

A Gestão Administrativa de uma Organização Militar: rotinas e desafios de um gestor de licitações públicas

The Administrative Management of a Military Organization: routines and challenges of a public bidding manager

Gestión Administrativa de una Organización Militar: rutinas y desafíos de un gestor de licitaciones públicas

Capitão Intendente Rodrigo Antônio Silveira dos Santos

Comandante do Esquadrão de Intendência da BAFL
Doutorando em Inteligência Organizacional pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Fortaleza - CE
rsilveira01@gmail.com

RESUMO

A prática gerencial é objeto de pesquisa em vários trabalhos, denominados estudos normativos, que resumem o papel do gerente a algumas atividades que conduzem o gestor ao sucesso. Entretanto, não se deve tratar o gerenciamento de uma organização como sendo o cumprimento de uma série de atividades pré-estabelecidas. Salienta-se que as atividades gerenciais são extremamente contingenciais e variam de acordo com o contexto da organização. Assim, cresce a relevância dos trabalhos que descrevem o dia-a-dia da prática gerencial. Desta forma, o objetivo deste trabalho é descrever a atividade gerencial em uma organização militar, por meio das percepções de um Gestor de Licitações Públicas e de seus colaboradores. Para tanto, utiliza-se a metodologia qualitativa. Foram realizadas nove entrevistas etnográficas, que possibilitaram descrever as atividades desenvolvidas pelo gerente de uma organização militar em busca de melhores resultados. Assim, este trabalho descreve as ações de um gestor público para aperfeiçoar as rotinas de seu setor de trabalho, promovendo com sucesso uma mudança de cultura nos seus seguidores e em toda a organização, possibilitando o alcance de níveis mais elevados de produtividade e reduzindo a quantidade de erros cometidos.

Palavras-chave: Prática gerencial. Gestão de mudança. Organizações militares. Licitações públicas.

ABSTRACT

The management practice is widely researched in normative studies. They summarize the manager role into some activities that leads the manager to success. However, the management of an organization should not be treated as a group of pre-established activities. Managerial work is extremely contingency and changes according to the organizational context. It increases the relevance of studies that describe the daily managerial practice. So, this study aims to describe the managerial activity in a military organization, according to the perceptions of a Public Tender Manager and his contributors. To reach this objective, it is used a qualitative methodology. It was conducted nine ethnographic interviews, which made possible to describe the daily routine guided by the manager in order to achieve better results. Thus, this work describes the public tender manager's actions to improve the routine in his job sector, promoting a successful changing in his contributors and in the organization in order to get a high level of productivity and reducing the errors.

Keywords: Practice management. Change Management. Military Organizations. Public Tender.

RESUMEN

La práctica gerencial es objeto de encuesta en varios trabajos, nombrados estudios normativos, que sintetiza papel del gerente a algunas actividades que llevan el gestor al éxito. Sin embargo, no se debe tratar la supervisión de una organización como el cumplimiento de una serie de actividades preestablecidas. Se destaca que las actividades gerenciales son esencialmente de contingente y varían de acuerdo con el contexto de la organización. Así, crece la relevancia de los trabajos que describen el cotidiano de la práctica gerencial. De este modo, el objetivo de este trabajo es describir la actividad gerencial en una organización militar, por medio de las percepciones de un Gestor de Licitaciones Públicas y de sus colaboradores. Para esto, se utiliza la metodología cualitativa. Se realizaron nueve entrevistas etnográficas, que posibilitaron describir las actividades desarrolladas por el gerente de una organización militar en búsqueda de mejores resultados. Así, este trabajo describe las acciones de un gestor público para perfeccionar las rutinas de su sector de trabajo, que promueve con éxito un cambio de cultura en sus seguidores y en toda la organización y posibilita el alcance de niveles más elevados de productividad y disminuyen la cantidad de errores cometidos.

Palabras-clave: Práctica gerencial. Gestión de cambio. Organizaciones militares. Licitaciones Públicas.

INTRODUÇÃO

O trabalho gerencial tem sido foco de muitos estudos acadêmicos. Várias pesquisas se preocupam em resumir o trabalho gerencial a uma série de práticas e comportamentos característicos do gerente, tratando o dia a dia da gestão como se fosse uma “receita de bolo”. Essas pesquisas são consideradas como trabalhos normativos e possuem grande relevância no mundo acadêmico e prático, relacionados com as atividades de gestão, uma vez que sintetizam práticas de sucesso em regras que devem ser seguidas. Entretanto, não se pode apenas tratar o gerenciamento de uma organização, ou de suas divisões, como se fosse, simplesmente, o cumprimento de uma série de atividades pré-estabelecidas e que, se satisfeitas, conduzem o gestor ao sucesso. Neste diapasão, Mintzberg (2006, p. 14) afirma que “o gerenciamento é importante demais para ser reduzido a maior parte do que aparece nas prateleiras das

livrarias. Fórmulas fáceis e soluções rápidas são hoje os problemas da administração, não as soluções”.

A prática da gestão, assim como a atividade de “ser gerente” é muito mais complexa do que apenas seguir algumas fórmulas de sucesso. Hill (2003) acompanhou a transformação individual sofrida por 19 novos gerentes, durante o seu período inicial na prática da gestão, de maneira a comprovar que a prática gerencial é muito mais complexa do que se imagina, principalmente para aqueles que se tornam gerentes. Assim como o trabalho desenvolvido por Hill, as pesquisas que acompanham a prática gerencial, e resumem os fatos observados, são denominados de trabalhos descritivos.

Neste sentido, um dos primeiros trabalhos descritivos sobre a gerência foi desenvolvido por Mintzberg (1973). Essa pesquisa apresentou duas grandes novidades na forma de se enxergar o trabalho gerencial: a de que os gerentes se envolvem em diversas atividades de curta duração, fazendo com que o trabalho gerencial seja

extremamente fragmentado e, além disso, a mesma pesquisa apresentou o trabalho gerencial sob a ótica de diferentes papéis a serem seguidos.

Desde então, para descobrir o que os gerentes fazem e como eles utilizam o seu tempo, os pesquisadores passaram a utilizar métodos descritivos como observação direta, diários e entrevistas (YUKL, 2005). Uma revisão nestas pesquisas pode apontar padrões consistentes de atividades para o maior tipo de posições gerenciais, a exemplo do ritmo apressado e inflexível de trabalho, conteúdo variado e fragmentado, muitas atividades reativas, interações com outras pessoas, processos de decisão políticos e desordenados, planejamento informal e adaptativo, entre outros (HALES, 1986; MCCALL; MORRISON; HANNAN, 1978; MINTZBERG, 1973).

Outra questão relevante relacionada com a prática gerencial se resume na seguinte frase: “não existe uma melhor forma de administrar; tudo depende da situação” (MINTZBERG, 2006, p. 21). Esta afirmação demonstra que a prática gerencial é, acima de tudo, uma situação contextual. Tendo em mente que a prática da administração é caracterizada por sua ambiguidade, o gerente deve ter uma profunda compreensão do contexto organizacional (MINTZBERG, 2006). De acordo com Yukl (2005), as variáveis situacionais se alteram de acordo com o padrão de relacionamento entre os membros de uma organização, o tipo de trabalho a ser desenvolvido e o nível de exposição e responsabilidade aos quais um gerente está vinculado. Além disso, devem-se levar em consideração as características da organização em que o gerente está trabalhando.

Diante destas informações, percebe-se que o trabalho gerencial, por ser situacional, variável e com grandes níveis de ambiguidade, necessita de trabalhos descritivos para que se possam perceber as suas particularidades em diversos tipos de organização. Neste ponto, salienta-se que existem grandes diferenças entre organizações do setor público e aquelas existentes na iniciativa privada. As realidades vivenciadas por gerentes de organizações públicas são diferentes daquelas que os gestores de empresas privadas encontram no seu dia a dia. Neste ínterim, existem poucos trabalhos descritivos que acompanharam o dia-a-dia de um gestor público, apresentando suas principais tarefas e dificuldades.

Razão pela qual o objetivo deste trabalho é descrever a rotina de atividades diárias vivenciadas pelo Gestor de Licitações em uma Organização Militar, por meio das percepções do próprio gerente e de seus colaboradores. Desta forma, retratam-se os primeiros meses de atividade desse gestor na sua nova unidade de trabalho, ressaltando as suas dificuldades, além de descrever as práticas e rotinas adotadas por esse gerente para promover uma

mudança intencional de procedimentos no seu novo cargo de chefia.

1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo acima proposto, este trabalho tem pressupostos metodológicos baseados na etnografia. Tendo em vista que a etnografia é o trabalho de se descrever uma cultura (SPRADLEY, 1980) ou então que a etnografia é a representação escrita de uma cultura (VAN MAANEM, 1988), esta metodologia foi muito utilizada pela antropologia para se estudar sociedades e culturas distintas das comunidades ocidentais. Nesse sentido, esta metodologia se fundamenta em uma constante preocupação em se manter o ponto de vista nativo das pessoas que são entrevistadas, no intuito de evitar qualquer tipo de intervenção, chamada de capacidade de tradução, por parte do pesquisador (SPRADLEY, 1979).

Seus principais meios de coleta de dados são a observação participante e a entrevista etnográfica (SPRADLEY, 1979, 1980). Razão pela qual Goodall (2000) afirma que a etnografia é um estilo disciplinado de atitudes e conversações. Desta feita, e tendo em mente que este trabalho objetiva compreender o dia a dia de um gestor público, diante dos seus próprios pontos de vista, optou-se por uma abordagem etnográfica de coleta e análise de dados.

1.1 COLETA DE DADOS

Neste estudo descritivo, o pesquisador foi um simples observador do fenômeno estudado. A coleta de dados foi um processo complexo, não-linear, desenvolvido em conjunto com as etapas de análise dos dados.

Tendo em mente que o objetivo deste trabalho é identificar as atividades e realidades vivenciadas na gestão administrativa de uma organização militar, a partir das perspectivas de um gerente e de seus colaboradores, a principal ferramenta de coleta de dados nesta pesquisa se resume na realização de entrevistas etnográficas (SPRADLEY, 1979) com um gestor e seus auxiliares. Neste ponto, deve-se mencionar que a ferramenta de entrevista foi selecionada porque possibilita o entendimento da experiência de outras pessoas, além do significado que estas pessoas construíram a partir da sua experiência (SEIDMAN, 1998).

Diante do exposto, foram realizadas três entrevistas com um gerente, no intuito de verificar e compreender a sua rotina diária para exercer as funções de chefe da Seção de Licitação da organização militar estudada. Por conseguinte, foram entrevistados seis colaboradores

que trabalham diretamente com o gerente entrevistado, no intuito de aprofundar as análises resultantes das informações obtidas com as entrevistas do gerente. Desta forma, o pesquisador realizou um total de nove entrevistas, com duração média de uma hora cada. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho do entrevistado, possibilitando observar os ambientes e objetos do local, além da interação entre o gestor e seus seguidores. Estas observações originaram várias anotações feitas pelo pesquisador em um caderno de campo, que também foram consideradas para a análise de dados.

1.2 ANÁLISE DE DADOS

Nas palavras de Triviños (1987, p. 170),

não é possível analisar as informações tal como elas se apresentam. É necessário organizá-las, classificá-las e, o que é mais importante, interpretá-las dentro de um contexto amplo, para distinguir o fundamental do desnecessário, buscar as explicações e significados dos pontos de vista.

Razão pela qual foram utilizadas ferramentas de análise de domínio, taxonômica e de componentes (SPRADLEY, 1979) para a compreensão dos dados obtidos à luz da estrutura de conhecimento dos entrevistados. Desta forma, as entrevistas foram transcritas e o discurso dos entrevistados foi analisado várias vezes, em busca de conceitos e palavras-chave. Após a identificação dos códigos utilizados pelos entrevistados, buscou-se verificar a associação entre mais de um código, além de observar qual o tipo de relação existente entre as diferentes categorias encontradas. Esse tipo de análise possibilitou a construção de uma estrutura de valores que representa a cultura da organização estudada, além de representar a cultura dos próprios entrevistados.

Para que isto fosse possível, a análise de dados já se iniciou durante as próprias entrevistas, verificando os assuntos que deveriam ser abordados para que fosse possível atingir o objetivo proposto neste trabalho. Desse modo, conforme os dados eram coletados, eles já sofriam uma análise inicial para que a entrevista fosse conduzida para os caminhos pretendidos. Essa etapa foi extremamente relevante, uma vez que Coffey e Atkinson (1996, p. 2) afirmam que “não se deve coletar nenhum dado sem uma análise substancial que aconteça simultaneamente”. Neste sentido, foi respeitado o conceito de “ciclo etnográfico” apresentado por Spradley (1979; 1980), a partir do qual uma etapa de análise originava novos pontos e questões a serem observadas na coleta de dados, formando um ciclo de etapas entre a coleta e a análise de dados, até que fosse possível

identificar códigos e associações que representam os valores dos entrevistados e da organização em estudo.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A Instituição estudada é uma organização militar que possui mais de 80 anos de história. Neste período, passou por diferentes atribuições e hoje acumula uma força de trabalho composta por aproximadamente 950 pessoas. Atualmente, sua principal atribuição é prestar apoio administrativo e operacional para outras organizações militares. Para tanto, a Instituição apresenta uma estrutura administrativa completamente verticalizada, com diversos níveis intermediários e de gerência. Assim, sua estrutura administrativa apresenta os seguintes níveis:

a) Diretor: é o equivalente ao presidente de uma empresa. É a figura máxima da administração, por quem devem passar todas as decisões administrativas;

b) Vice-Diretor: assemelha-se ao vice-presidente de uma empresa, prestando assessoria ao diretor e representando o mesmo quando da sua ausência;

c) Chefe da Divisão Administrativa: presta assessoria ao diretor e ao vice-diretor em todos os assuntos relacionados com a vida administrativa da organização, principalmente no tocante à execução orçamentária e financeira da Instituição, ou seja, a respeito das aquisições, contratações, armazenagem de bens e pagamento de despesas; e

d) Gerentes: representam o nível médio da Divisão Administrativa. Entre outros, os principais gerentes são os seguintes:

- Gestor de Licitações: é o responsável pelas aquisições da organização, chefiando a Seção de Licitações. Esta é a função que o gestor entrevistado exerce na organização estudada;

- Gestor de Material: é o responsável pelo almoxarifado da Instituição, organizando os estoques de material e controlando os contratos da unidade; e

- Gestor de Finanças: é o responsável por toda a parte financeira e contábil da Instituição.

2.1 AS ATIVIDADES DA SEÇÃO DE LICITAÇÕES

Nessa seção são feitas todas as licitações para as aquisições e contratações de materiais e serviços, além do controle de contratos da organização como um todo. Além disso, são controlados todos os valores de passagem pagos aos funcionários da organização, seja por remoção de localidade ou por viagem de serviço.

A realização das funções da Seção começa a partir de uma necessidade de algum outro Setor da organização,

ou seja, uma seção requisitante. Desta forma a seção requisitante formaliza sua necessidade em um Pedido de Aquisição de Material ou Serviço, denominado de PAM/S. O PAM/S é enviado para o setor administrativo da organização para conferência na Seção de Controle Interno. Então é aberto um processo, chamado de Processo Administrativo de Gestão e denominado de PAG. Este processo é que vai dar origem à aquisição propriamente dita na Seção de Licitações.

A partir daí, a Seção de Licitações vai analisar em qual caso legal se encontra aquela necessidade, podendo realizar um processo licitatório, uma dispensa de licitação ou uma inexigibilidade de licitação. Cada processo equivale a uma realidade isolada e existem casos em que a licitação é dispensada, seja por um pequeno valor de compra, ou por urgência da contratação.

Por outro lado, existem casos em que não se pode exigir licitação porque a competição é inviável. Esses casos são chamados de inexigibilidade de licitação. Por fim, existem os casos que darão origem a uma licitação, que nada mais é do que um procedimento administrativo totalmente formal, que busca sempre a melhor contratação para a administração, ou seja, aquela compra mais vantajosa para o interesse público representado pela organização.

Existem seis modalidades de licitação podendo ser:

- a) Convite;
- b) Tomada de preços;
- c) Concorrência;
- d) Pregão;
- e) Concurso; e
- f) Leilão.

Deve-se esclarecer que cada modalidade representa um caso com distinção dos demais, dependente da realidade de cada processo. Esta verificação, juntamente com o enquadramento de cada caso, é realizada na Seção de Licitações. Além disso, são feitos todos os procedimentos até a conclusão da compra, desde a verificação de orçamentos, confecção e divulgação de edital, as reuniões públicas da licitação, as atas, respostas de recursos, confecção de contratos, tudo isto é feito na Seção de Licitação. Em linhas gerais, o fluxo das funções da Seção de Licitação pode ser estabelecido de acordo com o fluxo evidenciado na Figura 1.

Uma vez aprovada a requisição e aberto o Processo Administrativo de Gestão (PAG) os trâmites burocráticos referentes aos processos internos seguem todas as legislações pertinentes, entre elas a Lei 8.666, de 1993, que regula os procedimentos licitatórios no país (Lei de Licitações e Contratos). Os pregões são regidos por outra lei, a Lei 10.520, de 2002, e o Decreto 3.555, de 2000. Ademais, os processos administrativos

envolvem atividades internas da Seção de Licitações, desde a procura dos fornecedores do produto ou serviço requisitado até a finalização com a compra ou contratação e encaminhamento do produto à seção requisitante. No meio destes processos existe também a participação do Setor Administrativo através da Seção de Controle Interno, que é responsável por conferências e autorizações de determinados procedimentos, exercendo a verificação dos aspectos legais nas contratações.

Nos casos onde a aquisição de materiais ou serviços requer a licitação, deve ser criado o Termo de Referência, documento no qual a seção requisitante deve esgotar todas as variáveis e características daquele produto ou serviço que deseja comprar ou contratar. Normalmente este tipo de documento deveria ser criado exclusivamente pela Seção Requisitante, mas devido a problemas da organização, a Seção de Licitação ainda auxilia a seção requisitante na confecção deste documento, mesmo sem ter ainda nenhum processo formal sobre aquela solicitação. A partir daí é gerado o Processo Administrativo de Gestão (PAG) e as atividades seguem o fluxo descrito anteriormente.

A Seção de Licitação também auxilia a alta administração da organização no controle dos recursos financeiros destinados às aquisições de materiais ou contratações de serviços. O pedido de verba aos órgãos superiores e o controle de entrada e saída de valores são realizados pela Seção de Licitação. As outras seções da organização, muitas vezes, também necessitam do apoio da Seção de Licitação para o controle dos valores que dispõem para contratar serviços ou adquirir produtos.

Todos os processos descritos anteriormente são processos burocráticos baseados em legislações nacionais, que estão sujeitas a alteração ou atualização. Desta forma, o Setor de Licitações deve sempre estar atento a estas atualizações legais para evitar problemas no seu dia a dia, ocasionados pelo não cumprimento das legislações em vigor.

Devido ao fato de se tratar de uma Organização Pública, no Setor de Licitação é necessária a comunicação com entidades externas à organização, conforme se evidencia pelas citações extraídas das entrevistas e apresentadas abaixo.

(...) nós mantemos um bom relacionamento com eles (entidades externas), até porque precisamos por várias vezes pedir alguma orientação, tirar dúvidas. Até nas vezes que existem pontos de vista diferentes entre a nossa própria secretaria e o Núcleo de Assessoria Jurídica, a gente tenta fazer uma ponte pra encontrar um meio termo, um acordo. A princípio, estamos sempre seguindo o aconselhamento do Núcleo de Assessoria Jurídica, mesmo nos pontos de vista discordantes. E isso acaba causando um pouco de transtorno, um pouco de modificação da nossa rotina interna.

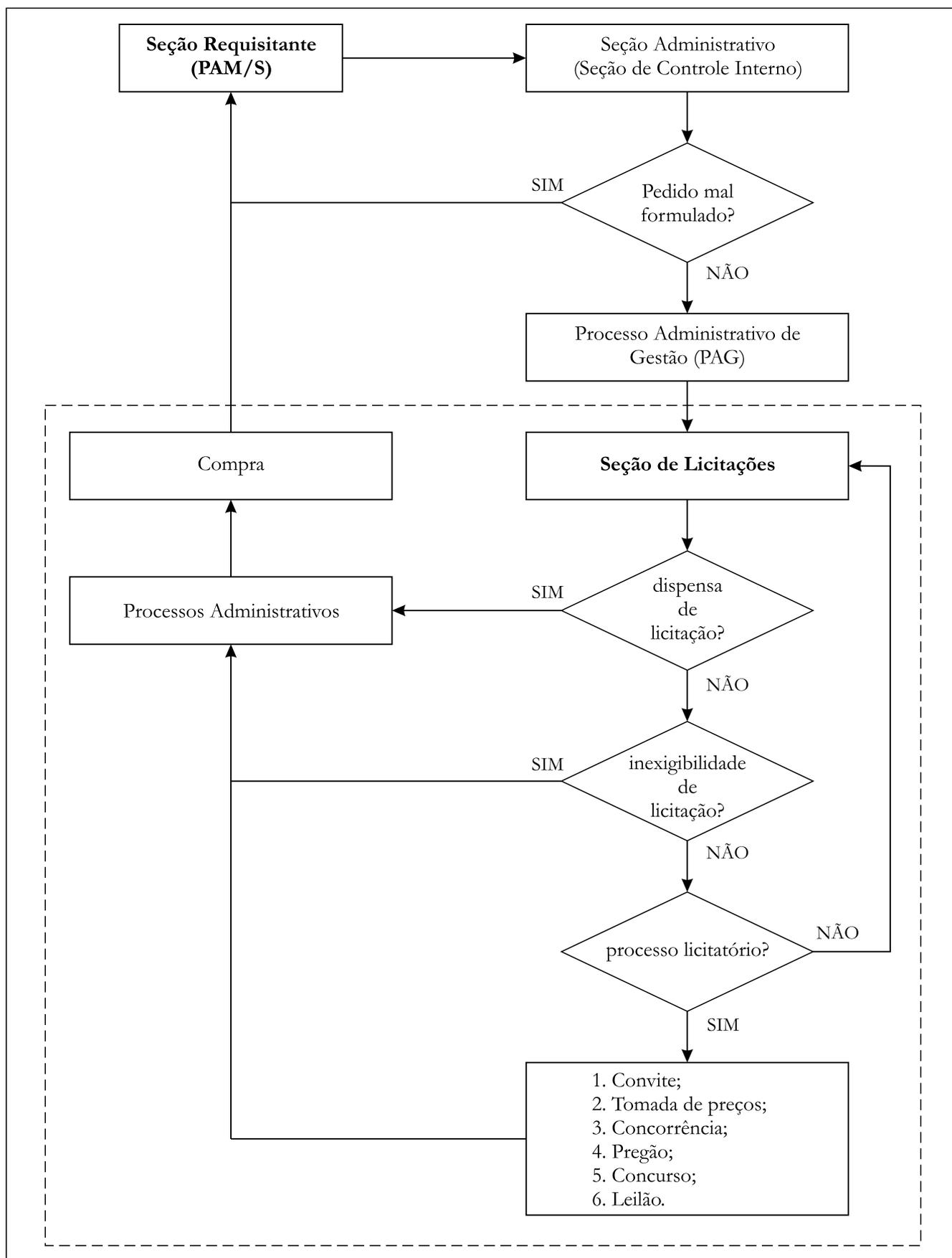


Figura 1: Fluxograma da Seção de Licitações.

(...) às vezes chego a tomar uma postura muito política, pra manter um bom relacionamento e para ter um contato frequente com eles, para facilitar a obtenção destas orientações, justamente para que nunca cheguemos a um nível de conflito entre as organizações. Então é importante que a gente saiba as idéias dos órgãos de fiscalização, seu ponto de vista.

2.2 OS PROBLEMAS DO DIA A DIA

Devido a uma cultura organizacional já existente, a Seção de Licitações não apresentava rotinas de trabalho padronizadas e estabelecidas. Todas as rotinas, assim como os procedimentos para a solução de problemas da Seção, sempre permaneceram na mente dos seus gestores anteriores.

O gerente entrevistado enfrentou problemas em relação à cultura da organização, já enraizada na forma e maneira de as pessoas trabalharem. A organização como um todo não se preocupava em estabelecer padrões de operações das seções ou sistemas de gestão. De certa forma, cada gestor tem autonomia, dentro dos limites de sua seção, para trabalhar da maneira que julga ser a mais eficiente. O medo em relação ao desconhecido faz da resistência das pessoas um dos maiores desafios enfrentados pelo gerente da Seção de Licitações. A ideia de que “sempre foi assim e sempre funcionou” é muito forte e cabia ao gerente a conscientização para a mudança deste tipo de comportamento.

Percebe-se que, devido ao grau de trâmites burocráticos e amparo legal que devem ser baseados e regulados os processos administrativos, é necessário um grande nível de especialização das pessoas envolvidas com as atividades da Seção de Licitação, conforme a citação a seguir, extraída das entrevistas.

(...) a gente ainda não tem uma formação dos nossos subordinados. Não tem programa de capacitação. Então as pessoas que estão lá, a maioria que está trabalhando comigo, aprenderam na prática, no decorrer do serviço, e a formação deles não foi voltada especificamente pra Seção de Licitações ... ou aprenderam na prática ou foram ensinados pelos chefes. E poucos deles, poucos, tem cursos específicos nessa área.

Resultado da estrutura pública da organização, muitas vezes o gerente recebia algumas pessoas com formações diferentes da área de atuação em que se localiza a realização de licitações. Mesmo assim, essas pessoas ficavam fora de sua função original, deveriam ser utilizadas em sua seção de qualquer maneira, não havendo a possibilidade de transferir, substituir, ou demitir o funcionário, por força da estabilidade que possuem no serviço público.

Além do treinamento e preparação dos colaboradores, outra dificuldade encontrada pelo gestor é a grande rotatividade de funcionários do setor, assim como dos outros gestores. Isso originou e disseminou uma cultura extremamente verticalizada de trabalho, ou seja, o chefe ordena o que deve ser feito, informando como se deve fazer e depois cobra o cumprimento da tarefa. As pessoas não se motivavam em criar rotinas mais eficientes para suas atividades e para o desenvolvimento de seu trabalho. As pessoas sempre se limitaram em fazer o que lhes era pedido, sem qualquer preocupação de quem ou como faziam. Não bastassem os problemas de capacitação da mão-de-obra interna, muitas vezes as seções requisitantes cometiam erros em seus pedidos, fazendo com que os índices de retrabalho da Seção de Licitações fossem extremamente altos, na ordem de 50%.

Aliados aos problemas de pessoal, o gerente da seção enfrentou também alguns óbices relacionados à estrutura física de equipamentos e materiais de trabalho. Computadores, equipamentos e sistemas de informática obsoletos tornam o dia a dia ainda menos eficiente, contribuindo para a falta de motivação dos funcionários.

Todos esses problemas internos proporcionavam a baixa produtividade da Seção de Licitações, gerando consequências que resultavam no atraso de alguns processos. A falta de conhecimento das outras partes da organização em relação a todos os trâmites burocráticos e legais aos quais está submetida a Seção de Licitações, em todas as suas atribuições, gerava desconforto na comunicação entre os setores da organização estudada. Esses problemas de comunicação novamente eram oriundos da cultura organizacional, que disseminava uma ideologia corporativista, ou seja, uma seção não estava preocupada e não queria saber como e porque as coisas aconteciam nos outros setores.

Por isso mesmo que a gente tem que justificar e conversar o tempo todo. O problema é que muitas vezes os usuários também não possuem esses conhecimentos, de aspectos legais. Eles erram muito, daí as coisas não andam. Só querem cobrar as coisas. As vezes, esse relacionamento é muito difícil.

Outra questão que atinge a organização como um todo, e principalmente a Seção de Licitações, é o controle de créditos e verbas. Cada seção tem disponível no início do ano uma quantidade de créditos, definida em reunião juntamente com os responsáveis de outros setores e com os agentes da administração. Por falta de orientação dos responsáveis das seções, ou às vezes por desinteresse, ou pelo fato de que “sempre foi assim”, aliado à falta de um sistema automatizado, os responsáveis pelas seções não controlavam suas despesas e créditos de maneira correta, recorrendo sempre ao responsável pela Seção

de Licitação para a apuração de sua disponibilidade de crédito. Sobre o isso, o entrevistado comenta que

Eles vão lá na minha sala, ou na minha seção pra perguntar. Isso tira muito o meu tempo, porque eles vão lá atrás de uma informação que poderia ser dada de outra forma, mas a gente não tem nenhuma ferramenta para isso. Daí, toda hora tem um usuário diferente na minha sala, ou me telefonando pra perguntar as coisas. Às vezes, isso me estressa um pouco, porque nós temos outras atribuições, e esses atendimentos acabam atrasando ainda mais os processos.

3 OS DESAFIOS DO GESTOR E A GESTÃO DE MUDANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Assim que assumiu o cargo, o gerente da Seção de Licitações herdou uma seção de trabalho totalmente desorganizada, com fluxos de informações e tarefas cruzadas, rotinas de trabalho não definidas, pessoal sem motivação, muitos sem capacitação e, além disso, alguns problemas de infra-estrutura física. O conhecimento estava na cabeça do antigo gestor e de seu principal auxiliar, que também havia deixado a Seção. Os demais funcionários da seção nunca se preocuparam e nunca se motivaram para entender a Seção como um todo, nem as diversas atividades e como elas se relacionam com as outras seções da organização. As ordens eram sempre passadas sem muita preocupação em verificar se o funcionário estava entendendo ou não aquilo que estava fazendo; “faz assim” era a regra geral.

Vindo de uma realidade onde tinha melhores condições de trabalho, o gerente percebeu que teria um grande desafio pela frente. A partir daí iniciou um trabalho de organização da Seção e de motivação de seu pessoal visando um ambiente de trabalho mais eficiente e mais saudável em todos os aspectos.

O gerente passou sua visão de futuro ao grupo que, no início, recebeu essas idéias com um pouco de desconfiança, depois de ter presenciado outros gestores com a mesma mentalidade e que não haviam conseguido modificar os valores existentes na organização. Esta mudança de atitude é retratada por um colaborador do Setor de Licitação, conforme segue:“(…) outro dia, um colega estava falando que no início ele não acreditava no que o chefe estava falando, mas agora ele já está até acreditando”.

Pessoas extremamente experientes, os funcionários aceitaram e concordaram com a visão do novo gerente, mas no início foi difícil ter o comprometimento de todos, afinal, o gerente era só mais um que passava por ali. Na visão do atual gestor, as atividades deveriam ser divididas conforme as etapas de execução dos processos administrativos da Seção, devendo também

haver um responsável por cada atividade, o número 01, e um substituto para cada tarefa, denominado número 02. Assim, por qualquer motivo de ausência de um responsável por uma atividade, não haveria correria e desespero para execução das funções. Essa realidade é definida por um subordinado durante as entrevistas, conforme a citação a seguir:

(...) se a gente distribuir bem as funções, tiver sempre, como ele fala, um 01 e um 02 para cada função, ou seja, tiver sempre duas pessoas que saibam fazer cada função... dividir elas muito bem... no futuro a gente vai estar aqui... mais tranquilo, podendo até parar um pouquinho para tomar um cafezinho, na tranquilidade.

A partir daí, foi iniciado um trabalho com todo o grupo em busca da sua visão de futuro, agora compartilhada com todos. O gerente, juntamente com os seus funcionários, estabeleceu rotinas para todas as atividades executadas na Seção de Licitações. Estas rotinas foram estabelecidas e documentadas de maneira que as pessoas pudessem entender o fluxo das informações e das atividades, a fim de visualizar o papel da Seção dentro da organização, assim como visualizar todos os processos que ocorrem dentro da Seção. Dessa forma, o conhecimento poderia ser disseminado para todas as pessoas da Seção e da organização, aumentando a eficiência e permitindo que, mesmo com a saída temporária do gestor ou das pessoas “âncora da seção”, os processos de compra e contratação de materiais ou serviços não ficassem parados, aguardando as ordens do gestor. As mudanças do gerente visaram, primeiramente, estabelecer atividades distintas e subseções responsáveis por estas atividades, assim como pessoas responsáveis pelas rotinas, que, em conjunto, completam todo o fluxo de trabalho necessário para a execução dos processos administrativos de compra e contratação de produtos ou serviços. Uma das preocupações do gerente foi a de que todos os seus funcionários conhecessem todas as funções da Seção de Licitações, de maneira que, quando alguma pessoa finalizasse a sua tarefa, soubesse o que a próxima pessoa deveria fazer para dar continuidade ao processo. Evitava-se assim que se encaminhasse um processo com erros, o que poderia ocasionar algum tipo de retrabalho.

Os profissionais ainda estão em fase de adaptação às novas rotinas de trabalho. Desta forma, caso ocorra a saída de alguma pessoa da Seção, ou até mesmo do gerente, o conhecimento permanecerá documentado para que os próximos não tenham que começar tudo novamente, como vinha ocorrendo até então com a rotatividade de funcionários e gestores.

Focado nos resultados, o gerente consegue delegar a maioria das atividades e está sempre disposto a ajudar qualquer funcionário que necessite algum tipo de auxílio

ou orientação, conforme retratado por um de seus liderados:

(...) ele delega bastante as coisas (...) deixa a gente fazer as coisas (...). ele quer só o resultado depois (...) a gente consegue trabalhar de uma forma coordenada, e ele sempre demonstra uma postura muito firme, mostra que tem bastante conhecimento e mostra que está pronto para qualquer questão que vir a acontecer, passando pra gente uma coerência muito grande.

Apesar de estimular a liberdade, união e cooperação entre os funcionários durante a execução das tarefas, o gerente centraliza os resultados e se reúne com seus superiores após verificar o cumprimento das tarefas, juntamente com seus subordinados. É uma maneira de exercer o seu controle sobre o andamento das atividades e tarefas, principalmente durante essa fase de desenvolvimento de novos padrões de comportamento e cultura de trabalho.

Todos tem liberdade para desempenhar suas funções, sem a pressão que, no passado, junto com correrias e desesperos, levava a erros e muito retrabalho. A diferença de postura entre o gestor anterior e o atual é definida por um subordinado:

(...) o chefe anterior era diferente. Colocava pressão na gente, falava um monte de coisa ao mesmo tempo, não ensinava as coisas direito, inventava um monte de moda que não levava a nada (...) era diferente.

Aberto a críticas construtivas e a sugestões para a melhoria do trabalho, o gerente atual estimula seus funcionários para que eles tragam novas idéias e sugestões, conforme descrito abaixo pelos colaboradores:

(...) ele sempre gosta que a gente leve idéias novas para ele.
 (...) está aberto à discussão. Ele escuta o que a gente tem a dizer e verifica realmente qual a melhor opção. Ele é aberto a sugestões, pode ser que aceite ou não.

Preocupado com a formação e capacitação de seus funcionários, o gerente tenta, na medida do possível, encontrar junto à organização a possibilidade de cursos de formação em assuntos relacionados ao trabalho específico de sua Seção.

Também preocupado em manter um espírito de equipe no grupo de trabalho, o gerente tenta unir as pessoas promovendo encontros informais, os happy hours, que tem por objetivo despertar o sentimento de união das pessoas, conforme relatado a seguir por um funcionário.

(...) quando cheguei aqui na cidade, achei que o pessoal era meio sozinho. Achei que o clima assim, era meio faroeste, sabe? O pessoal, em vez de conversar, quer brigar com o outro... Aí chegou o nosso novo gerente, começou a marcar happy hour com a gente, com o pessoal civil, com o povo que trabalha junto. Então a gente está quebrando o gelo e aproximando mais o pessoal.

O clima do ambiente de trabalho está mudando para melhor. As atividades estão mais claras e bem definidas, a interação e cooperação entre os colegas de trabalho também tem contribuído para um ambiente mais saudável, conforme os relatos de dois entrevistados.

(...) o pessoal fala, aqueles que trabalharam na gestão anterior, que teve uma mudança muito grande. E eu tenho acompanhado e os colegas estão bastante satisfeitos com isso.

(...) eu vejo que hoje a gente é mesmo uma equipe, as pessoas se ajudam ... acho que está bem melhor assim.

O gerente está conseguindo o respeito e autoridade sobre seu grupo de trabalho e aos poucos vai conseguindo obter o comprometimento de todos com as novas rotinas estabelecidas gerando resultados positivos para a organização como um todo e para os funcionários da Seção de Licitações. Isto é exemplificado pelos depoimentos a seguir, de alguns colaboradores:

(...) ele é um chefe que é agradável, é até brincalhão com a gente. Leva tudo na esportiva, eu respeito ele, todo mundo respeita.

(...) a gente sempre conversa é que o chefe ali, para nós, é um dos melhores chefes que veio até hoje (...) e eu já estou ali há 13 anos.

(...) ele muitas vezes está nervoso, mas não demonstra. Ele está sempre rindo, nunca está com a cara fechada.

(...) fica sempre atento aos funcionários dele.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática gerencial, por se tratar de questões e situações que ocorrem dentro de um ambiente social, envolve aspectos muito mais complexos do que aqueles existentes em suas teorias. No dia a dia de um gerente podem existir diversas variáveis que farão com que exista a intersecção, a união ou até mesmo o surgimento de novas abordagens ou maneiras de gerenciar e liderar. A análise descritiva das realidades vivenciadas por gerentes e líderes torna-se assim um modelo de trabalho científico de extrema importância para o entendimento das teorias e práticas da rotina de um gerente.

Dentro de todas as variáveis existentes, a pesquisa baseou-se na descrição das realidades vivenciadas por um gerente do setor público. Por estar inserido em uma organização com uma forte estrutura hierárquica, o líder muitas vezes se vê diante de inúmeros desafios e problemas organizacionais complexos.

O líder pesquisado ocupa uma posição importante dentro da organização em estudo, pois a sua Seção é responsável pelos processos de compra e contratação de todos os produtos ou serviços de toda a organização. Quando iniciou suas atividades, o líder pesquisado encontrou uma seção de trabalho com toda a informação

e conhecimento completamente dispersos. A rotatividade de cargos dos níveis operacionais, e também dos gestores, a despreocupação com a capacitação e formação de seu pessoal, problemas de infra-estrutura física de trabalho, entre outras coisas, contribuíam para a desmotivação das pessoas, gerando um ambiente de trabalho nada saudável. Diante desses desafios, o gerente iniciou um trabalho de mudança visando a melhoria de seu ambiente de trabalho e o aumento da eficiência de sua Seção. Através das entrevistas realizadas com alguns de seus funcionários, percebe-se a mudança das rotinas do fluxo de trabalho e

a constatação de que geraram, e estão gerando, resultados positivos.

As práticas e comportamentos do gerente, diante da situação que se encontrou em seu novo setor de trabalho, tornaram a sua liderança efetiva, pois, de acordo com declarações e descrições de seus próprios funcionários, conseguiu criar um ambiente de trabalho mais saudável. Assim, o gerente obteve o respeito e a autoridade sobre sua equipe, ao mesmo tempo em que consegue o comprometimento de todos na execução eficiente das funções exercidas pela Seção de Licitações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data: complementary research strategies**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1996.

GOODALL JR., H. L. **Writing the new ethnography**. Lanham, AltaMira Press, 2000.

HALES, C. P. What do managers do: a critical review of the evidence. **Journal of Management Studies**, n. 23, p. 88-115, 1986.

HILL, L. **Becoming a manager: how new managers master the challenges of leadership**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

MCCALL, M. W. Jr.; MORRISON, A. M.; HANNAN, R. L. **Studies of managerial work: results and methods**. Technical Report nº 9. Greensboro: Center for Creative Leadership, 1978.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper and Row, 1973.

_____. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**. New York: Teachers College Press, 1998.

SPRADLEY, J. P. **The ethnographic interview**. Belmont: Wadsworth, 1979.

_____. **Participant observation**. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1980.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN MAANEM, J. **Tales of the field**. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.