e um empregado experiente em gestão que atua como assessor de diretoria executiva. Os 17 sujeitos selecionados propositalmente dentre os empregados com vivência mínima de um ano atuando em gestão no nível tático, compuseram quatro duplas integrantes da área administrativa e quatro duplas da área fabril. Das transcrições interpretadas indutivamente segundo Thomas (2006), emergiram 12 categorias descritivas de 1ª ordem e 24 categorias de 2ª ordem que compõem a resposta à questão posta.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Matriz Categorical Descritiva

Considerando a análise de: (i) observação de campo desta pesquisadora, que atua no Departamento de Gestão de Pessoas da EPT desde 2007; (ii) pastas funcionais dos entrevistados; e (iii) vivência e aprendizagem reveladas nas entrevistas, se elaborou uma Matriz categorial descritiva, por meio da análise indutiva. A matriz, composta de doze categorias de 1ª ordem e vinte e quatro de 2ª ordem articuladas revelaram processos de aprendizagem, competências desenvolvidas e principais desafios da gestão, consta no Quadro 1:

**Quadro 1:** Matriz categorial descritiva

<b>Categorias de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
1. Aprendizagem no cotidiano	1.1- Aprendizado com lideranças anteriores e parcerias com outras gerências; 1.2 - Aprendizagem com as boas práticas de mercado
2.Desenvolvimento Profissional	2.1 -(Des) motivação da equipe para o desenvolvimento profissional; 2.2 Estímulos para ascensão profissional
3.Estímulo a Capacitação e aperfeiçoamento	3.1- Identificar capacidades e (in) competências na equipe e oportunizar desenvolvimento; 3.2- Compartilhar conteúdo com a equipe;
4.Gestão do conhecimento	4. 1 -Repasse do conhecimento para superar perdas; 4. 2 - Inclusão digital para área fabril
5.Liderança	5.1 - Pelo exemplo e reconhecimento da equipe; 5.2 - Negociação: Competência aprimorada no conflito
6.Transição gerencial	6.1 - Facilitada pela habilidade em lidar com pessoas;

<b>Categorias de 1ª ordem</b>	<b>Categoria de 2ª ordem</b>
	6.2 - Preparação e reconhecimento profissional -Parceria e confiança entre gerente e futuro sucessor;
7.Competências críticas: Power Skills, presente e futuro (ser competente é...)	7.1 Comportamentais: 7.2 - Técnicas:
8.Fomentar a cultura do feedback	8. 1 - Assertivo: argumentativo e com evidências, gerando aprendizado 8. 2 - Ausência de feedback ou feedback parcial e eventual - dificuldade da gestão
9.Dificuldades enfrentadas pelos gestores (relações interpessoais, disciplinares e RH)	9.1 - Ausência de autonomia, impotência ou medo de decidir; 9.2 - Comunicação: padronizar e compartilhar informação com a equipe para maior engajamento;
10.Pandemia e seus impactos	10.1 - Impacto positivo do Trabalho à distância 10.2 - Críticas ao 33Trabalho à distância
11. O (des) engajamento na Empresa Pública:	11. 1 - Falta parceria entre as gerências para a realização de novos projetos e foco no cliente, descontinuidade na alta gestão; 11. 2 - Interferência do Político sobre o técnico;
12. Futuro da EPT	12.1 - Críticas apontadas; 12.2 - Soluções apontadas.

Fonte: elaboração própria com base na análise indutiva das entrevistas

Com base na matriz categorial de doze categorias descritivas de 1ª ordem, articuladas permitem responder desde a perspectiva empírica no campo à questão central de pesquisa qual seja: *Como a aprendizagem gerencial na prática laboral contribui ao desenvolvimento de competências dos gerentes intermediários de uma Empresa Pública tricentenária?* da seguinte forma:

A aprendizagem gerencial da prática laboral dos gerentes intermediários foi alcançada mediante a Aprendizagem vivida no cotidiano (1ª) e no tocante ao Desenvolvimento profissional (2ª), viabilizaram o Estímulo a capacitação e aperfeiçoamento da equipe (3ª) e aprenderam ainda a valorizar a Gestão do conhecimento (4ª). Como principais competências desenvolvidas foram identificadas a Liderança (5ª) aprendida pelo exemplo com antecessores, a negociação aprimorada no conflito e habilidade em lidar com pessoas, o que contribuiu para sua Transição gerencial (6ª) e identificação das Competências Críticas: *Power skills* desenvolvidas para o presente e futuro (7ª). Sendo identificada a necessidade de realizar assertivamente *feedback* (8ª).

Dentre os principais desafios enfrentados pela gestão da EPT estão as Dificuldades enfrentadas pelos gestores de uma empresa pública, tais como as relações interpessoais, disciplinares e RH (9ª), especialmente com os desafios impostos pela pandemia e seus impactos (10ª), acentuando pontos críticos como o Desengajamento na empresa pública (11ª) e consequentes críticas e sugestões para o Futuro da EPT (12ª).

## **Aprendizagem e Competências desenvolvidas pelos gerentes da EPT**

O desenvolvimento de gerentes se reveste de complexidade, haja vista que as transformações dos ambientes organizacionais e as modalidades de trabalho demandam mais do que utilizar modelos ou ferramentas de planejamento e controle. Os resultados de campo permitiram responder à questão empiricamente, mediante as 17 entrevistas realizadas com oito gerentes intermediários e os respectivos liderados, além da análise documental referente à EPT. Foi evidenciado que o desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores ocorreu por meio de processos de aprendizagem individual formal e informal desses profissionais, uma vez que eles buscaram solucionar os problemas vivenciados no trabalho refletindo sobre as experiências por eles vividas, pela busca do autoconhecimento, interesse e motivação para aprender e, a sua ação social de conhecer o outro.

Assim, por meio da **(1) Aprendizagem no cotidiano**, seja com lideranças anteriores ou outras gerências, foi evidenciado no relato de gerentes quando convidados a gerenciar atividades distintas, com equipe desconhecida em novo contexto e sem experiência prévia na gestão, quando a escuta ativa e observar a dinâmica da gestão com líderes mais experientes foi crucial para o processo.

Então eu fui para um outro departamento, com uma atividade de fábrica diferente, com uma equipe que eu não conhecia, uma experiência de gerente que eu não tinha e virei gerente. Eu tive que ir aprendendo a ser gerente com meus chefes, cursos que eu fiz na CMB, como curso de liderança, de chefia e buscava funcionários da seção que já conheciam o trabalho (G4-FAB1).

Logo, por meio da “aprendizagem vicária” gerentes da EPT aprenderam com a observação do comportamento de outras pessoas e das consequências geradas ou obtidas por elas, tal aprendizagem social foi eficaz sem a necessidade de *feedback* direto ao observador (MAYES, 2015). Cabe ressaltar que a aprendizagem vicária é um processo de aprendizagem observado em instituições públicas da administração federal, como revelado por Salles e Villardi (2017) ao pesquisar o desenvolvimento gerencial numa instituição pública de ensino federal.

Na percepção dos entrevistados, a aprendizagem gerencial ocorre tanto por meio da aprendizagem formal, na participação em cursos de pós-graduação ou cursos de curta duração em escolas de governo, quanto de modo informal, por meio da observação de gestores mais experientes, ou seja, a articulação da aprendizagem formal e informal contribuiu para o desenvolvimento de competências gerenciais.

O **(2) Desenvolvimento Profissional** na CMB é impactado pela *(Des)motivação da equipe para o desenvolvimento profissional (2.1)*. Embora os gestores sinalizem a desmotivação dos subordinados, contudo, os gerentes e a EPT continuam a fomentar *estímulos para a ascensão profissional (2.2)*, conforme disposto por A1:

Existe um foco interno individual, e existe o estímulo corporativo, ambiente que favorece essa busca de desenvolvimento pessoal, seja por processos de formação mesmo acadêmica, no meu caso, por exemplo, o meu MBA, o mestrado e até minha ida para Harvard foram em grande parte e em alguns casos integralmente, subsidiados pela casa (A1-Assessoria).

Tal qual citado por A1 existe um estímulo interno que é individual, e o estímulo corporativo, onde as empresas favorecem a busca de desenvolvimento profissional mais que outras, quando relata o patrocínio da EPT em sua formação acadêmica. Assim, evidencia-se o **(3) Estímulo a capacitação e aperfeiçoamento**, ao *identificar capacidades e (in)competências na equipe e oportunizar desenvolvimento (3.1)*.

(...) não ser só gestor, mas ser o gestor educador para evolução de cada membro de sua equipe, conhecer melhor o que cada empregado sabe e o que não sabe (E1 - RH).

E ainda ao *Compartilhar conteúdo com a equipe (3.2)*, no caso de G5, que detinha experiência gerencial prévia à sua admissão na EPT e quando admitido, a atividade que lhe foi designada era muito simples:

Eu precisava pegar todo o conhecimento que eu tinha e despejar no dia a dia do trabalho. Eu não conseguia ficar limitado (...) então o que eu fiz e o que eu faço todos os dias é despejar o meu conhecimento, a cada um que eu atendo, eu faço questão de atender a pessoa se me procura. (...) meu jeito parece que criou uma simpatia muito grande na gerente da época (G5-RH).

G5 não conseguiu ficar limitado em fazer somente o que lhe foi proposto, mas, ele precisava compartilhar todo o conhecimento que detinha no dia a dia do trabalho.

Considerando que os gestores são os responsáveis por conectar a estratégia organizacional à execução das ações e por mobilizar as equipes de trabalho (GODOY; D'AMÉLIO, 2012), os entrevistados aplicaram a **(4) Gestão do Conhecimento** seja por meio do *Repasse do conhecimento para superar perdas (4.1)* ou *Inclusão Digital (4.2)*, quando o conhecimento sobre o produto ou serviço não está disponível no mercado, ou seja, não pode ser contratado por capacitação externa, tornando-se imprescindível a instrutoria interna, exemplificada na atividade de cunhagem da FAB2:

Desenvolvemos um treinamento interno, a atividade de cunhagem de moeda não tem nenhuma escola, então desenvolvemos multiplicadores, fiz parte

destes multiplicadores (...) hoje, temos até o curso da célula robótica, de trabalhar na célula de encaixotamento, temos tudo isso já estruturado, onde fomos unificando o conhecimento para todos os operadores, mitigando as atividades de esforço físico, aprimorando a parte técnica (G7- FAB2).

No sentido de reforçar a integração entre teoria e prática no desenvolvimento de competências gerenciais, Silva, Bispo e Ayres (2019) apontam que o momento de aprendizagem formal envolve o desenvolvimento de projetos para promover a articulação entre a atividade de aprendizagem com as necessidades da instituição. Assim, a socialização da aprendizagem individual apontada por Wang e Ahmed (2007) tem o potencial de desenvolver também o processo de aprendizagem organizacional. Mostra-se relevante aplicar a gestão do conhecimento e perpetuar os processos de aprendizagem vivenciados pela organização pública, objetivando suprir lacunas percebidas pelos entrevistados. Desse modo, considera-se a abordagem epistemológica interpretativista de Sandberg (2000), em que a competência é desenvolvida no domínio da interação do contexto do indivíduo e do trabalho, não como simples transmissão de atributos “estocáveis”. Nesse sentido, foram identificadas competências gerenciais que os gestores percebem ter desenvolvido na sua ação gerencial.

### **Percepção dos Gerentes sobre sua própria competência gerencial**

O caso de G8 remete ao conceito de gerente emergente, no qual o desenvolvimento de competências gerenciais acontece muito antes de assumir um cargo gerencial, ao longo da história de vida daquele gestor (WATSON, 2001). No caso em tela, a experiência na área comercial e competências desenvolvidas preexistiam à função gerencial.

No caso de G8, a indicação para a gestão da área partiu do gerente anterior com apoio da própria equipe, o que contribuiu para o desenvolvimento da competência (5)

**Liderança:** *pelo exemplo e reconhecimento da equipe (5.1):*

(...)o gerente saiu de férias e quando retornou, ele falou: “Esse lugar não é o meu, o G8 precisa assumir seu lugar, é a pessoa mais habilitada para assumir essa função”. E a equipe também abraçou isso. Ele foi gerenciar outra Seção e eu assumi a gestão (G8- Comercial).

Outro exemplo de competência gerencial desenvolvida na prática é a de *Negociação, aprimorada no conflito (5.2)* relatada por G6 em situação inusitada que vivenciou com uma empregada muito difícil:

tive uma empregada aqui, muito rancorosa, falava tudo que vinha na cabeça. Certa vez, para ela não me bater, pegou um cabo de vassoura e quebrou na própria perna, depois conversamos e ela compartilhou problemas pessoais sérios e eu pude entendê-la (G6-FAB2).

G6 demonstrou equilíbrio emocional na abordagem com a empregada que estava alterada emocionalmente e, por meio da escuta empática, compreendeu suas dificuldades estabelecendo uma negociação, possibilitando uma relação de confiança, que virou amizade.

A experiência citada denota a importância das competências emocionais, relatada em pesquisa realizada por Park e Faerman (2019) em grande órgão Estadual nos EUA. Os autores denotam a relevância da competência emocional e social nas transições gerenciais, no tocante ao manejo de suas próprias emoções quanto as emoções de seus subordinados. Os achados desses autores, sugerem que os novos gestores passam por um processo de transição gradual entre o papel de colaborador individual e gestor, passando a fomentar o desempenho coletivo. Revelou-se, em cada etapa do processo gerencial, que a competência emocional e social (ESC) facilita o aprendizado e a mudança para a próxima etapa, além de auxiliar em seus comportamentos diários de tomada de decisão e gestão.

Neste sentido, A1 em seu relato denota a **(6) Transição gerencial**, *facilitada pela habilidade em lidar com pessoas* (6.1). O entrevistado A1 pondera:

tem gente com formação gerencial, mas não tem essas habilidades, acaba sendo uma transição mais difícil, do que para a pessoa que tem essas habilidades, mas não tem conhecimento formal para a prática gerencial (A1-Assessoria).

Já o entrevistado G6 que se desenvolveu profissionalmente, ao longo de 24 anos de vínculo empregatício na EPT, iniciando em cargo operacional, aos 21 anos de idade, passou a ter contato com as questões gerenciais, por meio da *preparação e reconhecimento profissional – parceria e confiança entre gerente e futuro sucessor* (6.2) proporcionando o desenvolvimento profissional, após 14 anos de atuação gerencial, foi designado superintendente, em janeiro de 2022, para o qual foi preparado ao longo dos últimos 6 anos para assumir, conciliando a gestão da Seção e ainda resolvendo questões pertinentes ao departamento, que eram delegadas pelo superintendente anterior.

Para Sandberg (2000), cabe redefinir a competência para além do racionalismo, ou seja, em termos de interações decorrentes da vivência laboral e soluções realizadas em um contexto específico, possibilitando ampliar a sua abrangência na descrição de competência e do seu processo de desenvolvimento do que considerar uma competência

como atributo “transferível” de um indivíduo a outro e independente do contexto do desempenho.

Ainda que tenham mobilizado seus recursos interpessoais e desenvolvido competências gerenciais ao longo da prática, os gestores da CMB reconhecem que existem lacunas de conhecimentos técnico-profissionais a serem preenchidas. Cabe destacar que as lacunas de conhecimentos apontadas pelos gestores só mobilizam competências se integradas a saberes gerenciais, sendo tais saberes mobilizados em razão dos objetivos a serem alcançados (LE BOTERF, 2003).

Assim, a reflexão crítica destes gerentes contribuiu ainda na identificação das **(7) Competências críticas: Power skills, para o presente e futuro** – *Competências Comportamentais (7.1)* e *Competências Técnicas (7.2)*, conforme disposto por A1:

Seriam três blocos de competências: 1. Soft Skills ou o Power Skills - capacidade de desenvolver as relações interpessoais, negociação, e de aprender assuntos novos; 2. conjunto de habilidades e competências para resolver da maneira técnica, as preocupações de hoje. 3. grupo de competências para o futuro que a luz da estratégia da empresa, serão necessárias para a organização e para os indivíduos (A1 - Assessoria).

Nota-se a criticidade das *Competências Comportamentais (7.1)* Gestão de Pessoas e Gestão de conflitos para um contexto muito peculiar que é a empresa pública, onde não são percebidos, por parte dos gestores intermediários, mecanismos de sanção aplicáveis e em última instância a demissão, mesmo aos empregados que personificam condutas reprováveis, ou seja, a crença na impunidade aos comportamentos inadequados como um limitador de sua ação gerencial.

Percebeu-se que os gestores organizacionais constantemente negociam e renegociam barganhas, exercem e resistem ao poder, atuam em meio a conflitos de interesses e negociam acordos, como apontado por Watson (2005), com o intuito de garantir aos bens produzidos ou os serviços prestados um nível de qualidade que garanta a sobrevivência da organização e o trabalho que nela se realiza.

No tocante as *Competências Técnicas (7.2)*, entrevistados reconhecem a defasagem em relação ao mercado gráfico, seja em conhecimento técnico atualizado e equipamentos/maquinário da área fabril, o investimento em tecnologia é primordial, economicamente falando, além de aumentar a produtividade incorrendo em menor risco de acidentes de trabalho.

Destarte, na prática gerencial, a reflexão em ação é um processo que leva o gerente a criticar, reestruturar e testar, de forma explícita, uma compreensão do fenômeno, e de

forma intuitiva, promovendo uma conversação reflexiva com a situação. Enquanto a reflexão sobre a ação envolve um pensamento retrospectivo, em um momento posterior, sobre a ação ou também sobre a reflexão em ação (SILVA; SILVA, 2011). Aprender pela vivência decorre de um ciclo contínuo de aprendizagem mediante ação-reflexão-assimilação-nova ação do indivíduo.

No contexto EPT, a Avaliação de Desempenho é realizada ainda com ênfase na produtividade ou resultados alcançados por meio das metas atingidas e não por competências. Contudo, no tocante ao processo avaliativo vigente, percebe-se como ponto crítico o avaliador fornecer *feedback*. Conforme relato dos entrevistados, há a necessidade de **(8) Realizar o feedback Assertivo: argumentativo e com evidências, gerando aprendizado (8.1)**, parâmetro profissional e alinhamento de expectativas. Neste sentido, E9 relata que o seu conhecimento prévio do processo avaliativo, na iniciativa privada, facilitou a compreensão do processo e o considera positivo para estabelecer parâmetros de atuação:

Na minha seção e em outras seções as pessoas trocam ideia, passa para o funcionário pessoalmente o porquê você tá assim (...) não tenho nenhum problema em ser avaliada, eu acho até bom porque você mede, mesmo que algumas pessoas não gostem. Mas você tem que ter o parâmetro do funcionário bom e do funcionário ruim, eles [gerentes] colocam os parâmetros (E9-FAB 3).

Revelou-se ainda *ausência de feedback ou feedback parcial e eventual – dificuldade da gestão (8.2)*, E4 afirmou nunca ter recebido um *feedback* formal e oficial, ao longo de 15 anos de CMB, exceto o ocorrido em 2021 (último), que percebeu como o que mais se aproximou de um *feedback* formal, com a oportunidade de conversar e questionar conceitos atribuídos, negociando assim com o gerente/avaliador. O relato reflete a lacuna percebida pelo empregado ao não receber o *feedback*, o fato de desconhecer seus acertos e erros para que possa melhorar, denota o melindre da gestão em relatar ao profissional subordinado o que precisa ser aprimorado.

É preciso compreender o processo de gestão de desempenho como um instrumento estratégico na gestão, desde que configurada adequadamente ao contexto organizacional, ou seja, utilizando critérios que fomentem a meritocracia, o comprometimento e produtividade, acentuam a relevância de receber e realizar um *feedback* assertivo que contribua para estabelecer parâmetros de qualidade e compartilhar boas práticas, em aderência aos objetivos estratégicos da empresa, assim como agrega

maturidade profissional ao enfrentamento das dificuldades pertinentes a gestão em uma empresa pública.

No contexto da aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de competências gerenciais assume um papel de protagonismo nas organizações, como apontaram Godoy e D'Amelio (2012) haja vista a responsabilidade dos gestores pelo alinhamento entre a estratégia da organização e os interesses dos profissionais que a compõem.

### **Alinhamento da competência gerencial ao propósito da Organização**

Sobre a **9ª categoria: Dificuldades enfrentadas pelos gestores (relações interpessoais, disciplinares e RH): Ausência de autonomia, sensação de impotência ou medo de decidir (9.1)**, G1 sintetiza os principais desafios da liderança em serviços públicos:

os principais desafios da minha liderança perpassam os desafios de toda liderança em serviços públicos, gerenciar as pessoas quando você não consegue promover, beneficiar as pessoas que você percebe alto desempenho ou demitir as que não se adequam as regras e deveres (G1-RH).

A sensação de impotência vivenciada pelos gestores da EPT diante da ausência de ferramentas que legitimem os gestores na advertência de empregados negligentes e/ou insubordinados e ainda a percepção destes empregados sobre a “certeza da impunidade” diante da improdutividade e/ou insubordinação e conseqüente sobrecarga para os demais empregados e para o próprio gerente, que assume o trabalho não realizado. Outra dificuldade enfrentada é a *Comunicação* (9.2), pois falta padronizar e compartilhar informação intraequipes para maior engajamento. No relato de G8, evidencia-se a dificuldade de articulação interna das áreas em prol do atendimento a novos negócios e clientes.

Então tem uma série de dificuldades, nós somos morosos nas respostas, porque o nosso foco não é no cliente, então se o nosso foco for “precisamos atender o cliente” vamos fazer de tudo para atender o cliente, nós não teríamos perdido tantos negócios como nós perdemos, então assim negócio tem, a gente só não consegue atender (G8- Comercial).

A falta de sinergia entre as diferentes áreas da empresa tem impactado a realização de novos negócios, segundo G8 falta foco no cliente e, neste caso resta à empresa somente o trabalho com monopólio e obrigatoriedades estabelecidas pelo governo, cerceando as possibilidades no mercado privado.

Em empresas públicas, tornar um conjunto de boas práticas em rotina e aprendizagem organizacional, torna-se um desafio ainda maior, diante de um cenário dinâmico. O *middle manager* é um agente ocupante de uma posição-chave na organização, dotado de capacidade para compor estratégias em nível micro e macro, hábil para eliminar ruídos e instabilidades no ambiente organizacional, atuando como um facilitador do processo de autorrenovação e mudança institucional (NONAKA, 1988).

Diante do cenário de incertezas vivenciado por gestores e empregados, nos últimos cinco anos, em função da crise financeira enfrentada pela EPT, a pandemia da COVID-19 exigiu das lideranças uma nova dinâmica gerencial a partir da necessidade do Trabalho Remoto Emergencial. Trazendo à tona estratégias emergentes (Mintzberg; Waters, 1985) para responder ao ambiente externo e as decisões de governo, de modo a minimizar os impactos catastróficos e manter a sobrevivência da empresa pública. Assim, no âmbito da EPT, em 2020, com a necessidade do Trabalho Remoto Emergencial, houve a regulamentação das modalidades Teletrabalho e Trabalho Remoto, trazendo um novo desafio a liderança, a Telegerência.

Então, sob a ótica dos entrevistados, a **(10) Pandemia e seus impactos** foi percebida como *Impacto positivo do Trabalho à distância* (10.1): em Qualidade de vida, Produtividade, avanço em tecnologias, Flexibilidade e Economicidade para EPT e as *Críticas ao Trabalho Remoto* (10.2) foram: a falta de controle efetivo e respeito a jornada de trabalho, o atendimento a área fabril que foi comprometido, além da gestão do tempo impactada pela rotina familiar conjugada com os afazeres domésticos.

Considerando que as áreas administrativas passaram a trabalhar em casa, visando maior qualidade de vida e flexibilidade, a EPT precisou lidar, ainda, com os afastamentos de empregados com comorbidades, muitos afastamentos nos primeiros três meses (março, abril e maio de 2020). Em contrapartida, a área fabril em função da natureza das atividades, precisou se adaptar ao trabalho presencial com um quantitativo reduzido, logística de escalas e turnos, objetivando minimizar o risco de contaminação.

Foi um período crítico, G9, gerente da área fabril, esteve afastado nos primeiros meses, por apresentar a comorbidade e relata o aumento dos problemas na produção com os sucessivos afastamentos de empregados, por COVID e a consequente sobrecarga, recaíndo, sobre os demais empregados.

Manter o rodízio na equipe foi complicado, os empregados vivenciaram o período de forma penosa, apesar disso, temos conseguido fazer a produção terminamos o ano de 2020 batendo recorde, em 2021 batendo recorde acima e

com elogio do presidente, mas foi muito penoso, as pessoas saíram daqui muito cansadas. Estamos pagando hoje, o pessoal com problema de coluna, foi muito difícil de lidar com isso e com máscara, com menos oxigênio” (G9- FAB 3).

O relato expressa o quão penoso foi manter a produtividade no período mais crítico da pandemia, apesar da doença e do reduzido efetivo de empregados, a EPT apresentou produção recorde de selos (cigarro e bebidas) em 2020 e 2021. Nesse período, houve, ainda, a situação atípica com os selos da Receita Federal, pois o contrabando diminuiu. Então, com a redução do contrabando, a produção de selos aumentou apesar da mão de obra reduzida, o que denota o alto comprometimento dos empregados da EPT, resultando em recorde na produção e alinhamento com as metas organizacionais.

Em outubro de 2020, nova diretoria executiva tomou posse, objetivando a manutenção da EPT como empresa pública, sendo impactada pela demanda extra na FAB 1 para o pagamento do auxílio emergencial aos brasileiros. Em agosto de 2021, o Conselho do Programa Parcerias de Investimentos, por meio da Resolução CPPI N° 199, de 25 de agosto de 2021, recomenda, para aprovação do Presidente da República, a exclusão da empresa do Programa Nacional de Desestatização e a revogação de sua qualificação no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos (Brasil, 2021). Assim, a EPT recupera o reconhecimento na esfera federal, e com a manutenção do monopólio se reforça a sua atuação estratégica, trazendo de volta aos empregados o orgulho de servir a nação, com perspectivas de aumento de receita. No ano de 2021, a EPT alcança o *breakeven* e fecha com balanço financeiro positivo, inclusive com a perspectiva de pagamento de participação e lucros para os moedeiros ainda em 2022.

Apesar das conquistas e reconhecimento reconquistado na esfera federal, ainda há percalços a serem superados pela empresa pública, conforme o relato dos entrevistados sobre o **(des)engajamento na Empresa Pública (11)** que se reflete na *falta de parceria entre as gerências para a realização de novos projetos e foco no cliente, além da descontinuidade na alta gestão (11.1)*, das sucessivas reestruturações e impacto organizacional. Assim, G1 recomenda parcerias estáveis com o governo:

A inovação dos produtos, novos negócios e parcerias com o governo, somos uma empresa estatal, não tem por que a gente não ter parcerias estáveis com o governo, já está mais do que provado que a EPT é uma empresa estratégica para o Brasil, nesta pandemia ficou tão claro que o presidente da República voltou atrás em relação a privatização (G1- RH).

Ainda é sinalizada no âmbito da empresa pública a relevância e *interferência do aspecto político sobre o técnico* (11.2). O entrevistado A1, pondera acerca da demanda decrescente por meio circulante, no âmbito mundial, em função de outras tecnologias de pagamento. A partir dos estudos realizados pelo empregado, sobre a produção de meio circulante mundial, estima-se que no Brasil, aproximadamente até 2026, a demanda ainda crescente irá atingir o pico, previsão de demanda elevada e suficiente para cobrir o custo de operação das fábricas da EPT.

Entretanto, a longo prazo, a produção entrará numa curva decrescente em que, ainda que o valor em circulação e a quantidade sejam muito altos, com a formação de estoque também elevada, a fabricação de cédulas e moedas tenderá a diminuir, ou, a empresa se ajusta para operar com quantidades muito pequenas ou, pode entrar num ciclo deficitário muito pesado. Então, a EPT realmente tem que aproveitar esse período de médio prazo para desenvolver novos negócios para suportar esse impacto de longo prazo. Destarte, 100% dos entrevistados contribuíram com críticas e sugestões vislumbrando o futuro da empresa.

Para o **(12) Futuro da EPT - Críticas e Soluções apontadas**, no tocante as *Críticas apontadas* (12.1) A1, em suas três críticas, consolida de forma assertiva as críticas externadas pelos demais entrevistados: “1ª crítica – a EPT nunca utilizou os recursos obtidos com o produto SICOBE em investimento tecnológico ou Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, o que causou a dependência de parcerias (crítica ao passado). Em sua 2ª crítica, A1 sinaliza que a empresa fala em transformação digital sem se preocupar com os recursos humanos e tecnológicos que precisa estabelecer para esse ciclo futuro, não há iniciativas concretas, de concurso público ou parcerias com instituições acadêmicas de pesquisa aplicada, para que os “cérebros” e os recursos necessários estejam disponíveis para isso (crítica ao presente). Na 3ª crítica, A1 se refere a falta de posicionamento estratégico, no âmbito externo, nas instâncias de estado, que definem como o próprio estado vai se comportar ao longo do tempo, falta articulação com outras esferas políticas, que insira a EPT nos palcos de delimitação estatal para esse processo de transformação digital do próprio Estado.

Além das críticas, revelaram *Soluções apontadas* (12.2) pelos entrevistados, por exemplo:

A sugestão é entrar na briga dessas inovações, tentar pensar fora da caixa e ir atrás de produtos de segurança, de novos clientes, um empenho maior da área comercial, junto com a área tecnológica, esquecer essa questão das cédulas, porque com o andar da carruagem, a produção de cédula vai ser cada vez

menor, ninguém quer andar com dinheiro na bolsa, todo mundo tem cartão e tem PIX (E4-FAB1).

Diante das dificuldades de uma empresa pública e dos déficits tecnológicos previamente apresentados, buscar com maior afinco a inserção em negócios digitais para o governo torna-se, para os entrevistados, mandatório. Assim, a gerência intermediária ou *middle managers* tem papel fundamental, por receber das instâncias decisórias os propósitos e metas para operacionalizá-las junto aos níveis executores das ações. Os *middle managers* constituem elos entre a alta gerência e o nível operacional da organização sendo base para o arranjo estratégico, atuando na formulação e na implementação da estratégia (ROCZANSKI; LAVARDA; BELLUCCI; MELO, 2020). Nesse sentido, a criação de valor na área pública requer maior empenho da gestão intermediária para desenvolver competências específicas que permitam ao gestor atuar em três esferas inter-relacionadas: estratégica, entorno político e operacional (SALLES; VILLARDI, 2017).

Destarte, com base nos resultados da pesquisa aplicada, foi proposto um Programa de Capacitação gerencial específica, direcionada aos gerentes intermediários e futuros sucessores da EPT.

### **Proposição de Capacitação gerencial específica para a EPT**

O Programa de Capacitação gerencial proposto, denominado *Desenvolvimento Humano de Gestores na EPT*, visa realizar capacitação gerencial específica e fomentar o desenvolvimento de competências gerenciais, dos gerentes intermediários da EPT estimulando seu autoconhecimento, aprendizagem de competências comportamentais, reflexão sobre a prática gerencial, ampliar sua visão estratégica e habilidades de gestão, apresentar o processo de desenvolver competências gerenciais técnicas requeridas à formação de líderes, e preparar substitutos para a sucessão gerencial. Um extrato do programa consta no quadro 2:

**Quadro 2: Desenvolvimento Humano de Gestores na EPT**

<b>Bloco A – Reconnectando a EPT – Carga horária: 27 horas</b>	
Objetivos do <i>workshop</i> : Reconectar a liderança e (re) conhecimento da própria empresa, estimulando o trabalho colaborativo entre as áreas, e consolidar boas práticas e reorientar sobre procedimentos a serem adotados na jornada gerencial. Metodologia do projeto educacional: os módulos iniciais serão presenciais no formato de <i>workshop</i> , consistindo em 11 temas, dispostos por uma questão norteadora a ser respondida, na qual os gestores dos diferentes departamentos terão a oportunidade de apresentar-se aos demais e fornecer esclarecimentos específicos e compartilhar sua trajetória profissional, cases de sucesso e lições aprendidas.	
<b>Instrutoria Interna</b>	<b>Tema</b>

Comunicação Social (2 hs)	<b>1-Introdução: A História da Empresa Pública Tricentenária: Quando, Onde e Como Tudo Começou.</b> Utilizando a técnica de Storytelling contar a história da EPT desde o início até o presente utilizando narrativa envolvente.
Departamentos da EPT (20 min cada - total 7 horas)	<b>2-Apresentação dos objetivos, produtos, serviços e principais dificuldades, enfrentadas no departamento.</b> fomentar maior integração entre as áreas e sensibilizar para engajamento e sustentabilidade da organização.
Departamento Jurídico (2 hs)	<b>3-O que posso e o que não posso na gestão das relações trabalhistas?</b> Relações de Trabalho e Aspectos Legais; Aspectos Legais da Gestão Contemporânea; Saúde Ocupacional do Trabalhador, Assédio Moral e Assédio Sexual.
Departamento Comercial (2 hs)	<b>4-O que os clientes falam sobre a CMB? (Foco no Cliente)</b> Com base nas pesquisas de satisfação, objetivando a melhoria contínua do atendimento com foco nas necessidades do cliente.
Comissão de ética (2 hs)	<b>5-Ética e Integridade:</b> Ética, moral e valores. Ética e poder nas organizações.
Corregedoria (2 hs)	<b>6-Como devo proceder quanto às sanções?</b> Investigação Preliminar; Apuração Direta; Sindicância; Processo Administrativo Disciplinar – PAD; Processo Administrativo de Responsabilização – PAR.
Departamento de Gestão de Pessoas (2 hs)	<b>7-Como devo proceder na Avaliação de Desempenho? (Feedback e Escuta ativa)</b> Avaliação de equipes valorizando a meritocracia- papel de gestores e líderes
Departamento de Planejamento (2 hs)	<b>8-Quais são os Objetivos Estratégicos e o status dos resultados?</b> Planejamento Estratégico (2022-2026); compartilhar status dos objetivos e ações estratégicas.
Ouvidoria (2 hs)	<b>9- Como devo responder a Protocolos de Ouvidoria?</b> Canal de denúncias; Orientações aos líderes sobre como responder aos protocolos.
Departamento de Gestão de Pessoas (2 hs)	<b>10-O que é Gestão do Conhecimento e como devo atuar? (perpetuação da memória e registro dos aprendizados)</b> Identificando o conhecimento crítico, construir juntos com os líderes o repasse de conhecimento.
Departamento de Planejamento (2 hs)	<b>11-Como elaborar e acompanhar um novo Projeto? (Ferramentas ágeis e produtividade)</b> Fundamentos de Gerenciamento de Projetos; Introdução ao PMI (Project Management Institute). Integração conhecimento e processos.
<b>Bloco B – Competências Gerenciais Comportamentais - Carga horária: 28 horas</b>	
Objetivo: os módulos do Bloco B serão dispostos no modelo de <i>workshop</i> , consistindo em 7 temas cuja proposta é estimular o autoconhecimento, aprendizagem de competências gerenciais comportamentais, reflexão sobre a prática gerencial, visão estratégica e habilidades de gestão, associando teoria, prática e reflexão destes líderes sobre a aprendizagem gerencial, construindo juntos competências técnicas fundamentais aos líderes da EPT.	
<b>Instrutoria Interna</b>	<b>Tema</b>
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	<b>12-Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes.</b> Identificação perfis de competência necessários ao alcance de resultados; Definição da força de trabalho; aprendizagem alinhada a unidade de negócio e às orientações estratégicas organizacionais.
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	<b>13-Inteligência Emocional e Social</b> Os 5 princípios da inteligência emocional (Daniel Goleman): Autoconsciência; Autorregulação; Automotivação; Empatia; Habilidades Sociais.
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	<b>14-Negociação e Gestão de conflitos – problema ou oportunidade?</b> Conceitos associados ao processo de negociação; Tipos de conflitos e técnicas para lidar.
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	<b>15-Comunicação assertiva, Feedback e Feedforward.</b> comunicação e assertividade; percepção, transmissão e recepção; técnicas do Feedback e Feedforward - ferramentas de desenvolvimento de pessoas e equipes.
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	<b>16-Motivação – Resiliência Individual e Organizacional</b> autoliderança em ambientes de imprevisibilidade; estratégias comportamentais, cognitivas e emocionais para desenvolver a motivação necessária ao desempenho de forma eficaz e eficiente.
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	<b>17-Empowerment e a arte de delegar à equipe (foco em resultados)</b> Delegação: como, quando e por quê; Empowerment; Equipes e seu desenvolvimento.
Departamento de Gestão de Pessoas (4 hs)	<b>18-Liderança Transformadora.</b> competências essenciais do líder: contribuinte, colaborador, comunicador e desafiador; Sustentabilidade como vantagem competitiva.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados empíricos.

No programa proposto serão abordados conhecimentos críticos e comportamentais, e seus impactos no desempenho profissional e na gestão da carreira do líder contemporâneo. Os conteúdos temáticos serão trabalhados com a preocupação de

traduzir o seu significado e as suas implicações dentro da organização, deslocando-se a reflexão do campo teórico para uma análise objetiva da realidade da empresa.

## **Conclusões e Contribuições**

Considerando que alcançar os objetivos estratégicos propostos para a EPT, viabilizados por meio de planos de ação e iniciativas estratégicas imputou sob a liderança intermediária, grande pressão por resultados. Buscou-se, por meio da pesquisa aplicada responder à questão e elaborar uma proposta de capacitação gerencial específica para os middle managers da EPT. Para tanto, foram alcançados objetivos intermediários: a) mapear os processos de aprendizagem na ação e desenvolvimento de competência gerencial decorrentes da prática dos gestores de nível intermediário; b) levantar a percepção dos gerentes sobre a sua própria competência gerencial desenvolvida na prática pelo desempenho coletivo das respectivas equipes; c) identificar o alinhamento da competência gerencial da gerência intermediária desenvolvida na prática ao propósito da Organização.

Destarte conhecer a capacidade de gestão e as competências gerenciais dos quadros intermediários que exercem a liderança da EPT, responsáveis pela execução das operações com suas equipes, desenvolver e internalizar novos projetos, alcançar os objetivos organizacionais de produtividade e obter superávit de resultados, pelo qual a liderança intermediária ou *middle manager* foi o foco da pesquisa aplicada.

Os *middle managers* ou líderes intermediários da EPT, com a pandemia, revelaram ter dificuldade em gerenciar suas equipes remotamente e precisaram desenvolver novas estratégias de atuação, ou seja, novas habilidades para o cenário híbrido (remoto + presencial). Os líderes também precisaram gerenciar suas emoções para ajudar suas equipes a lidar com o esgotamento mental, ansiedade e estresse que todo o cenário pandêmico gerou.

Dentre os desafios postos aos gestores na EPT, estão a limitação da atuação gerencial intermediária percebida no processo de tomada de decisão, limites em sua atuação para premiar/beneficiar empregados comprometidos, ou punir/desligar empregados que não contribuem produtivamente na empresa, o que tem gerado um sentimento de impotência. Sugere que a direção em nível estratégico adote um modelo de tomada de decisão das estratégias que aproveite as perspectivas *deliberada e a emergente* na sua formulação e implantação.

Logo, recomenda-se à empresa pública incentivar o envolvimento de gestores de nível intermediário no processo de formação das estratégias institucionais de modo a desenvolver competências gerenciais mediante a aprendizagem vivida no cotidiano desses profissionais, haja vista seu potencial de integrar o nível estratégico com o nível operacional da instituição assumindo os papéis de defensor de alternativas e sintetizador de ideias do nível operacional para o nível estratégico, e os papéis de facilitador e implementador de mudanças, do nível estratégico para o operacional, como observado por Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010).

Por fim, os objetivos alcançados geraram contribuições práticas para a instituição examinada como a proposição de capacitação gerencial agregando a estratégia deliberada os processos emergentes, postos em prática pelos gestores. Ambas estratégias integradas tendem a ser mais efetivas, objetivando o mercado digital e uma longa permanência no mercado de segurança mediante parcerias de sucesso com entes públicos ou privados.

Cabe ainda sugerir aos pesquisadores, como contribuição teórica que se realizem pesquisas aplicadas em empresas públicas, para identificar formas de capitalizar o aprendizado e desenvolvimento gerencial do cotidiano e retorno do investimento gerando boas práticas de gestão estratégica de pessoas, e com elas novas ideias, iniciativas de melhorias em processos e/ou novos produtos. Sugere-se para futuras pesquisas na EPT ampliar na dinâmica específica dos diferentes núcleos fabris e administrativos.

## REFERÊNCIAS

CASA DA MOEDA DO BRASIL – **Site institucional**. Disponível em:

<https://www.casamoceda.gov.br/portal/a-empresa/sobre-a-cmb.html>. Acesso em 20 abr. 2020

GALVÃO, V. B. de A.; SILVA, A. B. da; SILVA, W. R. da. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v.38, n.1, p.131-148, mar 2012.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.

LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MAYES, J.T. Still to learn from vicarious learning. **E-learning and digital media**, v.12, n.3-4, p.361-371, 2015.

- MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of Strategies Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, 6 (3), 257-272,1985.
- NONAKA, I. Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. **Sloan Management Review**, v. 29, n. 3, p. 9-18, 1988.
- PARK, H. H.; FAERMAN, S. Becoming a manager: Learning the importance of emotional and social competence in managerial transitions. **The American Review of Public Administration**, v.49(1), p.98–115, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074018785448>. Acesso em: 30 mai. 2022.
- ROCZANSKI, C. R. M.; BELLUCI, C. F.; LAVARDA, R. A. B.; MELO, P. A.** A Participação do 'Middle Manager' na Gestão Estratégica da Inovação à Luz da Estratégia como Prática. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 80-100, 2020.
- SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O Desenvolvimento de Competências Gerenciais na Prática dos Gestores no Contexto de uma IFES Centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017.
- SANDBERG, J. (2000) Understanding Human Competence at Work: An interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v.43, n.1, p.9-25.
- SILVA, A.B. da; BISPO, A.C. K. de A.; AYRES, S.M.P.M. Competências Gerenciais e Trilhas de Desenvolvimento: Uma proposta de Desenvolvimento da Carreira de Gestor Público, competências. In: SILVA, A.B. da; BISPO, A.C. K. de A.; AYRES, S.M.P.M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, pp. 71-91, 2019.
- SILVA, L. B.; SILVA, A. B. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em Organizações Não Governamentais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, art. 57, p. 55-89, 2011.
- WANG, C.L.; AHMED, P.K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **The International Journal of Management Reviews**, v. 9, n.1, p. 31-51. 2007.
- WATSON, T. J. Organização e Trabalho em Transição: Da Lógica “Sistêmico-controladora” à Lógica “Processual-Relacional”. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45,n.1, p.14-23, Mar.2005.
- WATSON, T. J. The Emergent Manager & Processes of Management pre-learning. **Management Learning Journal**, v. 32, n.2, p.221-235, 2001.

*Recebido em: 10/11/2022*

*Aprovado em: 15/12/2022*

*Publicado em: 22/12/2022*