



ESCOLHA DE GESTORES DO NÍVEL TÁTICO EM AUTARQUIAS: INFLUÊNCIAS DA INDICAÇÃO POLÍTICA

GOMES, José Osmar*
FERNANDES, Rosane Rosa Dias**

1 INTRODUÇÃO

O Nível Tático de algumas organizações públicas possui grande número de ocupantes que foram selecionados por indicação política em detrimento da meritocracia. Tal prática teve origem no Brasil ainda no período colonial, passando pelo período imperial, e após, no período da república (FAORO, 2018).

Destaca-se que, a partir do Brasil repúblicas, várias ações vão sendo implementadas com a finalidade de diminuir o fenômeno. Todavia, apesar dos esforços e dos avanços, ainda a prática é usada e consiste na investidura de indivíduos em um cargo público tendo o principal fator de decisão a indicação política,

Tal fenômeno ocorre em todos os níveis das organizações públicas, porém no nível tático das organizações, onde o gestor precisa estar mais próximo de sua equipe, os efeitos são mais percebidos, principalmente pelos seus gerenciados que, por falta de um gerenciamento adequado acabam desmotivados, sem direcionamento e tem seu desempenho diminuído.

Pretende-se ter como resultado um melhor entendimento de como se dá as nomeações de cargos no nível tático. Para isso, o objetivo geral do trabalho consiste em analisar o processo de nomeações de cargos no nível tático. Para alcance do objetivo geral, temos como objetivos específicos identificar os requisitos formais e não formais, obrigatórios e desejados, para a investidura nos cargos de gestores de nível tático; analisar com base na teoria aplicável as relações subjetivas envolvidas na escolha e as possíveis consequências no gerenciamento da

* Instituto Federal do Espírito Santo, campus Colatina. jose@gomes.net.br

** Instituto Federal do Espírito Santo, campus Colatina. rosanerosadias@gmail.com

equipe e sugerir ações que minimizem as influências políticas na indicação de gestores do nível tático em uma autarquia que consiste no plano de intervenção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A investidura em cargos de gestão tática demanda requisitos tanto formais quanto não formais. Os requisitos formais incluem qualificações acadêmicas, experiência profissional e habilidades específicas relacionadas às responsabilidades do cargo. Já os requisitos não formais envolvem características comportamentais, liderança e habilidades interpessoais que contribuem para a eficácia na gestão de equipes.

Para BORGATTI *et al.* (2009) a escolha de gestores de nível tático muitas vezes envolve fatores subjetivos, como afinidade política, alianças estratégicas e relações pessoais. A teoria das redes sociais destaca a importância dessas conexões no ambiente organizacional, influenciando decisivamente a indicação de gestores. Essas relações subjetivas podem afetar a dinâmica da equipe e o desempenho organizacional.

De forma complementar, para Jensen e Meckling (1976) a teoria da agência oferece insights sobre as relações entre principais e agentes na gestão pública, destacando a importância de alinhar os interesses dos gestores aos objetivos da organização. Integrar essa abordagem à escolha de gestores táticos pode contribuir para uma gestão mais eficiente e alinhada aos propósitos da autarquia.

Para aprimorar o processo de escolha de gestores táticos, é essencial estabelecer critérios claros e transparentes. A adoção de comitês de seleção independentes, a criação de perfis de competências específicas e a implementação de avaliações objetivas podem garantir uma escolha mais fundamentada e orientada para o mérito.

A conciliação entre indicação política e critérios meritocráticos é crucial. Destaca-se a importância de uma gestão profissional e eficiente. Estratégias de capacitação, avaliação de desempenho e sistemas de meritocracia podem ser integrados para garantir uma gestão equilibrada.

A transparência no processo de escolha é fundamental para legitimar a decisão e promover a confiança na gestão pública. A teoria da transparência destaca como a divulgação de informações sobre o processo de seleção pode fortalecer a accountability (entendida com uma relação de avaliação e responsabilização em que o administrador público deve prestar as

informações necessárias, se responsabilizar por elas e se sujeitar em relação a um órgão institucional) e a eficiência organizacional.

A implementação de critérios meritocráticos enfrenta desafios, como resistência à mudança e influências políticas. A teoria da mudança organizacional e estratégias participativas podem ser empregadas para superar esses obstáculos e promover uma cultura de meritocracia.

A gestão estratégica de recursos humanos oferece abordagens para a seleção e desenvolvimento de gestores. Integrar essa teoria no processo de escolha proporciona uma visão mais holística, considerando não apenas as habilidades técnicas, mas também as competências interpessoais e estratégicas.

Investir no desenvolvimento de lideranças internas é uma estratégia sustentável. A teoria do desenvolvimento de lideranças (ULRICH *et al*, 2000) destaca a importância de cultivar talentos internos, promovendo a continuidade e o alinhamento com a cultura organizacional.

3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizou uma revisão da produção científica para melhor embasamento teórico do assunto. O estudo foi conduzido no Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal do Espírito Santo (Idaf), uma Autarquia Pública do Governo do Estado do Espírito Santo. Os sujeitos da intervenção, ou seja, o público-alvo foram os gestores do nível Estratégico que possuem poder de escolha de gestores do nível tático e os próprios gestores do nível tático.

O local de estudo é uma autarquia:

responsável pela execução da política cartográfica e agrária no que se refere às terras públicas e pela defesa sanitária das atividades agropecuárias e florestais no território do Espírito Santo. Cabe também ao Instituto a coordenação da Unidade Técnica Estadual (UTE), que executa no Estado o Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF). (IDAF, 2023)

Assim, constitui-se em uma autarquia com atividades de estado, incluindo fiscalizações na área agropecuária de forma contínua e bem definida. A influência de indicações nos cargos de nível médio, de forma geral, não tem o condão de buscar influenciar nas atividades do órgão.

Os cargos de interesse para indicação política restringem-se às diretorias gerências de nível médio. São duas diretorias: a Diretoria Administrativa e Financeira e a Diretoria Técnica. Sob a Diretoria Financeira tem-se quatro Gerências: a Gerência Financeira, a Gerência de

Planejamento e Orçamento, a Gerência Administrativa, a Gerência de Recursos Humanos e o Núcleo de Tecnologia da Informação. Já a Diretoria Técnica possui doze Gerências: a Gerência de Agroindústria de Pequeno Porte, a Gerência de Diagnóstico Laboratorial, a Gerência de Defesa Sanitária e Inspeção Animal, a Gerência de Defesa Sanitária e Inspeção Vegetal, a Gerência de Educação Sanitária e Ambiental, a Gerência de Licenciamento e Controle Florestal, a Gerência Regional de Cariacica, a Gerência Regional de Cachoeiro De Itapemirim, a Gerência Regional de Colatina, a Gerência Regional de Nova Venécia, a Gerência de Terras e Cartografia, e o Núcleo de Projetos Especiais. E por três assessorias: Assessoria de Comunicação, Assessoria Jurídica e Assessoria de Projetos. (Idaf, 2023).

A lei que institui os referidos cargos é a Lei complementar 197 de 2001 alterada pelas Leis Complementares 868 de 2017 e 895 de 2018 (Governo do Estado do Espírito Santo, 2018).

Cada uma dessas gerências e assessorias possuem um gerente que também é chefe da gerência correspondente. Nesse trabalho limitaremos nossos estudos e análises aos cargos da Diretoria Administrativa e financeira e sob os aspectos da teoria das redes e da teoria da agência. Sobre elas discutir-se-á sobre as formas de escolha baseadas na literatura estudada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Da análise das teorias e das Leis estudadas bem como da vivência do autor nessa autarquia (o autor é servidor efetivo da autarquia desde 2011, tendo inclusive ocupado cargos de gerência em substituição por alguns períodos). Observa-se o que se analisou a seguir.

Todos os cargos do nosso estudo são de livre nomeação e exoneração e de responsabilidade do Diretor presidente, e como tal é comum verificarmos a troca do ocupante do cargo por ocasião da troca do Diretor Presidente. Essa característica demonstra que o Diretor Presidente deseja que o referido cargo seja ocupado por alguém de sua confiança em detrimento do ocupante anterior.

A teoria das redes que na visão de Mizruchi (2006) tem bases fundamentadas nas díades e nas tríades demonstrando ligações diretas e indireta entre atores respetivamente indica uma possível análise sobre a ocorrência do parágrafo anterior: que o gestor vai preferir uma ligação direta (díade) em detrimento da indireta (tríade) para ocupar os cargos que são de sua responsabilidade.

Outro aspecto importante a se considerar é a indicação externa que ocorre quando algum ator externo, normalmente o ator que nomeou o Diretor Presidente, indica que ele gostaria para determinado cargo. Por óbvio a indicação acaba sendo aceita para evitar desconfortos com quem o nomeou para o cargo. Essa indicação é mais difícil de ser detectada, pois, geralmente é uma ação que pode incorrer em ilegalidade ou falta de ética.

O aspecto negativo dessa indicação pode ser mitigado pela transparência do ato e pelo entendimento proporcionado pela Teoria da Agência (JENSEN E MECKLING, 1976). Essa teoria analisa a relação entre o principal (sociedade) e o agente (administrador) e considera a existência de conflitos em função da existência de interesses divergentes entre eles.

Cabe destacar que as mudanças do gestor quando o Diretor Presidente muda ou quando é indicação externa, não necessariamente são negativas, mas há ações que podem levar a uma melhor escolha. Citar-se-á duas delas, enfatizando que tais sugestões não são as únicas, nem sempre são recomendadas para todos os casos. Cabe uma análise mais detida de cada caso para melhor sugestão.

Tal qual se observa na Teoria da Agência, os conflitos vêm exatamente do interesse de cada uma das partes. Vale destacar que o principal, nessa teoria, é a sociedade, portanto o ponto focal e suas necessidades é que precisam estar em primeiro lugar. O agente existe justamente para levar a cabo os interesses do principal.

Aliado a isso, os Gestores que nomeia seus subordinados estão envolvidos em redes em que muitas vezes deverá se sujeitar a incluir no quadro de seus gestores indicados políticos dos quais não conhece nem mesmo as qualidades técnicas para o cargo.

Assim, entende-se que envolver o principal da teoria da agência nessas nomeações seria bem razoável, além de tornar conhecida a biografia e qualidades técnicas, tanto de qualificação quanto de conhecimento, a fim de verificar e tornar transparente a indicação do novo gestor.

Assim, dentro dos aspectos mencionados este trabalho sugere a adoção de medidas para mitigar efeitos da indicação de gestores do nível tático conforme plano apresentado a seguir.

PLANO DE INTERVENÇÃO

Ações Estratégicas	Local onde será desenvolvida a ação estratégica	Técnicas ou Instrumentos	Carga horária	Início	Término	Responsáveis	Acompanhamento e Avaliação
1. Constituir comitê para elaborar requisitos necessários e desejáveis para cada cargo do nível tático	Na própria autarquia	Reuniões de estudos e de discussões técnicas.	80 horas	02/01/2024	31/12/2024	Gerente de Recursos. Especialistas da Academia e da sociedade.	Verificação da realização das reuniões e acompanhamento das atas de reunião e seus resultados.
2. Elaborar página de transparência para demonstrar o currículo completo dos indicados a cargos do nível tático	Na própria autarquia	Site institucional	20 horas	02/01/2024	30/04/2024	Setor de recursos humanos, de comunicação e de TI da autarquia	Site alterado e com os currículos disponibilizados.

5 CONCLUSÃO

Buscou-se, neste projeto de intervenção, propor ações para que as indicações para cargos de nível tático de uma autarquia tenham minimizado as influências políticas. Para isso buscou-se na literatura das teorias da administração as características aplicáveis e delas selecionou-se duas para melhor estudo à nossa aplicação: a teoria das redes e a teoria da agência. Tal escolha deu-se para delimitar nossos estudos sem desconsiderar quaisquer outras como possíveis casos aplicáveis.

Conclui-se que boas práticas para a indicação para gestores do nível tático possam incluir a participação mais ativa da sociedade bem como tornar mais transparente as qualificações do gestor escolhido para cada um dos cargos. Neste sentido, o trabalho atingiu seu objetivo ao analisar o processo de nomeações de cargos no nível tático.

Como sugestão de trabalhos futuros, sugere-se aprofundamento nas demais teorias da administração bem como generalização dos resultados encontrados a fim de sugerir uma lista de ações e características aplicáveis às indicações de gestores do nível táticos de organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- BORGATTI, Stephen P. et al. *Network analysis in the social sciences*. *Science*, v. 323, n. 5916, p. 892-895, 2009.
- FAORO, Raymundo. *Os donos do poder: Formação do patronato político brasileiro*. 5 ed. São Paulo: Globo, 2012.
- GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, *Lei Complementar 197*, Vitória-ES, 2018. Disponível em: <https://idaf.es.gov.br/Media/idaf/Documentos/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Institucional/Lei%20197%20de%202001.doc>. Acesso em: 01 dez. 2023.
- IDAF. *Competências*. Disponível em: <https://idaf.es.gov.br/competencias>. Acesso em: 30 nov. 2023.
- IDAF. *Organograma*. Disponível em: <https://idaf.es.gov.br/competencias>. Acesso em: 30 nov. 2023.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-60, Oct. 1976.
- MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, v.46, n.3, p.10-15, 2006.
- ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. *Liderança orientada para resultados*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

APÊNDICE

Ronald Borgatti é um renomado sociólogo e pesquisador nas áreas de teoria das redes sociais e análise de redes sociais. Sua contribuição para o campo tem sido significativa, e ele é conhecido por desenvolver conceitos e abordagens que ajudam a compreender a estrutura e dinâmica das redes sociais. Vamos explorar alguns pontos importantes da teoria das redes sociais na visão de Borgatti:

Conceito de Redes Sociais: Borgatti define redes sociais como padrões de relações sociais entre atores (indivíduos, organizações, grupos) que estão interconectados por laços sociais. Esses laços podem ser baseados em diferentes tipos de relações, como amizade, colaboração, influência ou fluxo de recursos.

Tipos de Laços Sociais: Borgatti destaca a importância de diferenciar entre diferentes tipos de laços sociais. Ele classifica os laços em duas categorias principais: laços fortes e laços fracos. Laços fortes são caracterizados por relações mais íntimas e frequentes, enquanto laços fracos envolvem conexões mais distantes e menos frequentes.

Capital Social: Borgatti relaciona a teoria das redes sociais ao conceito de capital social. Ele argumenta que as redes sociais não apenas refletem relações sociais, mas também são fontes de recursos valiosos. O capital social, derivado das conexões em uma rede, pode ser utilizado para obter informações, suporte emocional, oportunidades profissionais e outros benefícios.

Centralidade e Prestígio: Borgatti explora métricas de centralidade dentro das redes sociais para identificar atores centrais e entender sua importância na rede. A centralidade pode ser medida de várias formas, como centralidade de grau, proximidade ou intermediação. Aqueles com maior centralidade muitas vezes têm maior influência e acesso a recursos.

Clusters e Subgrupos: Borgatti destaca a presença de clusters ou subgrupos dentro de uma rede social. Esses clusters representam conjuntos de atores que estão mais fortemente interconectados entre si do que com outros atores na rede. Essas estruturas podem influenciar dinâmicas e padrões de comunicação.

Mudança e Dinâmica: A visão de Borgatti também enfatiza a dinâmica das redes sociais ao longo do tempo. Ele reconhece que as redes estão em constante evolução devido a mudanças nas relações entre os atores, entrada de novos membros ou saída de membros existentes.

A abordagem de Borgatti na teoria das redes sociais fornece ferramentas conceituais e analíticas para entender não apenas a estrutura estática das redes sociais, mas também suas propriedades dinâmicas e impactos no comportamento humano e nas relações sociais. Essa visão holística contribui para uma compreensão mais completa e aplicável das redes sociais em diversos contextos.

A teoria da agência, desenvolvida por Michael C. Jensen e William H. Meckling, é um importante framework da teoria econômica que busca entender e explicar as relações contratuais entre principais (ou acionistas) e agentes (ou gestores) dentro das organizações. Essa teoria tem aplicação significativa em economia, finanças corporativas e governança corporativa. Vamos explorar alguns pontos-chave da teoria da agência na visão de Jensen e Meckling:

Relação Principal-Agente: A teoria da agência parte do pressuposto de que há uma separação entre proprietários (principais) e gestores (agentes) em organizações. Os principais, que possuem os recursos financeiros, contratam agentes para administrar esses recursos em seu benefício. No entanto, há um conflito de interesses inerente, pois os agentes podem não agir sempre no melhor interesse dos principais.

Problema de Agência: O cerne da teoria da agência é o "problema de agência". Esse problema surge quando há assimetria de informações e interesses conflitantes entre principais e agentes. Os agentes podem ser motivados por incentivos pessoais que não estão alinhados com os objetivos dos principais.

Custo de Agência: Jensen e Meckling identificam três tipos principais de custos associados ao problema de agência: custos de monitoramento (para supervisionar as ações dos agentes), custos contratuais (para elaborar contratos que alinhem os interesses) e custos de oportunidade (resultantes de escolhas que afetam negativamente os principais).

Incentivos e Contratos: A teoria da agência destaca a importância do desenho de contratos e sistemas de incentivos para alinhar os interesses dos principais e agentes. Mecanismos como opções de ações, bônus vinculados ao desempenho e outros incentivos são projetados para motivar os agentes a agirem de maneira a maximizar o valor para os principais.

Problemas de Agência em Finanças Corporativas: A aplicação prática da teoria da agência é evidente em várias áreas, como finanças corporativas. Por exemplo, a estrutura de remuneração dos executivos é frequentemente analisada sob a perspectiva da teoria da agência, visando

garantir que os gestores tenham incentivos adequados para agir no melhor interesse dos acionistas.

Governança Corporativa: A teoria da agência também é fundamental para o campo da governança corporativa. Mecanismos de governança, como conselhos de administração independentes, auditorias externas e práticas de divulgação transparente, são implementados para mitigar os problemas de agência e garantir uma gestão mais alinhada com os interesses dos acionistas.

A teoria da agência de Jensen e Meckling oferece uma estrutura conceitual valiosa para entender e lidar com os desafios inerentes às relações entre principais e agentes nas organizações. Essa abordagem tem implicações significativas para a prática empresarial e é amplamente utilizada para informar políticas de governança corporativa e decisões relacionadas à gestão e remuneração de executivos.