

**RELATÓRIO DE
PERFIL DA LIDERANÇA**

**RELATÓRIO DE
COMPETÊNCIAS DOS(AS)
GESTORES(AS) PÚBLICOS(AS)
MUNICIPAIS DA PREFEITURA
DE CAMPINAS**

LIDERA

**Programa de Mentoria para
Lideranças Públicas de Campinas**

GentiLAB

SECRETARIA DE
GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS



**PREFEITURA DE
CAMPINAS**



GentiLAB - Laboratório de Inovação em Gestão de Pessoas

 genti.lab@campinas.sp.gov.br

 <https://souservidor.campinas.sp.gov.br/pt-br/node/125>

 [@GentiLAB](#)

Secretaria Municipal de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS (SP)

fevereiro/2023

Prefeito Municipal

Dário Saadi

Vice-Prefeito

Wanderley de Almeida

Secretária Municipal de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Eliane Jocelaine Pereira

Diretor de Apoio à Gestão e Projetos Integrados

Fábio Henrique Fedrizzi Custódio

Coordenadoria de Apoio à Gestão e Projetos Integrados

Milena de Senne Ranzini

Isabella Guimarães Lucinda de Carvalho

Patrícia Quito de Oliveira

Victor Martins Lobo

Equipe de Suporte de Tecnologia da Informação

André de Vito

Rogério Scaion

Equipe de Elaboração do LIDERA

Aline Freitas

Cláudia Praxedes

Isabella Guimarães Lucinda de Carvalho

Juliana de Cássia Lopes Miorin

Márcia Gomes

Maurício Delgado

Milena de Senne Ranzini

Patrícia Quito de Oliveira

Rodrigo de Godoi

Victor Martins Lobo

ÍNDICE

2	Introdução
3	Dados Gerais - Gestores
41	Grupos Focais
51	Questionários
92	Quadros comparativos
103	Anexos
116	Glossário

INTRODUÇÃO

O presente relatório é um produto do **GentiLab - Laboratório de Inovação em Gestão de Pessoas** da Secretaria Municipal de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas de Campinas - SMGDP (Prefeitura de Campinas).

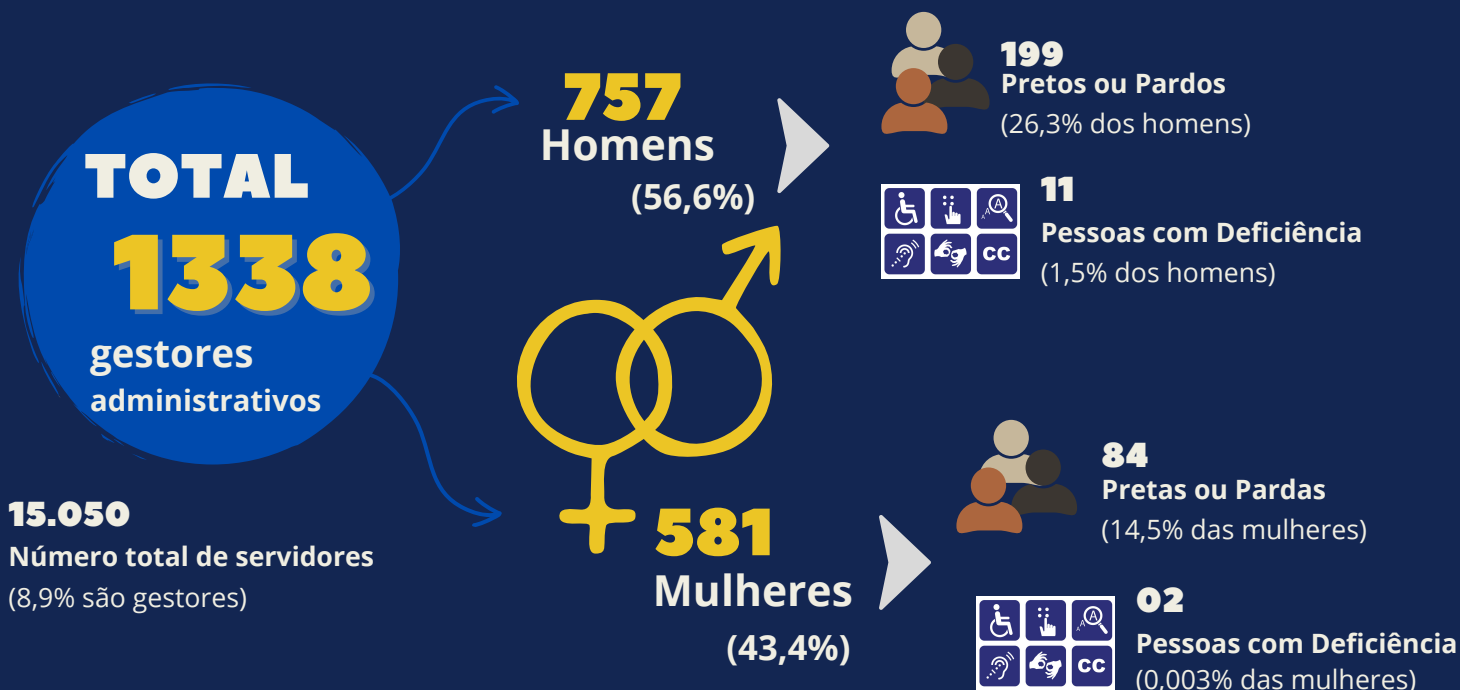
O **Relatório de Competências dos(as) Gestores(as) Públicos(as) Municipais de Campinas** tem o objetivo de subsidiar a elaboração e estruturação do **LIDERA - Programa de Mentoria para Lideranças Públicas**. Para compreender melhor o perfil dos gestores e suas competências e demandas, a primeira etapa para o programa de mentoria foi a realização de um diagnóstico que pudesse trazer subsídios para a construção de um cronograma de atividades adequado às necessidades da administração pública de Campinas.

Para a realização do diagnóstico foram utilizadas três ferramentas, cujos resultados serão apresentados detalhadamente ao longo deste documento:

- 1. Análise de dados cadastrais:** através do levantamento da base de dados dos servidores públicos municipais, foram identificadas as informações sobre onde estão situados os gestores públicos, qual seu gênero e sua idade, seu grau de escolaridade, há quanto tempo atuam na municipalidade, assim como seu tipo de vínculo com a Prefeitura de Campinas.
- 2. Grupos Focais:** foram realizadas entrevistas coletivas com Diretores, Coordenadores e Chefes de Setor com o objetivo de compreender, de forma qualitativa, a percepção dos gestores sobre o perfil adequado e as competências necessárias para uma melhor atuação.
- 3. Questionário sobre competências:** durante o período de diagnóstico, foi aplicado um questionário, como instrumento quantitativo, explorando a percepção sobre as competências de liderança dos gestores municipais. Responderam ao questionário tanto servidores quanto gestores.

Através da análise dos resultados produzidos por estas três ferramentas elaboramos o presente **Relatório de Perfil das Competências das Lideranças Públicas Municipais**. A seguir, apresentamos os dados gerais dos gestores públicos municipais da Prefeitura de Campinas e que serão detalhados ao longo do texto.

DADOS GERAIS - GESTORES



50 anos
Idade média

73% são
Servidores Efetivos



62%

Escolaridade Superior

(Tecnólogo, Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado)

65%

(873 gestores) tem



+10 anos
tempo de vínculo



TOTAL

452

gestores escolares

TOTAL

45

gestores segurança pública

CARGOS DE GESTÃO

A elaboração deste Relatório se deparou inicialmente com as seguintes perguntas:

1. O que são cargos de gestão?
2. Quais são os cargos de gestão na Prefeitura Municipal de Campinas?

Assim, para que pudéssemos prosseguir na elaboração do diagnóstico partimos da definição dos cargos de gestão respondendo às perguntas acima e estabelecendo os critérios adequados à nossa análise sobre os aspectos da liderança no setor público municipal.

Definir o que é liderança não é uma tarefa simples, pois seu conceito vem passando por transformações ao longo do tempo. Dois aspectos são comuns nas definições de liderança: a capacidade de influenciar as pessoas e a existência de um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas.

Anteriormente, se acreditava que a liderança era inata, ou seja, ou você nascia líder ou não ocuparia esta posição. Consideravam-se certos traços de caráter (**Teoria dos Traços**) para definir quem seria o líder. Nesta perspectiva, uma pessoa poderia desempenhar a liderança se tivesse estes atributos. A liderança não poderia ser aprendida.

Na evolução do conceito, foram considerados os aspectos comportamentais da liderança. Assim, nasceu a **Teoria dos Estilos de Liderança** com três tipos de líderes: o autocrático (líder centralizador que toma as decisões de maneira unilateral); o democrático (envolve os subordinados na tomada de decisão) e o *laissez faire* (não se envolve na tomada de decisões).

Alguns líderes estão mais focados nas tarefas, no trabalho a ser realizado. Outros líderes estão mais focados nas pessoas e no relacionamento que estabelecem com os liderados. Desta forma, nasceu a **Teoria do Grid Gerencial**, que avalia o estilo de gestão pela análise do grau de tarefa e de relacionamento que o líder desenvolve.

Teorias ambientais, ou contingenciais, também influenciaram o conceito de liderança já que passaram a considerar os fatores situacionais que impactam no exercício da liderança. Nesta perspectiva, passou a ser importante a atuação do líder conforme a maturidade dos seus subordinados (**Teoria da Liderança Situacional**). Segundo esta Teoria, uma liderança somente pode ser considerada bem-sucedida se o estilo do líder for adequado à maturidade dos liderados, o que envolve conhecimento técnico e aspectos comportamentais para a realização das tarefas.

A análise das teorias nos levam à indagação: é possível ensinar a liderança?

E a resposta é **SIM**. Compreendemos que esta habilidade pode ser desenvolvida e trabalhada. Para isso, buscamos identificar quais as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são necessárias aos gestores públicos da Prefeitura Municipal de Campinas na visão dos próprios gestores e também na perspectiva dos servidores.

Outro aspecto da liderança é a dominação. Nesta perspectiva, para Max Weber, teórico que elaborou a **Teoria da Burocracia**, a dominação ocorre sob três formas:

- Dominação Carismática: cuja obediência está vinculada ao carisma do líder;
- Dominação Tradicional: cuja obediência se dá através da tradição como, por exemplo, na figura de príncipes e patriarcas;
- Dominação Racional-legal: a obediência se dá em virtude do cargo ocupado, conforme normas e regras estabelecidas e uma hierarquia de cargos e funções.

Nas organizações formais, consideramos como "gestor" aquele servidor que recebeu a atribuição de chefia. Neste relatório, foram considerados gestores os servidores que foram nomeados para um cargo de gestão. Porém, ainda assim ficava a dúvida de quais seriam os cargos que exerceriam funções de chefia.

Para esta definição, consideramos as Leis Municipais que estruturam as carreiras dos gestores públicos municipais de Campinas:

- Lei Complementar nº 64, de 16 de abril de 2014; e
- Lei Complementar nº 301, de 22 de abril de 2021.

Por fim, os cargos de gestão tiveram a avaliação de suas atribuições e tarefas. Como exemplo, trazemos a descrição do cargo de **DIRETOR**:

Cargo de livre nomeação e exoneração, de provimento em comissão, que auxilia e assessora político-administrativamente o secretário municipal e/ou secretário adjunto, liderando um departamento, implementando e desenvolvendo as atividades inerentes à área de competência específica da secretaria municipal à qual está hierarquicamente subordinado e promovendo a gestão global e integrada das ações desenvolvidas pelo departamento de modo a atender às peculiaridades demandadas pelo secretário, além de outras atribuições.

Fonte: Lei Complementar nº 301, de 22 de abril de 2021

Ao serem avaliadas as outras descrições dos cargos gerenciais apresentadas na Lei, percebe-se a referência à liderança de pessoas, equipes ou unidades de trabalho. Desta forma, foram definidos os cargos de liderança a serem contemplados na análise deste relatório, **excluindo-se** cargos de **Assessoria**, os quais dão suporte aos gestores e não exercem liderança direta. Houve também uma análise separada dos cargos de gestão escolar, na Secretaria de Educação, e dos cargos de gestão da segurança pública, vinculados à Secretaria de Segurança Pública.

Na descrição do cargo de assessoria, verificamos, no exemplo abaixo, atribuições de suporte e não de condução e liderança. Segue a descrição do cargo de **ASSESSOR SUPERIOR I**:

Cargo de livre nomeação e exoneração, de provimento em comissão, que assessora diretamente o prefeito, o secretário municipal e/ou o secretário adjunto em questões de natureza político-administrativa, verifica previamente todos os atos administrativos praticados pelo prefeito e/ou secretário quanto à legalidade e/ou conveniência e oportunidade em relação às metas definidas no Plano de Governo e revisa todos os atos administrativos submetidos à apreciação dos agentes políticos ou superiores hierárquicos antes de sua formalização, além de outras atribuições.

Fonte: Lei Complementar nº 301, de 22 de abril de 2021

Foram considerados **cargos de gestão e liderança** para o presente relatório os cargos abaixo listados. Chamaremos estes cargos de **CARGOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA**. Ressalte-se que a listagem foi baseada nas leis de cargos em comissão, na base de dados da atualização cadastral e estão listados em ordem alfabética, não se atribuindo nenhum grau de importância no momento.

Administrador Regional	Gratificação de Função IV
Assistente do Prefeito Municipal	Gratificação de Função V
Chefe de Setor	Ouvidor Geral
Comandante da Guarda Municipal	Prefeito Municipal
Coordenador de Projetos Especiais	Presidente da Comissão de Licitação
Coordenador Departamental	Procurador-Chefe
Coordenador Setorial de Regulação de Acesso	Procurador-Geral adjunto
Corregedor da Guarda Municipal	Procurador-Geral do Município
Corregedor-Geral do Município	Secretário Municipal
Diretor	Secretário(a) Adjunto(a)
Diretor da Academia da Guarda Municipal	Secretário de Licitações
Diretor Executivo do Gabinete do Prefeito	Subcomandante da Guarda Municipal
Encarregado de Turma	Subdiretor da Academia da Guarda Municipal
Gratificação de Função I	Subprefeito
Gratificação de Função II	SubProcurador-Chefe
Gratificação de Função III	

Além destes cargos, também foram considerados os **CARGOS DE GESTÃO ESCOLAR** da Secretaria Municipal de Educação, que serão avaliados separadamente:

Diretor Educacional	Coordenador Pedagógico
Vice-Diretor	Orientador Pedagógico
	Supervisor Educacional

Também nos debruçaremos separadamente em uma análise dos seguintes cargos gerenciais da Secretaria Municipal de Segurança Pública: **CARGOS DE GESTÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA**:

Inspetor Masculino	Inspetor Superintendente Masculino
Inspetor Feminino	Inspetor Superintendente Feminino

CARGOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

SECRETÁRIO(A)

25

06

Mulheres
(24%)



19

Homens
(76%)

01 PPP's (16,7%)

00 PPP's (0%)

Obs: não há pessoa com deficiência

SECRETÁRIO(A) ADJUNTO(A)

07

03

Mulheres
(42,9%)



04

Homens
(57,1%)

00 PPP's (0%)

00 PPP's (0%)

Obs: não há pessoa com deficiência

DIRETOR(A)

79

23

Mulheres
(29,1%)



56

Homens
(70,9%)

00 PPP's (0%)

04 PPP's (7,1%)

00 PcD (00%)

01 PcD (1,27%)

COORDENADOR(A) DEPARTAMENTAL

213

92

Mulheres
(43,2%)



121

Homens
(56,8%)

03 PPP's (3,3%)

29 PPP's (24%)

00 PcD (xx%)

02 PcD (1,65%)

CHEFE DE SETOR

403

212

Mulheres
(52,6%)



191

Homens
(47,4%)

46 PPP's (21,7%)

56 PPP's (29,3%)

01 PcD (0,47%)

03 PcD (1,57%)

GRATIFICAÇÃO DE FUNÇÃO I

31

12

Mulheres
(38,7%)



19

Homens
(61,3%)

2 PPP's (16,7%)

7 PPP's (36,8%)

Obs: não há pessoa com deficiência

GRATIFICAÇÃO DE FUNÇÃO II

161

87

Mulheres
(54%)



74

Homens
(46%)

13 PPP's (14,9%)

21 PPP's (28,4%)

01 PcD (1,15%)

01 PcD (1,35%)

GRATIFICAÇÃO DE FUNÇÃO III

144

65

Mulheres
(45,1%)



79

Homens
(54,9%)

06 PPP's (9,2%)

21 PPP's (26,6%)

00 PcD's

01 PcD's (1,27%)

GRATIFICAÇÃO DE FUNÇÃO IV

157

53

Mulheres
(33,8%)



104

Homens
(66,2%)

11 PPP's (20,8%)

28 PPP's (26,9%)

00 PcD's

02 PcD (1,92%)

GRATIFICAÇÃO DE FUNÇÃO V

44

20

Mulheres
(45,5%)



24

Homens
(54,5%)

2 PPP's (10%)

6 PPP's (25%)

00 PcD's

01 PcD (4,17%)

ADMINISTRADOR REGIONAL

16

00

Mulheres
(0%)



16

Homens
(100%)

00 PPP's (0%)

08 PPP's (50%)

Obs: não há pessoa com deficiência

ENCARREGADO DE TURMA

30

00

Mulheres
(00%)



30

Homens
(100%)

00 PPP's (0%)

15 PPP's (50%)

Obs: não há pessoa com deficiência

CARGOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

01 Prefeito Municipal

01 Homem (0 PPP's)

06 Subprefeitos

06 Homens (2 PPP's)

01 Comandante da Guarda Municipal

01 Mulher (0 PPP's)

01 Subcomandante da Guarda Municipal

01 Homem (1 PPP's)

01 Diretor da Academia da Guarda Municipal

01 Homem (0 PPP's)

01 Subdiretor da Academia da Guarda Municipal

01 Homem (0 PPP's)

01 Corregedor da Guarda Municipal

01 Homem (0 PPP's)

01 Corregedor Geral do Município

01 Homem (0 PPP's)

01 Procurador Geral Adjunto

01 Homem (0 PPP's)

06 Procuradores-chefe

02 Mulheres (33,3%) (0 PPP's)

04 Homens (66,7%) (0 PPP's)

02 Subprocurador-chefe

02 Homens (0 PPP's)

01 Coordenador de Projetos Especiais

01 Homem (1 PPP's)

01 Coordenador Setorial de Regulação de Acesso

01 Mulher (0 PPP's)

01 Diretora Executiva do Gabinete do Prefeito

01 Mulher (0 PPP's)

01 Assistente do Prefeito Municipal

01 Mulher (0 PPP's)

01 Presidente da Comissão de Licitação

01 Mulher (0 PPP's)

01 Secretária de Licitações

01 Mulher (0 PPP's)

Obs: O Procurador-Geral do Município e o Ouvidor Geral do Município estão inseridos na contagem dos Secretários Municipais.

SECRETARIADO

TOTAL
25
Secretários(as)



19 HOMENS

76%

00 PPP's (0,0%)

06 MULHERES

24%

01 PPP's (16,7%)

NENHUM

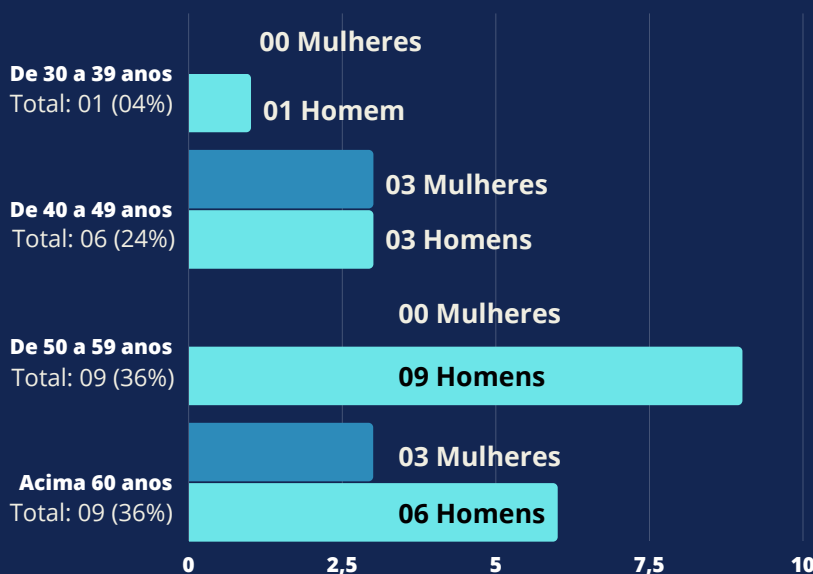
Secretário
com
deficiência

ESCOLARIDADE

- 17** (68%) **Superior** (03 Mulheres - 00 PPP's / 14 Homens - 00 PPP's)
- 04** (16%) **Especialização** (02 Mulheres - 01 PPP's / 02 Homens - 00 PPP's)
- 01** (4%) **Mestrado** (01 Mulher - 00 PPP's / 00 Homens - 00 PPP's)
- 03** (12%) **Doutorado** (00 Mulheres - 00 PPP's / 03 Homens - 00 PPP's)

IDADE

55 ANOS (MÉDIA)



TEMPO DE ATIVIDADE

06 ANOS (MÉDIA)

- 13** (52%) **Até 01 ano** (03M/10H)
- 01** (04%) **De 02 a 05 anos** (00M/01H)
- 07** (28%) **De 06 a 10 anos** (02M/5H)
- 01** (4%) **De 11 a 20 anos** (00M/01H)
- 03** (12%) **De 21 a 30 anos** (01M/02H)

Legenda:

H: Homens

M: Mulheres

DIRETORES

TOTAL

79

diretores(as)



56 HOMENS

70,9%

04 PPP's (7,1%)

23 MULHERES

29,1%

00 PPP's (0%)

01

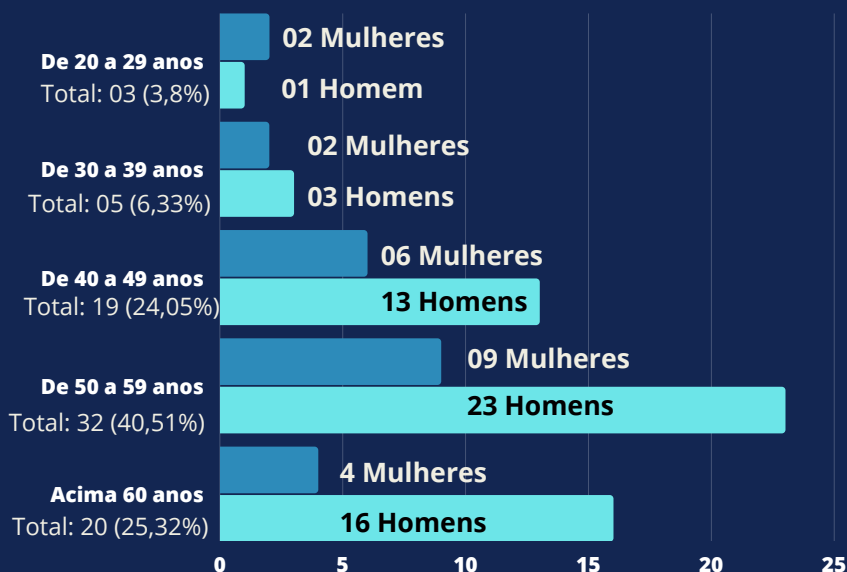
Diretor com
deficiência
PcD (1,27%)

ESCOLARIDADE

- 01** (1,27%) **Ensino Fundamental** (01 Homem - 0 PPP's)
- 02** (2,53%) **Ensino Médio/Técnico** (02 Homens - 00 PPP's)
- 50** (63,9%) **Superior** (16 Mulheres - 00 PPP's / 34 Homens - 02 PPP's)
- 16** (20,25%) **Especialização** (02 Mulheres - 00 PPP's / 14 Homens - 02 PPP's)
- 07** (8,86%) **Mestrado** (03 Mulheres - 00 PPP's / 04 Homens - 00 PPP's)
- 03** (3,8%) **Doutorado** (02 Mulheres - 00 PPP's / 01 Homem - 00 PPP's)

IDADE

52 ANOS (MÉDIA)



TEMPO DE ATIVIDADE

13 ANOS (MÉDIA)

- 21** (26,5%) **Até 01 ano** (04M/17H)
- 07** (8,86%) **De 02 a 05 anos** (01M/06H)
- 19** (24,05%) **De 06 a 10 anos** (07M/12H)
- 08** (10,13%) **De 11 a 20 anos** (02M/06H)
- 12** (15,19%) **De 21 a 30 anos** (06M/06H)
- 04** (5,06%) **Acima de 31 anos** (04M/00H)

Legenda:

H: Homens

M: Mulheres

COORDENADORES

TOTAL
213
coordenadores(as)



121 HOMENS

56,8%

29 PPP's (24%)

92 MULHERES

43,2%

03 PPP's (3,3%)

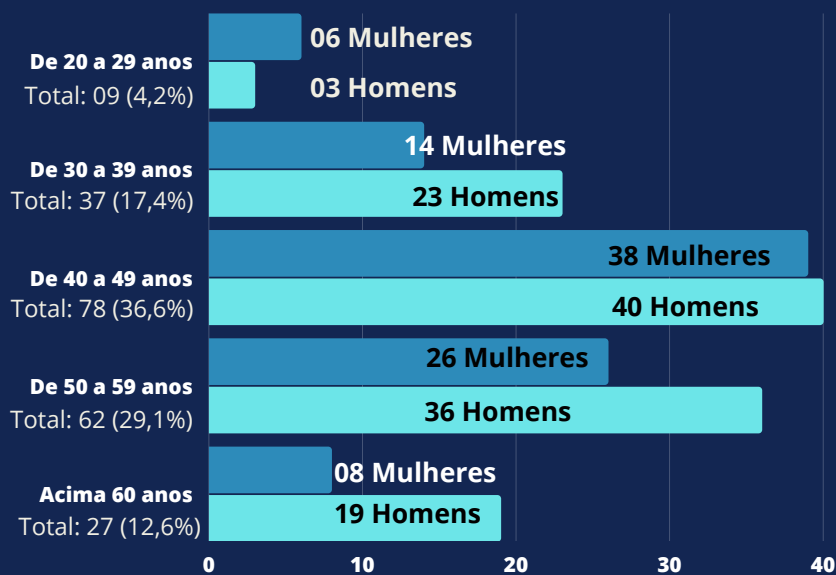
02
gestores com
deficiência
PcD (0,94%)

ESCOLARIDADE

- 65** (30,5%) **Ensino Médio/Técnico** 17 Mulheres - 00 PPP's / (48 Homens - 15 PPP's)
- 97** (45,5%) **Superior** (51 Mulheres - 03 PPP's / 46 Homens - 09 PPP's)
- 38** (17,8%) **Especialização** (15 Mulheres - 00 PPP's / 23 Homens - 04 PPP's)
- 07** (3,2%) **Mestrado** (05 Mulheres - 00 PPP's / 02 Homens - 01 PPP's)
- 06** (2,8%) **Doutorado** (04 Mulheres - 00 PPP's / 02 Homens - 00 PPP's)

IDADE

47 ANOS (MÉDIA)



TEMPO DE ATIVIDADE

12 ANOS (MÉDIA)

- 64** (30%) **Até 01 ano** (22M/42H)
- 24** (11,3%) **De 02 a 05 anos** (08M/16H)
- 40** (18,8%) **De 06 a 10 anos** (20M/20H)
- 32** (15%) **De 11 a 20 anos** (17M/15H)
- 36** (16,9%) **De 21 a 30 anos** (19M/17H)
- 17** (08%) **Acima de 31 anos** (06M/11H)

Legenda:
H: Homens
M: Mulheres

CHEFES DE SETOR

TOTAL

403

chefes de setor



191 HOMENS

47,4%

56 PPP's (29,3%)

212 MULHERES

52,6%

46 PPP's (21,7%)

04

chefes de
setor com
deficiência
PcD (0,99%)

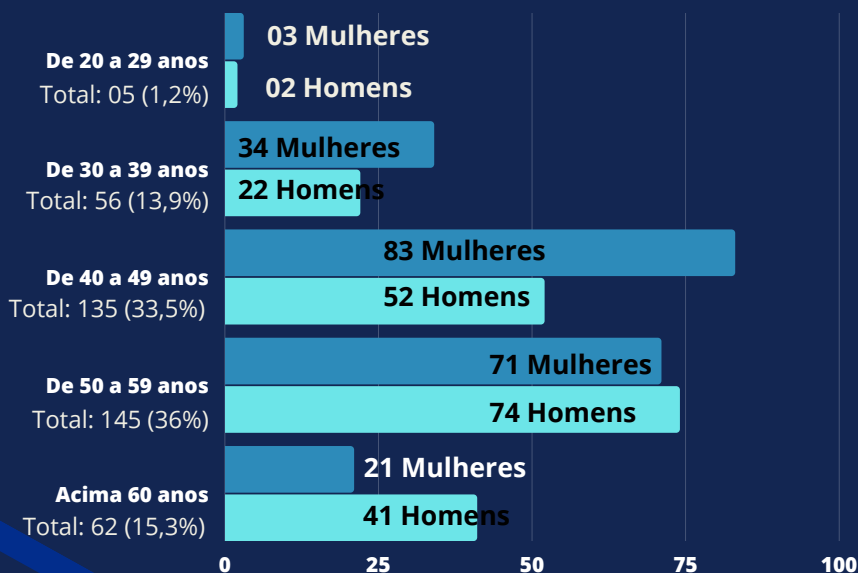
ESCOLARIDADE

30 (7,44%)	Até Ensino Fundamental	(03 Mulheres - 02 PPP's / 27 Homens - 11 PPP's)
84 (20,84%)	Ensino Médio	(35 Mulheres - 07 PPP's / 49 Homens - 20 PPP's)
18 (4,47%)	Ensino Técnico	(09 Mulheres - 00 PPP's / 09 Homens - 00 PPP's)
158 (39,21%)	Superior	(83 Mulheres - 23 PPP's / 75 Homens - 18 PPP's)
87 (21,6%)	Especialização	(68 Mulheres - 11 PPP's / 19 Homens - 03 PPP's)
22 (5,5%)	Mestrado	(12 Mulheres - 00 PPP's / 10 Homens - 02 PPP's)
04 (1,0%)	Doutorado	(02 Mulheres - 00 PPP's / 02 Homem - 00 PPP's)

Obs: os graus de escolaridade incompletos foram contabilizados dentro da escolaridade respectiva.

IDADE

49 ANOS (MÉDIA)



TEMPO DE ATIVIDADE

21 ANOS (MÉDIA)

04 (0,1%)	Até 01 ano	(04M/00H)
10 (2,5%)	De 02 a 05 anos	(04M/06H)
91 (22,6%)	De 06 a 10 anos	(52M/39H)
75 (18,6%)	De 11 a 20 anos	(50M/25H)
133 (33,7%)	De 21 a 30 anos	(84M/52H)
87 (08%)	Acima de 31 anos	(18M/69H)

Legenda:

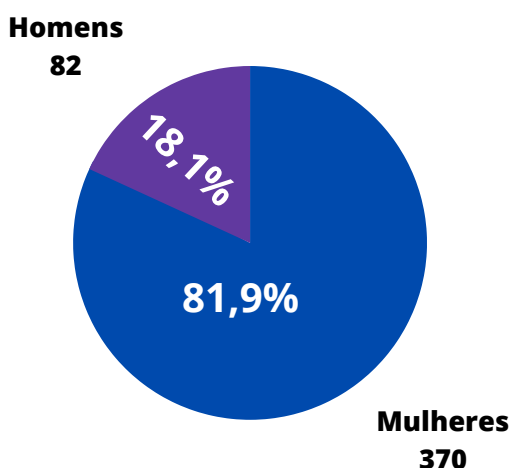
H: Homens

M: Mulheres

CARGOS DE GESTÃO ESCOLAR

Em relação aos cargos de gestão da Secretaria Municipal de Educação, optamos por separá-los dos cargos de gestão administrativa, os quais correspondem a **Diretor Educacional, Vice-Diretor Educacional, Orientador Pedagógico, Coordenador Pedagógico e Supervisor Educacional**. Porém, os consideramos cargos gerenciais para o Programa de Mentoria, capacitações, etc.

Gráfico 01 - Quantidade de Homens e Mulheres



Fonte: elaborado pelos autores

O **total de gestores escolares** é de **452 cargos**, composto por 82 homens (18,1%) e 370 mulheres (81,9%). Importante notar que estes cargos são ocupados mediante nomeação de servidores aprovados em concurso público de provas e títulos.

A quantidade **total de servidores da Secretaria Municipal de Educação** é de **5.341 servidores**, sendo 669 homens (13%) e 4.672 mulheres (87%).

Em relação à **ESCOLARIDADE**, todos(as) os(as) gestores(a) têm formação superior, já que este era um requisito de ingresso nos cargos. Grande parte dos(as) gestores(as) escolares (198 gestores) tem curso de Especialização (43,8%), seguido de curso superior completo (24%). Há um número expressivo também de gestores(as) com mestrado, composto de 98 gestores(as) (21%). Os gestores(as) escolares com doutorado correspondem a 8% do total. Somente uma pequena parcela limita-se na formação em Licenciatura em Pedagogia (0,01%).

No quesito **IDADE**, a faixa etária com o maior número de gestores escolares é entre 40 a 49 anos, com o total de 195 servidores (43%). A segunda faixa etária com o maior número está entre 50 a 59 anos, correspondendo a 158 gestores (35% do total). Gestores considerados idosos correspondem a 41 gestores, sendo 38 (8%) na faixa etária entre 60 a 69 anos e apenas três gestores na faixa etária acima de 70 anos. Se compararmos com os gestores administrativos, cerca de 16% está na faixa entre 60 a 69 anos, ou seja, o dobro dos gestores escolares. Uma das hipóteses são os critérios de aposentadoria para estes servidores da área de educação.

O **TEMPO DE ATIVIDADE** tem relação direta com o critério de idade e na Secretaria de Educação quase metade, 189 dos 452 gestores, atua como gestor escolar entre 11 a 20 anos (41,8%). Cerca de um quarto dos gestores (24,1%) tem vínculo entre 06 a 10 anos (109 gestores). Dos gestores restantes, 74 deles têm vínculo há apenas um ano (16,4%) e 77 têm vínculo entre 2 a 5 anos (17%). Nesta análise, um terço dos gestores escolares são recém-ingressados no serviço público municipal.

CARGOS DE GESTÃO ESCOLAR

TOTAL

452

gestores
escolares

VICE-DIRETOR(A) EDUCACIONAL

148

123
Mulheres
(83,1%)



25
Homens
(16,9%)

13 PPP's (10,6%)

05 PPP's (20%)

COORDENADOR(A) PEDAGÓGICO(A)

30

25
Mulheres
(83,3%)



05
Homens
(16,7%)

01 PPP's (4%)

02 PPP's (40%)

DIRETOR(A) EDUCACIONAL

133

102
Mulheres
(76,7%)



31
Homens
(23,3%)

13 PPP's (12,7%)

06 PPP's (19,4%)

ORIENTADOR (A) PEDAGÓGICO(A)

90

84
Mulheres
(93,3%)



06
Homens
(6,7%)

10 PPP's (11,9%)

01 PPP's (1,1%)

SUPERVISOR(A) EDUCACIONAL

51

36
Mulheres
(70,6%)



15
Homens
(29,4%)

05 PPP's (13,9%)

00 PPP's (0%)

ESCOLARIDADE

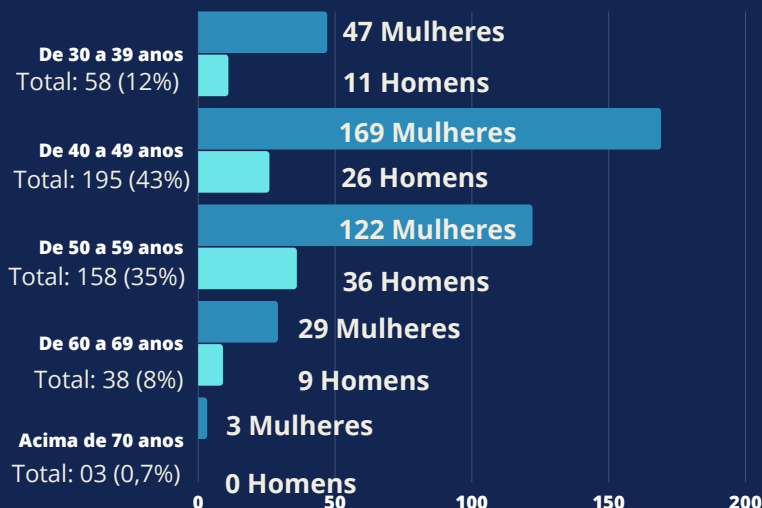
- 110** (24%) **Superior completo** (93 Mulheres - 10 PPP's / 17 Homens - 4 PPP's)
- 08** 0,01% **Licenciatura Plena Pedagogia** (06 Mulheres - 02 PPP's / 02 Homens - 00 PPP's)
- 198** (43%) **Especialização completa** (175 Mulheres - 17 PPP's / 23 Homens - 02 PPP's)
- 98** (21%) **Mestrado completo** (70 Mulheres - 12 PPP's / 28 Homens - 07 PPP's)
- 38** (08%) **Doutorado completo** (26 Mulheres - 01 PPP's / 12 Homens - 01 PPP's)

2
gestores com
deficiência

Coordenadores
Pedagógicos

IDADE

48 ANOS (MÉDIA)



TEMPO DE ATIVIDADE

9 ANOS (MÉDIA)

- 74** (16,4%) **Até 01 ano** (55M/19H)
- 77** (17%) **De 02 a 05 anos** (63M/14H)
- 109** (24,1%) **De 06 a 10 anos** (92M/17H)
- 189** (41,8%) **De 11 a 20 anos** (157M/32H)
- 00** (00%) **De 21 a 30 anos** (00M/00H)
- 03** (07%) **Acima de 31 anos** (03M/00H)

Legenda:

H: Homens

M: Mulheres

CARGOS DE GESTÃO - SEGURANÇA PÚBLICA

Em relação aos cargos da Secretaria Municipal de Segurança Pública, optamos por fazer uma análise parcial dos cargos de liderança, baseada na estrutura de carreira, apresentada pela Lei Municipal nº 12.986/2007.

O Quadro de Cargos da Guarda Municipal é composto exclusivamente por cargos de Guarda Municipal, dispostos nas seguintes graduações hierárquicas:

- I - 3ª Classe;
- II - 2ª Classe;
- III - 1ª Classe;
- IV - Classe Especial;
- V - Classe Distinta;
- VI - Inspetor;
- VII - Inspetor Superintendente.

O cargo de Guarda Municipal é provido exclusivamente por concurso público de provas ou de provas e títulos e seu ingresso se dá na 3ª Classe. Portanto, em função da hierarquia característica da instituição, quando o servidor alcança a 2ª Classe ele é considerado "gestor" dos servidores das classes inferiores.

Diante disso, optamos por avaliar somente os cargos de maior hierarquia da estrutura de carreira (Inspetor e Inspetor Superintendente) ao qual nos referimos como **Cargos de Gestão da Segurança Pública**. Os cargos de comando (ex: Comandante da Guarda Municipal) e de gestão administrativa (Secretário, Diretores, Coordenadores, etc.) são analisados conjuntamente com os cargos de gestão administrativa deste Relatório.

No total, são 45 servidores nos cargos de Inspetor e Inspetor Superintendente e a própria estrutura de carreira diferencia a quantidade feminina e masculina:

- 05 Inspetoras (02 pretas ou pardas) - feminino
- 20 Inspetores (05 pretos ou pardos) - masculino
- 03 Inspetoras Superintendente (uma parda) - feminino
- 17 Inspetores Superintendentes (06 pretos ou pardos) - masculino

O número de gestores da segurança pública é reflexo da composição da carreira de Guardas Municipais em que a grande maioria é homem. Dos 575 Guardas Municipais (excluindo-se os gestores), 78,6% são homens (450) e 21,74% são mulheres (125).

Em relação ao **GÊNERO** dos gestores da área de segurança, 82,22% são homens e 17,78% são mulheres, percentuais proporcionais à quantidade de homens e mulheres nos cargos de Guarda Municipal.

Em relação à **IDADE**, mais da metade (53%) está na faixa entre 40 a 49 anos (23 gestores). Na faixa etária entre 50 a 59 anos estão 44% dos gestores (20 gestores). O restante tem acima de 60 anos (2 gestores).

No quesito **ESCOLARIDADE**, 91,11% (41 gestores) possuem escolaridade superior, sendo que 73,3% possuem ensino superior completo (33 gestores), 15,5% possuem especialização (07 gestores) e um gestor possui o nível de mestrado (2,2%).

O **TEMPO DE ATIVIDADE** aponta que todos os gestores (100%) têm vínculo entre 23 a 25 anos, corroborando uma característica da instituição de progressão na carreira conforme a hierarquia prevista do plano de carreiras.

CARGOS DE GESTÃO SEGURANÇA PÚBLICA

**TOTAL
45**

gestores
seg. pública

**INSPETOR
MASCULINO**

20

05 PPP's (25%)

**INSPETORA
(FEMININO)**

05

02 PPP's (40%)

**INSPETOR
SUPERINTENDENTE**

17

06 PPP's (35,2%)

**INSPETORA
SUPERINTENDENTE**

03

01 PPP's (33,3%)



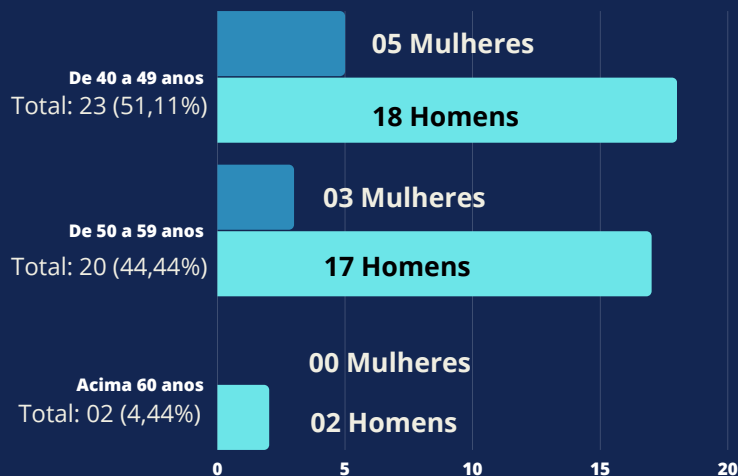
ESCOLARIDADE

- 01** (2,2%) **Ensino Fundamental** (01 Homem - 0 PPP's)
- 03** (6,6%) **Ensino Médio** (03 Homens - 01 PPP's)
- 33** (73,3%) **Superior** (05 Mulheres - 02 PPP's / 27 Homens - 06 PPP's)
- 07** (15,5%) **Especialização** (02 Mulheres - 00 PPP's / 05 Homens - 03 PPP's)
- 01** (2,2%) **Mestrado** (01 Homem - 01 PPP)

NENHUM
gestor com
deficiência

IDADE

50 ANOS (MÉDIA)



TEMPO DE ATIVIDADE

24 ANOS (MÉDIA)

45 (100%) De 21 a 30 anos



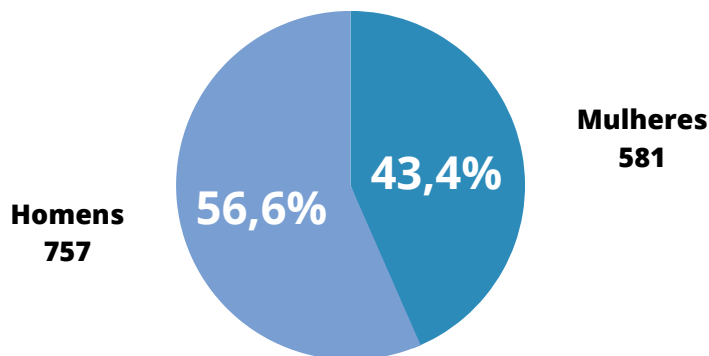
Brasão da Guarda Municipal
de Campinas

GÊNERO

Os dados relativos ao gênero consideraram a quantidade de homens e mulheres nos cargos de gestão.

No formulário de atualização cadastral ainda não existe a opção de indicar outro tipo de gênero que não seja o masculino ou feminino. Desta forma, avaliamos a quantidade de homens (masculino) e mulheres (feminino) nos cargos de gestão.

Gráfico 02. Percentual de gestores por gênero



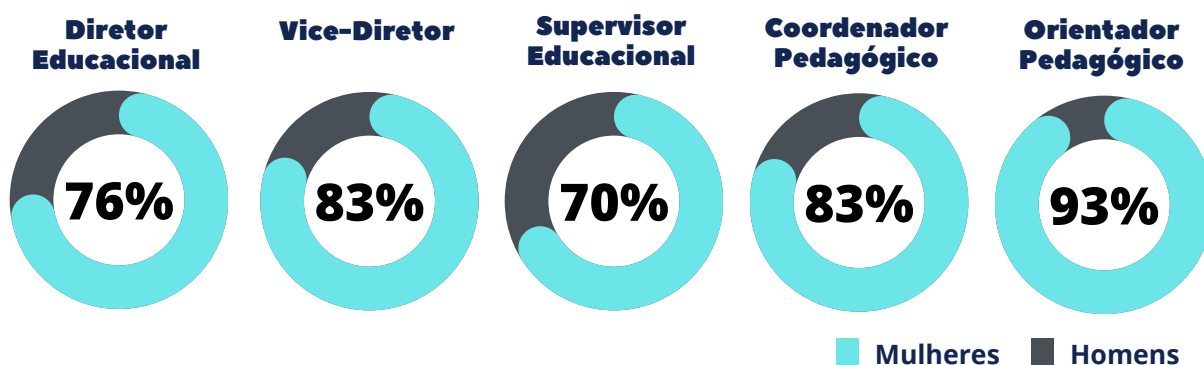
Elaborado pelos autores

No total, mais da metade dos cargos de gestão na Prefeitura de Campinas são ocupados por **homens**, sendo **56,6%** dos 1.338 cargos (total de 757 homens). As **mulheres** representam um total de 581 gestoras, ou seja, **43,4%** do total de cargos de gestão.

Em relação ao quantitativo total de 15.050 servidores(as) públicos(as) municipais da Prefeitura de Campinas, os **homens** representam **31,4%** do total (4.720 servidores) enquanto as **mulheres** correspondem a **68,6%** do total (10.330 servidoras). A maior representatividade de mulheres se dá junto à Secretaria Municipal de Educação. Das 10.033 servidoras da Prefeitura de Campinas, cerca 46% estão lotadas nesta Secretaria (4.672 servidoras).

Por isso, consideramos importante nos debruçar sobre a composição dos cargos de gestão escolar da Secretaria de Educação, em relação ao gênero. Compõem os cargos de Diretor, Vice-Diretor, Supervisor Educacional, Coordenador Pedagógico e Orientador Pedagógico um **total de 452 cargos**, sendo **370 mulheres (81,9%)** e **82 homens (18,1%)**.

Gráfico 03. Percentual de mulheres em cargos de gestão escolar - Secretaria de Educação



Fonte: elaborado pelos autores

É importante notar que, enquanto mais da metade dos cargos de gestão administrativa na Prefeitura são compostos por homens (56,6%), na Secretaria Municipal de Educação, os cargos de **gestão escolar** são predominantemente ocupado por mulheres (81,9%). Ressalta-se que os cargos de gestão escolar são preenchidos através de concurso público. A Secretaria Municipal de Educação tem **47 cargos de gestão administrativa**, compostos por **59,6% de mulheres** e **40,4% de homens**.

Cargos com maior número de homens

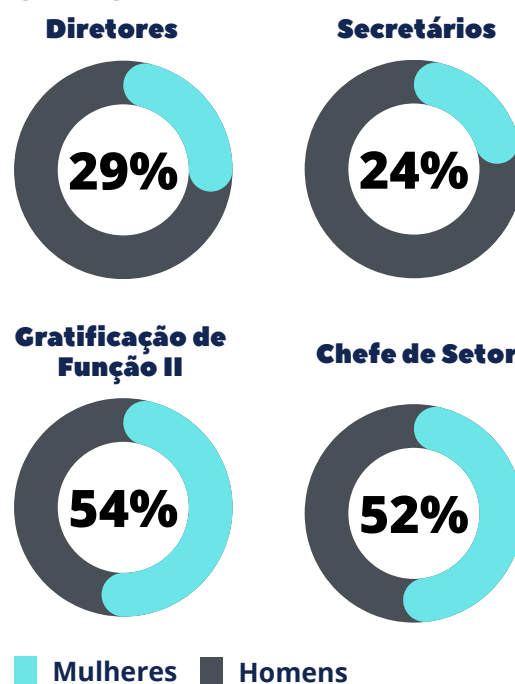
O cargo gerencial com o maior percentual de homens é o cargo de **Secretário**, sendo que 76% dos 25 Secretários são homens (19 Secretários), enquanto são 06 mulheres Secretárias (24%). O segundo maior cargo com o maior percentual masculino é o cargo de **Diretor de Departamento**. Dos 79 Diretores, 56 são homens (70,9%), enquanto as mulheres representam 29,1% (23 Diretoras).

Cargos com maior número de mulheres

Em relação à participação feminina, há somente dois cargos em que a quantidade de mulheres gestoras é maior do que o número de homens. Ainda assim, esta quantidade de mulheres não é muito superior.

O cargo com maior número de gestoras é a **Gratificação de Função II**, representando **54%** dos 161 servidores neste cargo (87 mulheres), enquanto os 74 homens representam 46% do total deste cargo. O outro cargo com maior representatividade de mulheres é o cargo de **Chefe de Setor**. Do total dos 403 cargos, as **mulheres** compõem **52,6%** (212 gestoras) enquanto os **homens** totalizam 191 cargos (**47,4%**).

Gráfico 04. Percentual de mulheres em cargos de gestão



Fonte: elaborado pelos autores

De maneira geral, os homens têm maior representatividade do que as mulheres na maioria dos cargos de gestão. Nos cargos de mais alto escalão, como Secretários e Diretores, predomina a presença de um número bem maior de homens. A análise do gênero é importante na perspectiva dos estilos de liderança, competências, capacidade para tomar decisão, formas de comunicação e outros aspectos da liderança que podem variar conforme o gênero.

Ao analisarmos a representatividade de **gênero** em cada **Secretaria**, percebemos quais são as Secretarias com o maior número de gestores e gestoras. Esta abordagem considera tanto o percentual em relação ao total de gestores de cada Secretaria como também o impacto percentual em relação ao total de gestores da Prefeitura de Campinas.

A Secretaria com o maior percentual de **homens** em cargos de gestão é a **Secretaria Municipal de Serviços Públicos**, com **87,4%** dos 206 cargos ocupados por servidores do gênero masculino (180 gestores). As **mulheres** em cargo de gestão representam apenas **12,6%** (26 mulheres).

A **Ouvidoria Geral do Município** tem representatividade **masculina** em **80%** dos seus cargos gerenciais. Dos cinco cargos da Secretaria, quatro são ocupados por homens. Caso similar à **Secretaria Municipal de Transportes** na qual cinco dos seis cargos de gestão são ocupados por **homens**, contemplando **83,3%** dos cargos. Outras Secretarias com alto percentual de **homens** nos cargos de gestão são as Secretarias Municipais de **Esportes e Lazer (74,6%)** e de **Comunicação (73,3%)**.

No caso das **mulheres**, as Secretarias com o maior número de gestoras são a **Secretaria Municipal de Saúde**, com **70,8%** do total dos seus 216 cargos de gestão preenchidos por mulheres (153 mulheres). Com grande representatividade feminina está também a **Secretaria Municipal de Assistência Social, Pessoa com Deficiência e Direitos Humanos**. A composição dos cargos gerenciais conta com 51 mulheres (**63%**) do total.

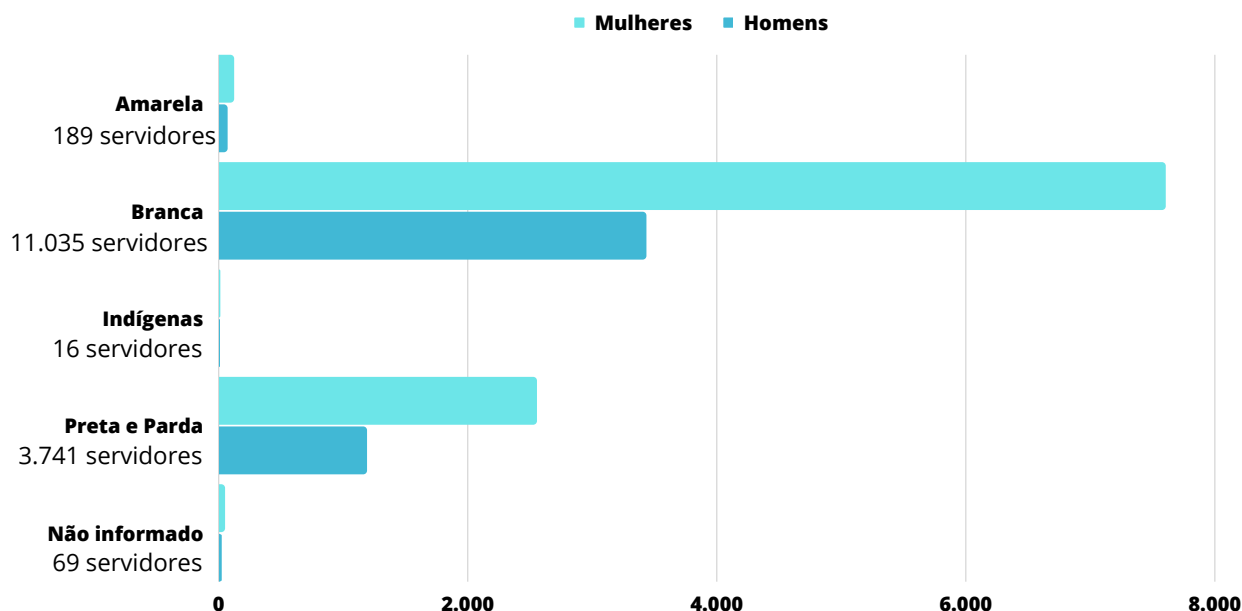
Seguindo de perto este percentual está a **Secretaria Municipal de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**, compondo seu quadro gerencial com **62,1%** de **mulheres**. A **Secretaria Municipal de Educação**, que possui uma quantidade expressiva de mulheres em seus cargos de gestão escolar, também tem alto número de mulheres em cargos de gestão administrativa, sendo compostos por **59,6%** do total dos cargos de gestão administrativa da Secretaria.

Ao realizarmos um **comparativo** entre o percentual de mulheres em cargos de gestão e o percentual total de mulheres em cada Secretaria constatamos que, de maneira geral, este percentual se assemelha. Como exemplo, na **Secretaria Municipal de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas** as **mulheres** correspondem a **61,8%** do total de **servidores**, enquanto o percentual de **gestoras** é de **62,1%**. Ocorrência similar é percebida na **Secretaria Municipal de Saúde** em que a representatividade **feminina** é de **71,4%** do total de **servidores**, enquanto o percentual de mulheres **gestoras** corresponde a **70,8%**.

ETNIA E RAÇA/COR

Nos dados de atualização cadastral, o servidor pode optar pela autodeclaração em: branco, amarelo, preto, pardo, indígena e não informado. O quadro de servidores apresenta a seguinte composição de servidores:

Gráfico 05. Percentual de servidores da Prefeitura de Campinas conforme etnia/raça/cor



Fonte: elaborado pelos autores

No panorama geral da Prefeitura de Campinas, do total dos **15.050 servidores** públicos municipais, **73,32%** se autodeclararam **brancos** (11.035 servidores), enquanto **24,86%** se autodeclararam **pretos ou pardos** (3.741 servidores). Em relação à parcela dos 274 servidores restantes (1,98%), 16 servidores se autodeclararam **indígenas (0,11%)**, 189 **amarelos (1,26%)** e 69 preferiram **não informar (0,46%)**.

Em relação ao total dos **1.338 gestores**, 1.030 se autodeclararam **brancos (76,98%)**, 283 se autodeclararam **pretos ou pardos (21,15%)**, 15 **amarelos (1,12%)** e 10 gestores optaram por **não informar (0,75%)**.

Comparando-se os dados dos gestores com os dados dos servidores, percebe-se uma simetria no quantitativo de gestores em cada etnia/raça/cor apresentada. Do total de servidores, cerca de 73% se autodeclararam brancos, estando em consonância com a quantidade de gestores autodeclarados brancos (76% dos gestores). A quantidade de pretos ou pardos também guarda correlação entre os dados de gestores e servidores. Enquanto cerca de 24% dos servidores se autodeclararam pretos ou pardos, o fizeram cerca de 21% dos gestores. Percebe-se a mesma simetria em relação aos autodeclarados amarelos: 1,26% de servidores e 1,12% de gestores. Não há servidores autodeclarados indígenas em cargos de gestão.

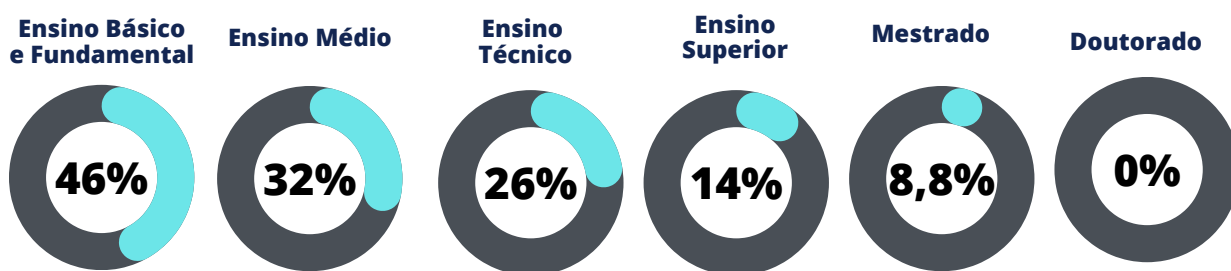
Na análise conjunta de **etnia/raça/cor** e **GÊNERO**, são contabilizadas **581 mulheres** gestoras, sendo 84 delas autodeclaradas **pretas ou pardas (14,5%)** enquanto no caso dos **757 homens** gestores, **26,3% são pretos ou pardos** (199 gestores).

Em relação ao total de gestores (1.338), as **84 mulheres pretas ou pardas** representam **6,2% dos cargos de liderança**, enquanto os **199 homens pretos ou pardos** correspondem a **14,87%**, mais do que o dobro das mulheres pretas ou pardas.

Na avaliação da **ESCOLARIDADE** dos gestores em relação à composição de etnia/raça/cor, os níveis de ensino em que se situam mais gestores autodeclarados pretos ou pardos são os graus de escolaridade do **ensino básico** e do **ensino fundamental**. Em média, do total de gestores nestes níveis de escolaridade, **46%** são pretos ou pardos. No **ensino médio**, a representatividade é de **32,6%** e no nível **técnico** são **26,3%**.

Nos graus mais elevados de escolaridade, a participação de pretos ou pardos nos cargos de gestão têm uma diminuição. Os gestores autodeclarados pretos ou pardos com o grau de **tecnólogo** correspondem a 32% do total de 31 tecnólogos, enquanto gestores com **superior completo** representam 14,9% do total dos 477 gestores neste grau de escolaridade. Dos 68 gestores municipais que possuem o grau de **mestrado**, apenas 8,8% são autodeclarados pretos ou pardos. Nenhum preto ou pardo é gestor com o grau de **doutorado**.

Gráfico 06. Percentual de gestores pretos ou pardos conforme grau de escolaridade



Fonte: elaborado pelos autores

Ao analisarmos os **cargos de gestão com o maior número de pretos ou pardos**, verificamos que o maior percentual é na **Gratificação de Função I**, com **29%** dos 31 servidores ocupantes. Em seguida, está o **Chefe de Setor**, com **25,3%** dos 403 gestores que se autodeclararam pretos ou pardos, seguido de perto pela **Gratificação de Função IV**, com 24,8% de seus 157 gestores pretos ou pardos. No caso dos 213 **Coordenadores Departamentais**, cerca de **15%** são pretos ou pardos (32 gestores).

A Secretaria com o **maior percentual** de **homens servidores** que se autodeclararam **pretos ou pardos** é a Secretaria Municipal de **Serviços Públicos**, contando com **40,6%** do total de 554 servidores. O percentual de gestores pretos ou pardos nesta Secretaria corresponde a este percentual, sendo exatamente igual (40,6%). De maneira geral, não há grande disparidade entre o percentual de servidores pretos ou pardos e o respectivo percentual de gestores.

No caso das **servidoras pretas ou pardas**, o **maior percentual (28,3%)** está na Secretaria Municipal de Assistência Social, Direitos Humanos e Pessoa com Deficiência. Enquanto isso, são **19,6%** de **gestoras** pretas ou pardas nesta Secretaria. No caso da representatividade feminina, o percentual de gestoras pretas ou pardas tem uma variação nas diversas Secretarias, sendo que em algumas o percentual de gestoras é até maior do que o percentual de servidoras. Em outros casos, é similar e, em outras, um pouco inferior. Assim, não tecemos um padrão de análise destes dados, dependendo de uma investigação sobre outros fatores.

Quando avaliamos as duas principais **formas de vínculo** (efetivos e comissionados) percebemos que o percentual é similar entre as duas. Os gestores comissionados representam o total de 18,46% de autodeclarados pretos ou pardos enquanto os gestores que são servidores efetivos representam 18,78% de pretos ou pardos.

PESSOA COM DEFICIÊNCIA

De acordo com os dados cadastrais, há o **total** de **13 gestores** com deficiência, sendo **11 homens (84,62%)** e **duas mulheres (15,38%)**.

Na distribuição dos **CARGOS**, são dois Coordenadores Departamentais, um Diretor, quatro Chefes de Setor, duas Gratificações de Função II, uma Gratificação de Função III, duas Gratificações de Função IV e uma Gratificação de Função V.

Em relação à **ESCOLARIDADE**, quase a metade tem ensino médio completo (46,15%), sendo 6 gestores do total dos 13 neste grupo. Um deles tem técnico incompleto, três possuem ensino superior, dois são especialistas e um possui doutorado.

A **IDADE** dos gestores com deficiência relaciona-se com as faixas etárias superiores a 40 anos e são 4 gestores PcD's em cada uma das faixas etárias, de 40 a 49 anos, de 50 a 59 anos e de 60 a 69 anos. Há um gestor com deficiência acima dos 70 anos.

Em relação ao **TEMPO DE ATIVIDADE** na Prefeitura de Campinas, apenas um gestor tem entre 6 e 10 anos de atuação, dois têm vínculo entre 11 a 20 anos, cinco estão atuando no período entre 21 a 30 anos e os outros cinco têm vínculo há mais de 31 anos.

Ao abordarmos os **VÍNCULOS**, a maior parte é de servidores efetivos. Ao todo são 10 gestores (76,92%). Do restante, dois são "Função Atividade" e um é "Municipalizado Estadual".

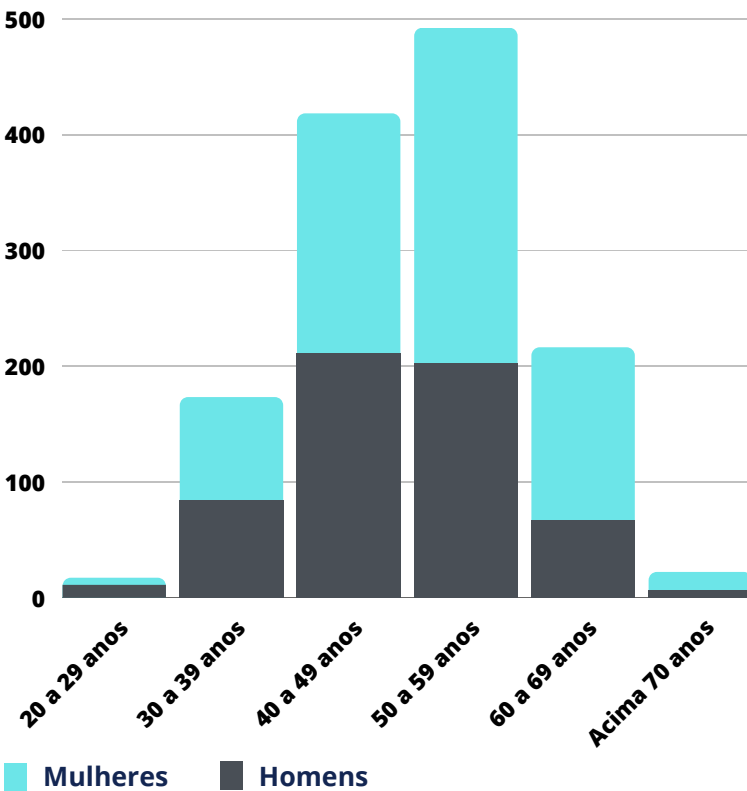
Os gestores com deficiência estão situados nas mais diversas **SECRETARIAS** Municipais. Ao todo, são nove Secretarias que recebem estes gestores e, portanto, não consideramos necessário detalhar os locais de cada um. O que nos interessa neste relatório é conhecer as condições para promover um ambiente receptivo aos gestores.

Uma observação importante é que não temos dados para identificar se os gestores ingressaram na Prefeitura de Campinas como pessoas com deficiência ou se inseriram nesta condição após o período de ingresso.

IDADE

O objetivo de nos debruçar sobre a idade é tecer hipóteses sobre o possível impacto da experiência de trabalho em relação à escolha dos gestores. A **média de idade** dos(os) gestores(as) públicos municipais é de **50 anos**. A maior quantidade de gestores concentra-se na faixa etária entre **50 a 59 anos (36,8%)**, sendo 492 gestores, e a menor quantidade (**1,3%**) é na faixa etária entre **20 a 29 anos**, sendo 17 gestores.

Gráfico 07. Quantidade de gestores por faixa etária



Fonte: elaborado pelos autores

Em cada uma destas faixas mais representativas, o percentual de gestores é cerca de um terço do total. Na faixa etária entre **40 a 49 anos** estão **31,2%** (418) dos 1.338 gestores municipais, sendo 49,5% de homens (207) e 50,5% composto de mulheres (211).

Já na faixa etária entre **50 a 59 anos** está a maior concentração de gestores, **36,8%** (492 gestores), sendo 290 homens (58,9%) e 202 mulheres (41,1%).

Os servidores idosos, a partir de 60 anos foram separados entre as faixas etárias de 60 a 69 anos e acima de 70 anos. Há uma grande redução do número de gestores nestas faixas. Os gestores entre **60 a 69 anos** representam **16,1%** do total dos 1.338 gestores, sendo 149 homens (69%) e 67 mulheres (31%). Os gestores que têm **acima de 70 anos** compõem o total de 22 servidores (**1,6%**), 18 homens (72,7%) e 6 mulheres (27,3%).

A faixa etária com o maior número de **mulheres** é entre 20 a 29 anos (64,7% do total da faixa etária). Ao longo das outras faixas etárias, a quantidade de mulheres vai se reduzindo, passando por 50,5% nas idades entre 49 e 49 anos até chegar a 27,3% acima de 70 anos. Com os homens, acontece o movimento oposto. O número de gestores jovens começa com uma menor quantidade, sendo 35,3% entre 20 a 29 anos, passando para 58,9% dos 50 a 59 anos e atingindo 72,7% acima de 70 anos.

Quando abordamos as questões relacionadas à **ETNIA, RAÇA E COR** verificamos que a representatividade de homens e mulheres pretos(as) ou pardos(as) mantém-se equilibrada em cada faixa etária. Em média, em cada faixa etária são 24% de homens pretos ou pardos e 14,5% de mulheres pretas ou pardas.

Ao avaliarmos a correlação entre **ESCOLARIDADE** e **IDADE**, dos **115 gestores** com grau de escolaridade até o **ensino fundamental**, 50 são idosos (43,48%), ou seja, possuem mais de 60 anos de idade. Neste grau de escolaridade, não há nenhum gestor com menos de 40 anos de idade. Destes 50 gestores idosos, 41 deles (82%) têm mais de 31 anos de atividade na Prefeitura Municipal de Campinas. Supõe-se que a experiência de trabalho é fator decisivo para que estes servidores atuem nos cargos de liderança. Quando avaliamos os(as) gestores(as) restantes, 33 deles (28,7%) também possuem tempo de atividade acima de 31 anos e possuem idade acima de 50 anos fortalecendo a hipótese de que a experiência de trabalho é fator condicionante na escolha deste grupo de gestores com menor escolaridade. Além disso, mais da metade (56,52%) encontra-se na Secretaria Municipal de Serviços Públicos tendo como cargo de origem cujo requisito era de um grau de escolaridade mais baixa, como agente de apoio operacional.

Nos graus de escolaridade superiores (**especialização, mestrado e doutorado**), dos(as) **347 gestores(as)**, o maior percentual (**36,02%**) está na faixa entre **40 a 49 anos de idade**. Os gestores **idosos**, acima de 60 anos, compreendem apenas **8,36%** do total deste grupo. Com este perfil de escolaridade e idade, 36,31% tem tempo de atividade na Prefeitura de Campinas acima de 20 anos.

Por outro lado, o percentual de gestores(as) com até **10 anos de atividade** no serviço público municipal é de **43,22%**. Assim, mesmo que com menor tempo de atividade, o gestor tem maior qualificação para o desempenho do cargo.

Dentre os cargos com maior número de gestores, a média de idade nos cargos é de:

Coordenador Departamental	47 anos
Chefe de Setor	49 anos
Administrador Regional	52 anos
Secretários e Adjuntos	55 anos

Segundo a média de idade, o cargo de mais alto escalão (Secretariado) é o que tem a maior média - 55 anos.

ESCOLARIDADE

Em relação aos graus de escolaridade, foram investigadas a formação dos gestores considerando-se que os requisitos educacionais para ser gestor no município de Campinas são variados, dependendo do cargo. Muitas vezes, os servidores são escolhidos pela experiência de trabalho em sua unidade de trabalho, portanto, baixos graus de escolaridade não foram restrições para a atuação como gestor.

A maior parte dos gestores possui como grau de escolaridade o ensino **superior completo** (35,7%). Dos 477 servidores com esta escolaridade, 240 são **homens (50,3%)** e 237 são **mulheres (49,7%)**. Em relação ao gênero, percebe-se que há um equilíbrio na quantidade feminina e masculina.

O segundo grau de escolaridade com o maior número de gestores é o **ensino médio completo**, com 20,4% dos 1.338 gestores. Na sequência, estão os gestores com **especialização completa**, compondo um percentual de 19,3% do total.

Tabela 01: Grau de escolaridade dos gestores

Grau de Escolaridade	Total	Percentual
ATE 4 SÉRIE INCOMPLETA	23	1,7%
ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	45	3,4%
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	15	1,1%
PRIMEIRO GRAU COMPLETO	30	2,2%
ENSINO MÉDIO COMPLETO/MAGISTÉRIO	273	20,4%
ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	12	0,9%
TECNICO INCOMPLETO	1	0,1%
TECNICO COMPLETO	38	2,8%
TECNÓLOGO	31	2,3%
SUPERIOR INCOMPLETO	46	3,4%
SUPERIOR COMPLETO	477	35,7%
LICENCIATURA PLENA PEDAGOGIA	0	0,0%
ESPEC./PÓS-GRADUAÇÃO COMPLETA	258	19,3%
MESTRADO COMPLETO	68	5,1%
DOCTORADO COMPLETO	21	1,6%
TOTAIS	1338	100%

Fonte: elaborado pelos autores

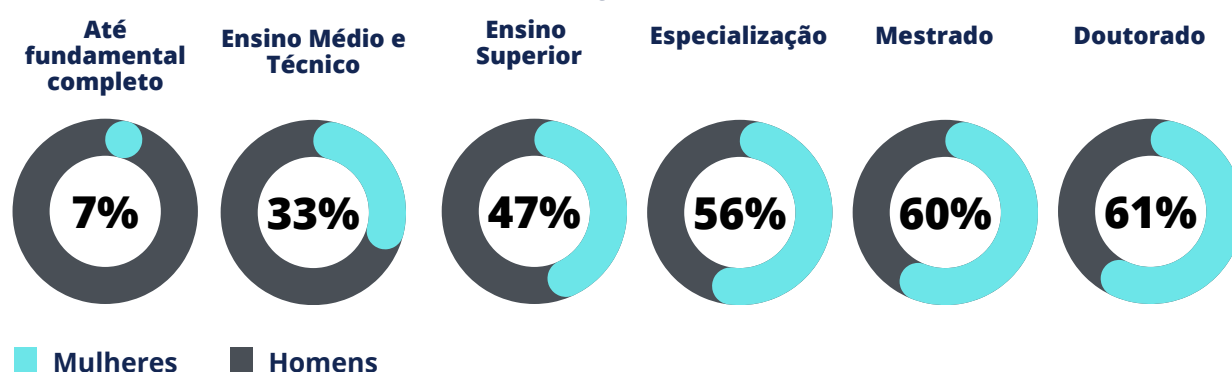
Alguns gestores ainda possuem **grau de escolaridade inferior ao ensino médio**, compreendendo-se os ensino fundamental completo e incompleto, primeiro grau incompleto e a quarta série incompleta (conforme nomenclatura e dados do sistema de atualização cadastral). No total, estão neste grupo de gestores **8,55%** (113 gestores) do total, sendo que 105 são homens (92,92%) e 8 são mulheres (7,08%).

Entre os gestores que possuem os maiores graus de escolaridade - **especialização, mestrado e doutorado** - estes totalizam 347 (**25,93%**), sendo que **258** possuem **especialização (19,3%)**, **68 gestores (5,1%)** possuem o **mestrado** e **21 gestores (1,6%)** têm formação no **doutorado**.

Ao serem avaliadas as questões de **GÊNERO** e **ESCOLARIDADE** entre os gestores com os maiores e menores graus de escolaridade vemos que os homens têm uma maior representatividade nos graus de escolaridade mais baixos. Até o **ensino fundamental completo**, 105 dos 113 gestores são **homens (92,92%)**. No **ensino médio e técnico** esta diferença diminui, já que os 216 **homens** representam **66,67%** do total de 324 gestores neste grau de escolaridade. Nos **cursos superiores** (superior completo e incompleto e tecnólogo), do total dos 554 gestores, um pouco mais da metade (**52,17%**) são **homens**: 289 gestores.

Nos maiores graus de escolaridade, separamos a análise de especialização, mestrado e doutorado. Dos **258 especialistas**, 112 são **homens (43%)** e 146 são **mulheres (56,6%)**. A composição dos **68 mestres** em relação ao gênero é de 27 **homens (39,7%)** e 41 **mulheres (60,3%)**. No **doutorado**, são **8 homens (38,1%)** e **13 mulheres (61,9%)**, totalizando 21 gestores com este grau de escolaridade.

Gráfico 08. Percentual de mulheres em cada grau de escolaridade



Fonte: elaborado pelos autores

Em uma análise comparativa entre **ESCOLARIDADE, GÊNERO e ETNIA, RAÇA E COR** percebe-se uma redução de homens e mulheres pretos ou pardos à medida que a escolaridade aumenta. Até o ensino fundamental, o percentual de gestores(as) pretos(as) ou pardos(as) é de 44,25%, sendo que os homens pretos ou pardos representam 42,86% dos 105 homens neste grau de escolaridade e as mulheres pretas ou pardas são 5 das 8 mulheres (62,5%).

No **ensino médio e técnico** são 50% de homens pretos ou pardos (108 dos 216 homens) e 25% de mulheres pretas ou pardas (21 mulheres).

No **ensino superior**, os gestores autodeclarados pretos ou pardos representam 17,99% do total de homens (289 homens) e as mulheres são 15,09%.

Na **especialização**, homens pretos ou pardos compõem 14,3% e mulheres pretas ou pardas são 11,6% do total, respectivamente, de 112 homens e 146 mulheres. No **mestrado** são 18,5% entre homens pretos ou pardos e 2,4% em relação às mulheres pretas ou pardas. No **doutorado** não há homens nem mulheres gestores(as) que se autodeclararam pretos ou pardos.

TEMPO DE ATIVIDADE

Este tópico do relatório avalia o tempo de atividade, ou tempo trabalhado como servidor. Este item não avalia a quantidade de tempo que um servidor está atuando como gestor e sim, há quanto tempo o atual gestor tem de vínculo com a Prefeitura Municipal de Campinas.

Optamos por espaçar gradativamente o tempo de atividade, começando com gestores que estão com até um ano com vínculo, depois incluímos o período entre 2 a 5 anos de vínculo, seguido do tempo de 6 a 10 anos, de 11 a 20 anos, de 21 a 30 anos e, por fim, acima de 31 anos.

A maior quantidade de gestores tem vínculo entre **21 a 30 anos** com a Prefeitura Municipal de Campinas. No total, são 392 gestores (**29,3%**), sendo 202 mulheres (51,5%) e 190 homens (48,5%).

Uma quantidade pequena de gestores está a **menos de um ano** atuando como gestor na Prefeitura de Campinas. Os 123 gestores nesta situação representam **9,2%** dos 1.338 gestores, sendo 40 mulheres (32,5%) e 83 homens (67,5%). Percentual ainda menor compreendem os gestores que têm vínculo entre 2 a 5 anos, contabilizando-se 56 gestores (4,2%), sendo 42 homens e 14 mulheres.

Em relação aos demais tempos de atividade, os gestores estão distribuídos de forma parecida. De 6 a 10 anos com vínculo na Prefeitura de Campinas, há 286 gestores (21,4%), de 11 a 20 anos são 254 gestores (19%) e acima de 31 anos de atuação na Prefeitura de Campinas são 227 gestores (17%).

Em relação ao **GÊNERO** e **TEMPO DE ATIVIDADE**, percebe-se que nos períodos correspondentes entre 6 a 30 anos de vínculo com a Prefeitura de Campinas, a média de mulheres em cada faixa etária investigada no estudo é de 51,5%. Porém, após 31 anos de atividade este percentual de mulheres se modifica para apenas 21,1% (48 mulheres) do total de 227 nesta faixa etária. Estes dados podem ter relação com a idade de aposentadoria, que é reduzida para as mulheres.

Os gestores recém-admitidos como servidores também apresentam maior representatividade masculina. Dos 179 gestores que iniciaram suas atividades até 5 anos, 69,83% são homens (125 gestores).

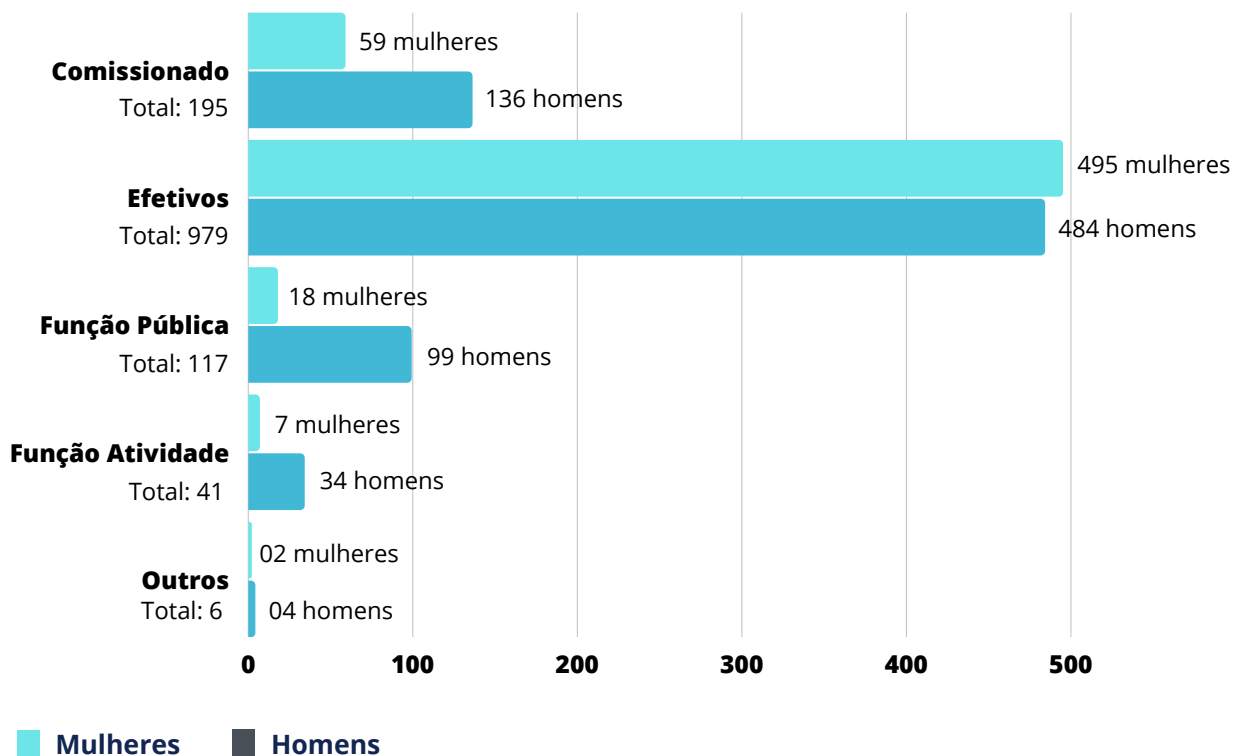
Com relação à **ETNIA, RAÇA e COR**, o percentual de mulheres pretas ou pardas atuantes no serviço municipal até 5 anos é de 7,41%. São apenas 4 mulheres pretas ou pardas no total de 54 mulheres. Este percentual vai aumentando gradualmente à medida que o tempo de atividade aumenta. O maior percentual de mulheres pretas ou pardas em cargos de gestão é acima de 31 anos, com 27,1% das 48 mulheres nesta situação.

Em relação aos homens pretos ou pardos já não acontece o mesmo fenômeno, pois os percentuais em cada tempo de atividade não seguem uma padrão. Até um ano de atividade são 22,9% de homens pretos ou pardos, 19 do total de 83 homens. De 2 a 5 anos este percentual aumenta para 35,7% dos 42 homens desta faixa e é reduzido na faixa seguinte (6 a 10 anos) para 18,9% do total de 148 gestores homens. Entre 11 a 30 anos o percentual se mantém na média de 22,5% e volta a subir acima de 31 anos de atividade.

VÍNCULO

Em relação ao vínculo, o objetivo é identificar se os gestores são servidores efetivos, comissionados ou tem algum outro tipo de vínculo.

Gráfico 09. Percentual de gestores conforme vínculo empregatício na Prefeitura de Campinas



Fonte: elaborado pelos autores

Em relação ao vínculo, a maior parte dos(as) gestores(as) é **servidor(a) efetivo(a) (73,17%)**, sendo equilibrado o percentual de homens (49,44%) e mulheres (50,56%). Os homens autodeclarados pretos ou pardos compreendem 23% do total dos gestores efetivos, enquanto as mulheres pretas ou pardas são 14,6% do total de mulheres. No geral, dos **979 servidores efetivos** em cargos de gestão, 18,78% são autodeclarados pretos ou pardos. Importante ressaltar que há 15 servidores em estágio probatório contabilizados como servidores efetivos.

O total dos **195 comissionados** representam **14,57%** do total dos(as) 1.338 gestores(as). Neste cargo, o número de homens (136) é mais do que o dobro das mulheres (59). Assim, a representatividade feminina entre os comissionados é de 30,26%. Ao analisarmos a representatividade de pretos ou pardos, esta corresponde a 18,46% do total dos comissionados, percentual praticamente igual ao que ocorre nos servidores efetivos.

Em relação à **Função Pública**, que representa 8,7% dos cargos (117 gestores), 84,6% são homens (99 gestores) enquanto 15,4% são mulheres (18 gestoras). O percentual de autodeclarados pretos ou pardos é de 35,9%, sendo 37 homens (37,% do total de homens) e 05 mulheres (27,8% do total de mulheres).

Os gestores com vínculo através de **Função Atividade** compõem 3,1% dos gestores (41 gestores). Há presença predominante de homens, com 82,9% (34 gestores), enquanto as mulheres são 17,1% (7 mulheres). Neste tipo de vínculo está a maior quantidade de autodeclarados pretos e pardos, sendo de 47,1% de homens (16 no total) e 42,9% de mulheres (3 no total).

Os **outros tipos de vínculos** são os municipalizados (celetista e estadual), o agente político, o CLT por prazo indeterminado, o comissionado com recolhimento próprio para a previdência e o comissionado sem ônus - externo. Cada um desses vínculos possui apenas um(a) gestor(a).

Em relação ao **TEMPO DE ATIVIDADE**, no caso dos comissionados, 75,9% tem até cinco anos de atuação na Prefeitura de Campinas. Em relação aos efetivos, mais da metade (52,6%) atua no serviço público há mais de 20 anos, enquanto apenas 2,86% está há apenas cinco anos (28 gestores).

Ao avaliarmos a **ESCOLARIDADE** e o tipo de vínculo ressaltamos os dois principais tipos: comissionados e efetivos. Nos anos iniciais de formação (até **fundamental completo**), há 4,6% dos gestores que são servidores efetivos (45 gestores). Já em relação aos comissionados, este percentual é ainda menor. Apenas 5 gestores possuem este grau de escolaridade (2,56%).

No ensino **médio e técnico**, há 56 comissionados (28,72% do total de comissionados), ao passo que entre os gestores efetivos este percentual é de 20,33% (199 gestores). No ensino superior estão quase metade dos gestores comissionados, 49,23% (96 gestores). Entre os efetivos, o percentual com este grau de escolaridade é de 42,9% (420 gestores).

Na análise da escolaridade e tipo de vínculo, 31,26% (306 no total) dos 979 gestores efetivos possuem **especialização, mestrado ou doutorado**. O percentual de comissionados com estes graus de escolaridade é de 19,49%, ou 38 gestores(as).

A média de **IDADE** dos gestores efetivos é de 48 anos, enquanto a média dos comissionados é de 50 anos. Em relação ao **TEMPO DE ATIVIDADE**, a média dos servidores efetivos é de 19 anos, enquanto a média de atuação dos comissionados é de três anos.

São tipos de vínculo dos gestores públicos da Prefeitura de Campinas:

COM - Comissionado: cargos de livre nomeação e exoneração - são estatutários, com contribuição ao RGPS (Regime Geral de Previdência Social).

EFE - Efetivos: cargos concursados e estáveis - são estatutários, com contribuição ao RPPS - Camprev.

EFP - Efetivos em estágio probatório: cargos concursados ainda não estáveis - são estatutários, com contribuição ao RPPS - Camprev.

FPB - Função Pública: servidores que iniciaram na PMC 05 anos antes da CF/88 - foram automaticamente estabilizados pela CF/88 - são estatutários, com contribuição ao RPPS - Camprev.

FAT - Função Atividade: servidores que iniciaram na PMC com menos de 05 antes da CF/88 - não foram automaticamente estabilizados pela CF/88, porém adquiriram estabilidade através de lei municipal - são estatutários, com contribuição ao RPPS (Regime Próprio de Previdência Social) - Camprev.

MUN e MUC - Municipalizados Celetista e Regime Próprio: são servidores do estado, cedidos à Prefeitura Municipal de Campinas, sem vínculo, com contribuição ao RGPS (Regime Geral de Previdência Social) ou ao RPPS (Regime Próprio de Previdência Social).

AGP - Agente Político: Prefeito e Vice-Prefeito.

CLT - Celetista Prazo Indeterminado: admitidos através de processo seletivo - com contribuição ao RGPS (Regime Geral de Previdência Social).

CRP - Comissionado: cedido de outros órgãos, com recolhimento ao RPPS de origem

CSP - Comissionado sem ônus: cedido de outro órgão, com vencimentos pagos pelo órgão de origem.

FPT - Função Pública Temporária: contratados por prazo determinado, através de processo seletivo, não são celetistas, regidos pela Lei Complementar Municipal nº 225/2019, com contribuição ao RGPS (Regime Geral de Previdência Social).

SECRETARIAS

Esta parte do Relatório apresenta uma análise geral do quantitativo de gestores em relação às Secretarias Municipais. Ressaltamos que aspectos como gênero, etnia, raça e cor, idade, escolaridade já foram abordados em outros pontos do Relatório.

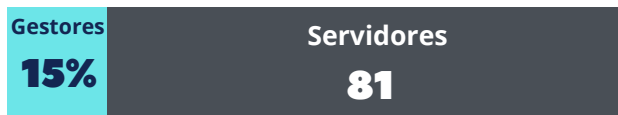
ADMINISTRAÇÃO

Secretaria Municipal de Administração



ASSISTÊNCIA SOCIAL

Secretaria Municipal de Assistência Social, Pessoa com Deficiência e Direitos Humanos



JUSTIÇA

Secretaria Municipal de Justiça



COMUNICAÇÃO

Secretaria Municipal de Comunicação



CULTURA

Secretaria Municipal de Cultura e Turismo



Na análise geral do quantitativo de gestores em cada Secretaria Municipal avaliamos, primeiramente, o percentual de gestores em relação à quantidade de servidores respectivos. Em alguns casos, como nas Secretarias com um pequeno número de servidores, o número expressivo de gestores pode não refletir um excesso devido à complexidade dos assuntos e à escassez de servidores.

Assim, o presente Relatório apresenta os dados sem investigação mais aprofundada sobre a estrutura organizacional de cada Secretaria. Levantamos como hipótese que foram criadas outras estruturas, como empresas públicas, autarquias, etc. na administração indireta que assumiram o papel operacional desempenhado pela Secretaria em questão.

As Secretarias com um maior número de servidores, como a Secretaria Municipal de Saúde (5.885 servidores) e a Secretaria Municipal de Educação (5.341 servidores), têm, respectivamente, um percentual de 3,7% e 9,34% de gestores em relação ao total dos seus servidores. No caso da Educação também foram incluídos os gestores escolares. No caso da Saúde, não foram incluídos gestores que estejam vinculados somente à Rede Mário Gatti pois não tivemos acesso a estes dados.

As Secretarias Municipais que têm um percentual de gestores correspondendo a mais de 50% do total de servidores são a Secretaria de Gestão e Controle (60,7%), a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Tecnologia e Inovação (57,1%) e a Ouvidoria do Município de Campinas (71,4%).

Outro grupo de Secretarias tem o percentual de gestores, em relação ao total de servidores, entre **40 a 49% de gestores** e são: Infraestrutura (46,3%), Gabinete (46,1%), Planejamento e Urbanismo (43,9%), Esporte (44,7%) e Administração (40%).

Em outros grupo estão Secretarias que possuem um percentual de **30 a 39% de gestores**: Secretaria de Assuntos Jurídicos (38%), Secretaria de Habitação (36%) e Secretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (35,5%), Secretaria de Serviços Públicos (32,4%). Por fim, a Secretaria de Finanças possui 27% dos seu total de servidores como gestores.

A Secretaria com o maior número de gestores, em relação ao total dos 1.338 gestores, é a Secretaria Municipal de Saúde. Os seus 216 gestores representam cerca de 16,1% do total de gestores e são somente 3,7% do total de gestores em relação aos servidores.

A segunda Secretaria com o maior número global de gestores é a Secretaria Municipal de Serviços Públicos, com 206 (15,4%) do total de 1.338 gestores. No entanto, o percentual de gestores representa apenas 32,4% do total de seus servidores.

DESENVOLV. ECONÔMICO

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Tecnologia e Inovação

Gestores 57,1%	Servidores 35
--------------------------	-------------------------

EDUCAÇÃO

Secretaria Municipal de Educação

Gestores 9,34%	Servidores 5.341
--------------------------	----------------------------

ESPORTE

Secretaria Municipal de Esporte e Lazer

Gestores 44,7%	Servidores 141
--------------------------	--------------------------

FINANÇAS

Secretaria Municipal de Finanças

Gestores 27,3%	Servidores 322
--------------------------	--------------------------

GABINETE

Secretaria Municipal de Gabinete
Secretaria Municipal de Governo
Secretaria Municipal de Relações Institucionais

Gestores 46,1%	Servidores 204
--------------------------	--------------------------

Outras Secretarias que também têm importância no quantitativo total de gestores no município são: Gabinete (7% do total de gestores), Secretaria de Planejamento e Urbanismo (7%), Secretaria de Finanças (6,6%), Assistência Social, Pessoa com Deficiência e Direitos Humanos (6,1% do total) e Cultura e Turismo (5,9%). O restante tem percentual inferior a estes.

GESTÃO E CONTROLE

Secretaria Municipal de Gestão e Controle

Gestores 60,7%	Servidores 28
--------------------------	-------------------------

GESTÃO E DESENV. PESSOAS

Secretaria Municipal de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Gestores 35,5%	Servidores 186
--------------------------	--------------------------

HABITAÇÃO

Secretaria Municipal de Habitação

Gestores 36%	Servidores 50
------------------------	-------------------------

INFRAESTRUTURA

Secretaria Municipal de Habitação

Gestores 46,3%	Servidores 82
--------------------------	-------------------------

OUVIDORIA

Secretaria Municipal de Habitação

Gestores 71,4%	Servidores 07
--------------------------	-------------------------

PLANEJ. E URBANISMO

Secretaria Municipal de Planejamento e Urbanismo

Gestores 43,9%	Servidores 212
--------------------------	--------------------------

SAÚDE

Secretaria Municipal de Saúde

Gestores 3,7%	Servidores 5.885
-------------------------	----------------------------

SEGURANÇA PÚBLICA

Secretaria Municipal de Segurança Pública

Gestores 12%	Servidores 637
------------------------	--------------------------

SERVIÇOS PÚBLICOS

Secretaria Municipal de Serviços Públicos

Gestores 32,4%	Servidores 635
--------------------------	--------------------------

ASSESSORES

No presente Relatório, optamos por não incluir o grupo de Assessores como parte integrante dos cargos gerenciais tendo em vista que, segundo as atribuições descritas nas Leis Municipais, estes cargos desempenham as atribuições de suporte e assessoramento, conforme exemplo da descrição do cargo denominado: **Assessor Superior I**:

Cargo de livre nomeação e exoneração, de provimento em comissão, que assessora diretamente o prefeito, o secretário municipal e/ou o secretário adjunto em questões de natureza político-administrativa, verifica previamente todos os atos administrativos praticados pelo prefeito e/ou secretário quanto à legalidade e/ou conveniência e oportunidade em relação às metas definidas no Plano de Governo e revisa todos os atos administrativos submetidos à apreciação dos agentes políticos ou superiores hierárquicos antes de sua formalização, além de (outras atribuições).

Fonte: Lei Complementar nº 301, de 22 de abril de 2021

No momento da análise em que os dados foram disponibilizados, estavam ocupados o total de **414 servidores em cargos de Assessoria**. Segundo a Lei Complementar nº 301/21, a estrutura de cargos de assessoria é composta por:

- Assessor Superior I (186 ocupantes);
- Assessor Superior II (29 ocupantes);
- Assessor Nível Médio I (66 ocupantes);
- Assessor Nível Médio II (104 ocupantes);
- Assessor Nível Médio III (29 ocupantes).

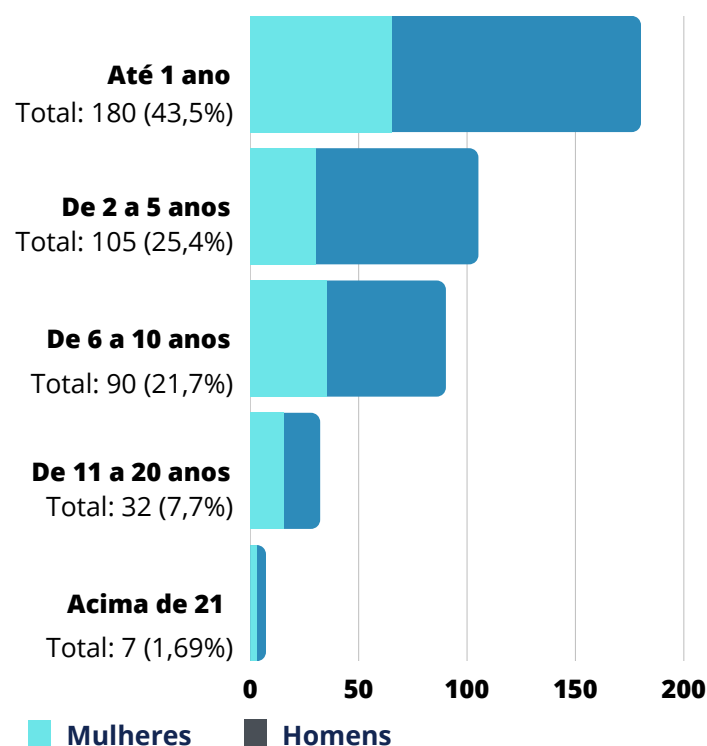
Em relação ao **GÊNERO**, os cargos de Assessoria são ocupados por 266 homens (64,3%) e 148 mulheres (35,7%).

Em relação à **ETNIA, RAÇA E COR** o percentual de **homens** autodeclarados **pretos ou pardos**, em relação ao total de homens (266) é de **30,5%** (81 homens), enquanto o percentual de **mulheres pretas ou pardas** é de **27%** (40 mulheres). Estes percentuais são maiores do que os cargos de gestão administrativa, já que a quantidade de homens pretos ou pardos é de 26,3% e a de mulheres é de 14,5%.

No que tange à **IDADE** dos Assessores, a média corresponde a 47 anos, sendo que 9,9% tem até 29 anos (41 assessores). Este percentual aumenta para 19,1% (79 assessores) na faixa entre 30 a 39 anos e atinge o maior valor entre 40 a 49 anos, correspondendo a 29,5% (122 assessores) do total. Os assessores com idade entre 50 a 59 anos representam 22,2% (92). Por fim, os assessores idosos (acima de 60 anos) representam 19,32%, ou seja, 80 assessores.

No quesito **TEMPO DE ATIVIDADE**, a maior parte concentra-se nos primeiros cinco anos de vínculo, sendo que **68,84%** (285 assessores) estão nesta faixa.

Gráfico 10: Tempo de Atividade dos Assessores



Fonte: elaborado pelos autores

Quando elaboramos o recorte do tempo de atividade para o período de até um ano de vínculo, percebemos que o maior percentual de Assessores está nesta faixa, sendo 43,5% do total dos 414 assessores.

Se considerarmos o período de até 10 anos de tempo de atividade, constata-se que 90,58% está neste limite. Isto pode estar relacionado ao tipo de atividade e atribuições que os cargos de Assessoria possuem, já que são considerados cargos de confiança dos agentes políticos.

Portanto, é importante analisar o **TIPO DE VÍNCULO** dos ocupantes destes cargos. Do total de 414 assessores, 398 (**96,1%**) são **comissionados**, ou seja, são cargos de livre nomeação e exoneração. Do restante, **3,14%** são **servidores públicos efetivos** (13 servidores) e os outros são Função Pública (1 servidor) e 2 Comissionados com Recolhimento Próprio para a Previdência.

Em relação à **ESCOLARIDADE**, os maiores percentuais são relativos ao grau de escolaridade do Ensino Médio/Técnico, representando 42,27% (175 Assessores) do total de Assessores e o grau Superior, composto de 41,79% (173 Assessores). Os servidores com especialização representam 10,1%, ou 42 servidores, enquanto 03 servidores possuem mestrado (0,7%) e apenas um dos servidores possui doutorado (0,2%).

As três **SECRETARIAS** com o maior percentual de Assessores em relação ao seu número de servidores são a Secretaria de Trabalho e Renda, com 46% (21 assessores), a Secretaria de Comunicação, com 40% (16 assessores) e a Secretaria de Serviços Públicos, com 21,4% (136 assessores).

Por outro lado, as Secretarias com o menor número de assessores são: Educação, com 0,11% (6 assessores), Saúde, com 0,17% (10 assessores) e Segurança Pública, com 0,47% (03 assessores) em relação ao total de servidores. São Secretarias com um grande número de servidores, ao mesmo tempo em que o valor global de assessores nestas pastas não é representativo, sendo inferiores a 3%.

Em termos absolutos, a Secretaria de Serviços Públicos possui 32,85% (136) do total dos 414 assessores da Prefeitura de Campinas. Outras duas Secretarias correspondem com cerca de 8% cada uma do total de assessores: Secretaria de Assistência Social, Pessoa com Desenvolvimento e Direitos Humanos (37 assessores) e as Secretarias vinculadas ao Gabinete do Prefeito, contabilizadas em conjunto (Secretaria Municipal de Gabinete, Secretaria Municipal de Governo e Secretaria Municipal de Relações Institucionais), com 35 assessores.

O restante das Secretarias Municipais possuem, em média, 3% do valor total dos 414 assessores.

GRUPOS FOCAIS

O diagnóstico qualitativo das lideranças públicas locais foi realizado através de **quatro grupos focais** ocorridos presencialmente no dia **20 de outubro de 2022** (período da tarde) nas Salas de Reuniões da Secretaria do Verde, Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente (Sala Cerrado e Sala Mata Atlântica). Ao todo participaram 30 pessoas (12 Diretores e 18 Coordenadores e Chefes de Setor), sendo dois grupos de Diretores Departamentais e dois grupos de Coordenadores Setoriais e Chefes de Setor.

Um grupo focal é um método de pesquisa qualitativa que reúne participantes em uma entrevista coletiva, na qual os participantes expõem suas opiniões e ideias sobre o tema abordado.

Com o objetivo de identificar o perfil e as competências das lideranças públicas da Prefeitura Municipal de Campinas foi elaborado um roteiro de perguntas estruturado em cinco principais temas:

1. competências;
2. gestão de equipes;
3. estilos de liderança;
4. gestão e planejamento; e
5. cursos e capacitações.

De maneira geral, alguns assuntos foram abordados tanto pelo grupo de Diretores quanto pelo grupo de Coordenadores, como a necessidade de capacitação, a preparação dos quadros técnicos para atuar em cargos de gestão e a demanda por um nivelamento básico de informações sobre as competências de liderança. Por outro lado, ficou evidente que temas mais relacionados à gestão, ferramentas de planejamento, assim como assuntos estratégicos de gerenciamento foram a maior preocupação do grupo de Diretores, enquanto os outros gestores focaram o debate em gerenciamento de equipes e competências de relacionamento. Ressaltamos que todos estes temas foram alvo de debate em ambos os grupos, porém com maior ou menor grau de importância, dependendo do foco de atuação do gestor.

Apresentamos o compilado dos relatos agrupando as percepções tanto de Diretores quanto de Coordenadores e Chefes de Setor, e separando pelos cinco principais temas.

1. COMPETÊNCIAS

O primeiro tema a ser debatido foi relativo às competências necessárias a um bom gestor público municipal e quais as competências seriam necessárias a serem desenvolvidas.

Em relação às habilidades essenciais aos bons gestores públicos, as principais competências mencionadas foram: habilidade de saber delegar, de saber se comunicar de maneira clara e efetiva, ter uma escuta ativa, mediar conflitos, ser dotado de capacidade de convencimento, de capacidade argumentativa, reconhecer seus erros, saber pedir desculpas, ter experiência de gestão e ter *insights* para resolução de problemas. Também foi discutida a habilidade de motivar as pessoas uma vez que o trabalho não oferece contrapartidas aos que se dedicam.

Alguns participantes relataram que muitos gestores se tornaram liderança como uma forma de gratificação pela realização de um excelente trabalho como técnico. Essa modalidade de reconhecimento ao trabalho técnico acaba gerando um novo problema, pois a Prefeitura perde o bom técnico e não ganha um bom gestor. Assim, relataram que existe a dificuldade de deixarem de realizar um trabalho técnico, do cargo específico, e ascender ao cargo de gestor. Este gestor que vem de um histórico de bom técnico, muitas vezes, não possui habilidades de liderança e/ou suas habilidades não foram desenvolvidas para a gestão, assim, se tornam gestores sem as ferramentas necessárias para gerir uma equipe e acabam prejudicando o andamento da unidade de trabalho.

Isto porque, as competências de liderança não são as mesmas desempenhadas pelo servidor em cargo técnico, gerando um impacto na forma de atuação do servidor que, na maioria das vezes, não foi preparado para ser gestor. Muitas vezes, o gestor que subiu ao cargo por mérito técnico acaba não gerindo sua equipe, mas apenas fazendo seu trabalho normalmente como vinha fazendo antes da investidura no cargo. Foi apontado que faltam mecanismos para reconhecer o bom profissional técnico que não queira ser gestor ao invés de colocá-lo em um cargo de gestão em que ele não se adaptará. Assim, se reconheceu que há perda de talentos.

Foi levantada a questão de que cada servidor em cargo de liderança faz a gestão do seu próprio jeito, com os conhecimentos que têm e com os recursos disponíveis. O servidor que vira gestor não tem, em muitos casos, nenhuma preparação para isso. Não há um nivelamento básico de conhecimentos entre os gestores, por isso, considerou-se fundamental que a qualificação e capacitação de gestores possa ser pensada para promover um nível básico de conhecimentos para todos.

Foi destacado, no entanto, que cada Secretaria tem suas especificidades e não seria adequado abordar as mesmas competências para todos os gestores em nível de aprofundamento. Como exemplo, demonstraram as diferenças entre atuar como gestor na Procuradoria, na Secretaria de Educação e na Segurança Pública.

Neste momento foram sugeridos cursos básicos sobre gestão, que sejam comuns para qualquer gestor atuando na Prefeitura.

Quando questionados sobre quais competências faltam ao gestor público da Prefeitura de Campinas, várias competências foram apontadas. Uma delas foi a capacitação para processos administrativos e burocráticos da gestão pública, como exemplo, legislação pertinente ao trabalho e, em específico, legislação sobre licitação e gestão de contratos. No entanto, foi ressaltado que é necessário “conhecer a máquina no todo”. Além dessas, foram citadas competências técnicas e de conteúdo, competências de relacionamento pessoal, olhar sistêmico, pensamento inovador e de planejamento. Também foi pontuada a importância da preocupação com a motivação do pessoal, o envolvimento, valorização do servidor e identificação de habilidades dentro das equipes. É importante envolver os servidores e demonstrar qual a importância do seu trabalho e também a missão do órgão onde estão inseridos.

Os presentes ainda mencionaram que um bom gestor da Prefeitura de Campinas deveria ter como competências e habilidades conhecer sobre gestão pública, sobre Administração Pública. E também saber utilizar o dinheiro público, saber como se opera a diferença entre os tipos de verba e como utilizar estas verbas para o interesse público. Mencionaram ainda que muitos gestores não têm conhecimento da responsabilização pelo mau uso público, não conhecem as regras e tampouco as consequências.

Outra competência desejável é a capacidade de formar novos líderes entre os servidores, para que eles possam crescer na carreira como gestores públicos. Além disso, desenvolver a capacidade do gestor de conhecer a máquina pública como um todo, já que cada um limita-se à sua área.

2. GESTÃO DE EQUIPES

No concernente à gestão de equipes, os presentes relataram sobre quais seriam as suas maiores dificuldades, seus desafios em reter talentos e qual o perfil dos servidores seria o mais difícil de gerir.

Uma dificuldade apresentada foi relacionada à motivação dos servidores para desempenharem melhor as suas funções. Apesar dos entrevistados considerarem que esta é uma competência a ser desenvolvida pelos gestores, ressaltaram que a Prefeitura poderia ter mecanismos de gestão melhores para valorização e motivação dos servidores como, por exemplo, progressão na carreira, permuta e programas específicos. Mencionaram que seria bom se existisse um bônus como forma de recompensa, a cargo do gestor, oportunizando flexibilidade na gestão da equipe.

Em contrapartida, seria necessário também suporte para aplicar as penalidades ao mau funcionário. Este suporte deve se dar com o apoio do setor jurídico e da área de gestão de pessoas, a fim de que não se cerceie o direito do servidor, mas que também o gestor não fique impossibilitado de agir. Na prática, relataram que as equipes não denunciam o colega, deixando o gestor inseguro, com medo de abrir um processo administrativo disciplinar.

Um dos participantes pontuou que um gestor deve se preocupar com o *feedback* para sua equipe, ou seja, demonstrar para o servidor quais são os processos em que está inserido, considerando que isto é importante para o sentimento de pertencimento coletivo.

Relacionado a isso, foi citada a dificuldade de retenção de talentos. Os entrevistados acreditam que, para reter talentos, o ideal seria conseguir remuneração adequada, tendo em vista que consideram que a remuneração está defasada para algumas profissões. No caso dos cargos de gestão, relataram que o acréscimo ofertado sobre o salário-base não condiz, muitas vezes, com o grau de responsabilidade do gestor. Citaram, como exemplo, que um Coordenador Setorial que gerencia uma única pessoa recebe a mesma remuneração de um Coordenador que gerencia 400 pessoas.

Além do salário, os presentes mencionaram a capacitação como uma boa ferramenta de retenção de talentos. Todavia, a Prefeitura Municipal de Campinas não oferece um número adequado de capacitações e nem reconhecimentos das titulações dos servidores, conforme a opinião dos participantes. Seria necessário investir em capacitação associada a um bom plano de cargos, com evolução funcional e valorização da titulação adquirida pelo servidor.

Para os entrevistados, o desafio de reter um talento na Prefeitura Municipal aumenta quando o talento é da nova geração de servidores, pois estes trazem consigo um aspecto cultural de não se vincular a um determinado lugar, buscando principalmente, um bom salário associado com um custo de vida que propicie melhor poder aquisitivo, ainda que isso implique morar em cidades menores.

Outra maneira de reter talentos e que é utilizada pela Secretaria da Saúde é buscá-los por meio de remanejamento e processo seletivo quando surgem novas vagas, a fim de ajustar as expectativas dos servidores às necessidades da Prefeitura de Campinas. Foi sugerido, que seja feito um mapeamento dos talentos, levantando as informações necessárias ao remanejamento de servidores, com o objetivo de colocá-los nas vagas mais condizentes com suas expectativas e com o seu perfil de trabalho. Foi relatado que o perfil de servidor que traz maior desafio na gestão de equipe é aquele que trabalha com sentimento profundo de frustração. Segundo os presentes, este servidor é “não gerenciável” pois, acreditam que ele só se mantém ativo pois possui estabilidade no emprego e utiliza dos mais variados tipos de licenças para não se comprometer efetivamente com o trabalho. Foi mencionado que, algumas vezes, a única alternativa, é que este servidor acabe “caindo para cima”, o que significa retirá-lo da equipe por meio de promoção a um cargo de gestão em outro local.

Relataram ainda, em relação à dificuldade na gestão de equipes, sobre a preferência por servidores em cargos de nível superior para os cargos de liderança, em detrimento de servidores em cargos de nível médio, mesmo que estes últimos tenham perfil de liderança e os primeiros não.

Um dos participantes levantou como dificuldade na gestão de equipes, a existência de servidores e trabalhadores contratados em regimes distintos e trabalhando juntos. Eles têm a percepção de que ter servidores trabalhando junto a terceirizados gera um sentimento de inferioridade nos terceirizados frente aos servidores, prejudicando a equipe, sendo necessário realizar integração mensal. Outros apontaram a dificuldade de gerenciar servidores em cargos comissionados e as ingerências de servidores indicados para cargos políticos.

Dentre as ferramentas que o gestor da Prefeitura possui hoje para gestão de equipes, os presentes relataram que procuram oferecer oportunidades para a sua equipe sempre que aparecerem, seja oportunidade de falar, de ser reconhecido, de apresentar seus projetos e trabalhos, ou mesmo de frequentar reuniões, para participarem das discussões, decisões e debates.

Além disso, buscam realizar mentoria com seus gestores, considerando que um mentor mais experiente pode auxiliar um gestor com menor experiência no cargo. O processo ajuda muito, pois, muitas vezes, o mentorado se sente mais à vontade de expor suas inseguranças para uma pessoa que não seja o seu superior.

Como sugestão, um dos gestores participantes relatou a necessidade de se ter uma equipe de gestão de pessoas atenta às pastas que vivenciam rotinas estressantes. Foi relatado que, durante a pandemia, toda a equipe, incluindo a direção, trabalhava no limite do estresse, choravam diariamente e não receberam uma contrapartida adequada no suporte psicológico às equipes.

Na Secretaria de Saúde existe um projeto chamado “Cuidando do cuidador” realizado por uma equipe que atua *“in loco”* nas unidades para resolver problemas de gestão como realizar atividades de mediar conflitos, solucionar conflitos e servir como apoio.

Também foi sugerido que a Prefeitura atue para integrar melhor as Secretarias, de uma maneira metodológica, pois atualmente não há troca de boas práticas.

3. ESTILOS DE LIDERANÇA

Quando questionados sobre “o que é ser um bom gestor”, relataram que é aquele que delega e ouve, além de ter aptidão para o cargo. Em relação ao estilo de liderança, um dos participantes citou que é preciso que o gestor tenha competências, habilidades e atitudes. Foi levantado que o discurso sobre hierarquia, regras rígidas e autoritarismo já não é mais visto como válido no serviço público. Os servidores possuem mais autonomia e tendem a fugir dessas antigas formas de gerir a máquina pública e os servidores.

Relataram que um estilo de liderança que, por vezes, pode se tornar um problema para a organização da Prefeitura de Campinas é a liderança por indicação política. Esta liderança, algumas vezes, chega sem experiência, sem competência e sem habilidade para o cargo de gestão.

Outras vezes, a ocupação do cargo é por indicação e não pela competência técnica porque a estrutura do setor público concebeu oferecer o cargo de gestão como bônus ao funcionário, como se fosse uma promoção ao servidor. Entretanto, os presentes relataram também que a indicação política não seria um problema se os indicados politicamente fossem desenvolvidos tecnicamente para exercício do cargo e elogiaram os bons quadros técnicos advindos de indicações políticas.

Também mencionaram que o estilo de liderança do gestor que ingressou há mais tempo na Prefeitura de Campinas tende a ser avesso às mudanças e que este estilo é favorecido pela complexidade burocrática e política da gestão pública local. Foi levantado também como liderança problemática aquela em que o gestor tem atitude permissiva com seus subordinados, deixando-os livres, sem gestão, prejudicando o desempenho da unidade de trabalho. Ainda foi mencionado o estilo de gestão que não anota nada nas reuniões e depois fica perguntando tudo aos seus subordinados.

O estilo de liderança apontado como bem-sucedido é aquele que vem do diálogo. O gestor precisa dar seu feedback para o seu “time”, de tal maneira que a equipe entenda que pode errar junto, melhorar junto e decidir em conjunto. Ao trazer sua equipe junto consigo, esse estilo de liderança faz com que o gestor construa uma unidade com sua equipe. Essa unidade fortalecida, que advém de uma equipe que participa do processo de construção das diretrizes, resulta em uma equipe que se engaja, acolhe e aplica as diretrizes dos gestores, sem necessidade de microgerenciamento.

Uma vez que o gestor consiga essa unidade é possível abrir mão do perfil de liderança mais controlador e centralizador. Por exemplo, em uma equipe de 400 servidores, o perfil controlador e centralizador se torna inviável e é preciso confiar na equipe. Nesse caso o gestor precisará também ter o suporte da administração pública para não se sentir exposto ou prejudicado por algo que não tem controle.

4. GESTÃO E PLANEJAMENTO

No tópico “Gestão e Planejamento” os participantes ressaltaram que falta tempo para que possam conhecer as ferramentas de gestão e também para se capacitar nelas. Foi apontado como dificuldade para o exercício de uma melhor liderança que faltam ferramentas sistêmicas de gestão. Como ferramentas de gestão, foram citadas as reuniões de planejamento, trello, kanban e o diagrama de Ishikawa.

Também foi relatado que não há diretrizes claras sobre os objetivos da gestão pública local. Muitas vezes, o Prefeito e Secretários não possuem um objetivo geral em comum, dificultando direcionamentos e a articulação de ações entre Secretarias para a criação de políticas públicas.

Evidenciaram a preocupação na criação de políticas públicas de longo prazo, pois consideraram relevante a dificuldade em dar continuidade aos trabalhos realizados quando há troca de gestão. Outro ponto em comum, foi sobre a importância de se realizar um planejamento estratégico dentro da Prefeitura e das áreas. Para os diretores, é difícil encontrar setores que realizam esse planejamento. Neste momento, foi pontuado que um bom diagnóstico é fundamental para direcionar corretamente a atuação das Secretarias Municipais.

Durante a realização do grupo focal, foi debatida a necessidade da Prefeitura implementar uma ferramenta de gestão de dados para que esta se torne informação. Os entrevistados trouxeram para discussão a importância de que as decisões políticas sejam tomadas de maneira fundamentada em dados e em evidências científicas. Utilizar estes dados para a tomada de decisão facilita o processo decisório, contribuindo para o fim da gestão por intuição e crenças. Além do que, segundo os participantes, as decisões ganham sentido e poder de convencimento. Para tanto, sugeriram que a Prefeitura invista na coleta de dados, pois se trata de um serviço estratégico. Relegar este serviço a cargo dos servidores torna-o inviável, uma vez que os servidores ficam sufocados com as demandas da atividade-fim e não conseguem investir na produção de dados e informações científicas.

Fazer gestão sem ter dados é muito mais difícil. Como não existe uma política clara de gerenciamento das informações, os participantes relataram que o solicitante da informação, por vezes, se sente inconveniente por criar uma demanda extra para quem detém a informação. Ademais, suspeita-se, que pela ausência da política de gerenciamento e publicação desses dados, vários focos de servidores estejam coletando as mesmas informações gerando retrabalho. A Prefeitura precisa urgente de um sistema único de entrada, segundo os participantes. Relataram que, atualmente, cada Secretaria tem o seu.

Dentro do assunto decisões estratégicas os Diretores relataram perderem muito tempo discutindo problemas da rotina da unidade, como por exemplo, “a fechadura estragou”, “o porteiro não veio”. Nesse caso, seria ideal que cada gestor tivesse uma pessoa para assessorá-lo nesses problemas de ordem micro e outra equipe para pensar em problemas macro, pensar em soluções estratégicas e políticas públicas.

5. CURSOS E CAPACITAÇÕES

Neste tema, foram debatidas as capacitações já realizadas pelos gestores, assim como as demandas de cursos para o desenvolvimento das competências levantadas nos grupos focais. Foi relatado que o que impede o gestor público da Prefeitura de Campinas de se atualizar é a falta de tempo, a falta de conhecimento sobre quais competências desenvolver e também a sobrecarga de trabalho. Além disso, surgiu a reclamação de que não existe qualquer tipo de capacitação para os novos gestores, sejam estes de carreira ou comissionados, os quais, muitas vezes, desconhecem ferramentas de gestão.

Neste momento, surgiu a ideia da criação de uma “Integração de Novos Líderes” que, além de proporcionar maior conhecimento sobre a Prefeitura, as secretarias e os serviços prestados, poderia ajudar no relacionamento com secretários e na compreensão sobre a máquina pública. Também foram sugeridos cursos básicos sobre gestão, que sejam comuns para qualquer gestor dentro da Prefeitura. Foram sugeridos cursos sobre inteligência de dados, para obtenção de informações relevantes na gestão e cursos sobre gestão de tempo e organização.

Desta maneira, evidenciaram a necessidade de formação de gestores, preparando os novos servidores em cargos de gestão de forma que seja possível identificar os possíveis gestores sem perder bons técnicos. Além disso, é necessária a contínua qualificação daqueles que já se encontram em cargos de gestão, abordando assuntos como: liderança, gestão de conflitos, incluindo, questões administrativas e legislações específicas.

Os participantes acreditam que seria interessante oferecer capacitação específica para conhecimentos técnicos da área jurídica, pois consideram que falta aos gestores qualificação para as atividades cotidianas da administração pública como ser fiscal de um contrato, conhecer a legislação e suas atualizações, conhecimentos relativos aos processos de licitação, como gerir fundos e ainda competências administrativas específicas e pontuais para gestores de áreas fins de pequenas unidades como, por exemplo, a gestão de um centro de saúde ou de uma unidade escolar.

Os representantes da Secretaria de Saúde relataram possuir parcerias com institutos para oferecer capacitação. Como exemplo, relataram a existência de um curso de liderança de 220 horas, tanto para gestores novos como gestores com mais experiência. O curso objetiva apresentar os fluxos dos departamentos e se destina a gestores e, futuramente, a não-gestores. Relataram que o curso é uma necessidade da dinâmica da pasta, uma vez que muitas pessoas já entram em cargos de gestão. O curso também possui um módulo para assuntos administrativos de natureza mais doméstica, como gerenciar as contas e pequenos reparos, por exemplo.

De maneira geral, os participantes apontaram a necessidade de um nivelamento de conhecimentos e competências para os gestores, respeitando-se as especificidades de cada Secretaria e a urgente demanda de maior preparação dos servidores e comissionados que assumem cargos de gestão.

CONCLUSÕES SOBRE OS GRUPOS FOCAIS

Os grupos focais trazem como principais conclusões a demanda de preparação e acompanhamento dos gestores públicos municipais para um desenvolvimento constante, assim como a preparação para os novos gestores.

Em relação às **COMPETÊNCIAS**, foram indicadas as competências de um bom gestor relacionadas à autoliderança, à gestão de equipes e às ferramentas necessárias à gestão, destacando-se que o grau de importância de cada competência pode variar dependendo da posição que o gestor ocupa.

Em relação ao **ESTILO DE LIDERANÇA** foi ressaltada a ideia de uma liderança mais participativa e que a conduta do gestor esteja voltada ao perfil de cada servidor, considerando-se uma conduta mais personalizada.

No quesito GESTÃO DE EQUIPE foi abordada a importância do gerenciamento de conflitos, a adoção de mecanismos de motivação dos servidores e do desenvolvimento da comunicação entre líderes e liderados, destacando-se a escuta ativa e uma cultura de feedback.

Sobre o item GESTÃO E PLANEJAMENTO, os participantes ressaltaram a importância do conhecimento da máquina pública, assim como a adoção de ferramentas que auxiliem na gestão, sendo principalmente citadas as ferramentas de planejamento estratégico e de gestão de dados.

Por fim, ao abordarmos os CURSOS E CAPACITAÇÕES, foi apresentada a demanda de preparação de novos gestores para os cargos de lideranças, a criação de uma formação básica para o nivelamento de conhecimento dos gestores e um olhar específico para as demandas dos gestores em cada secretaria.

Figura 02. Resumo sobre os grupos focais



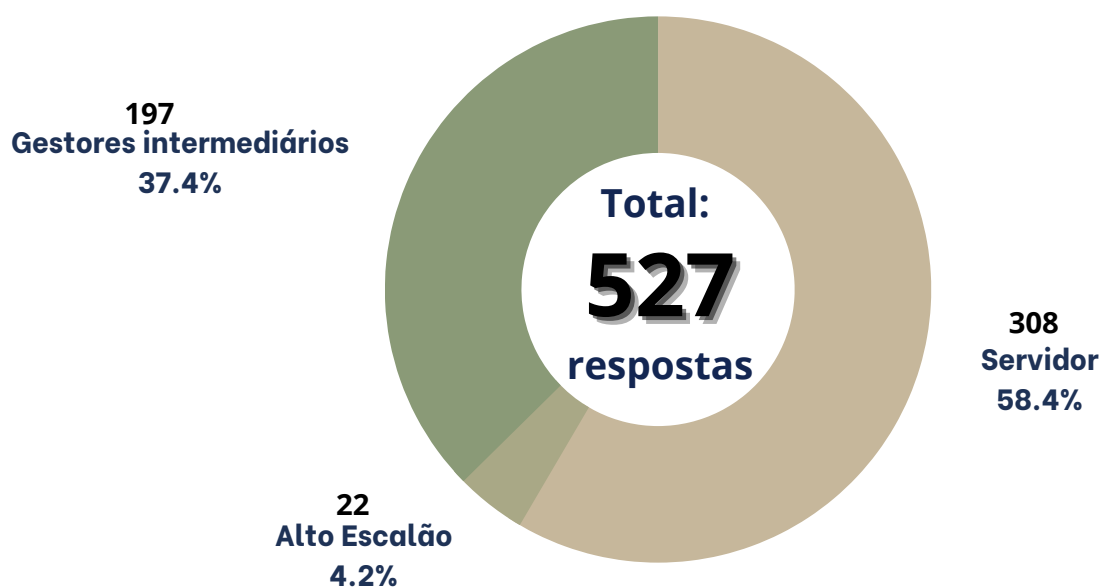
QUESTIONÁRIOS

O questionário aplicado teve o objetivo de levantar as percepções dos diversos gestores municipais e subsidiar a estruturação do Programa de Mentoria em Liderança Pública, a ser promovido pelo **GentiLAB - Laboratório de Inovação em Gestão de Pessoas** da Secretaria Municipal de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SMGDP) da Prefeitura de Campinas e parceiros.

As perguntas foram divididas em três seções, direcionadas aos: (1) Gestores de Alto Escalão - Secretários e Diretores; (2) Gestores Intermediários; e (3) Servidores. Estes forneceram diagnósticos de cada grupo nos diferentes níveis hierárquicos da estrutura da Prefeitura Municipal de Campinas. Os temas abordados foram: cursos e capacitações, competências, dificuldades encontradas e perfil das equipes.

O questionário foi aplicado mediante ampla divulgação no site da Prefeitura Municipal de Campinas, do site "SOUservidor", envio de e-mails, grupos de *Whatsapp*, etc. Os participantes da enquete tiveram o período de 07/11/2022 à 18/11/2022 para registrarem suas respostas. As respostas foram anônimas. Ao final do prazo, foram obtidas **527 participações** distribuídas da seguinte maneira:

Gráfico 11. Percentual de participantes dos questionários por Servidor, Gestor intermediário e Alto escalão



Fonte: elaborado pelos autores

Os participantes que se declararam **servidores** foram **308** (trezentos e oito), enquanto **219** (duzentos e dezenove) responderam serem **Gestores**. Destes, 22 (vinte e dois) dentro do grupo de Secretários Municipais e Diretores, e outros 197 (cento e noventa e sete) ocupantes de demais cargos de gestão, como Coordenador Departamental, Chefia de Setor, Assessor, Diretor Educacional, Vice-diretor Educacional, Coordenador Pedagógico, Supervisor Pedagógico, entre outros.

Detalhando a participação dos 22 (vinte e dois) Gestores de alto escalão e 197 (cento e noventa e sete) Gestores intermediários, temos a seguinte distribuição:

Gráfico 12. Percentual de participantes que são gestores



Fonte: elaborado pelos autores

Dos 22 gestores de alto escalão, dois são Secretários(as) municipais, o que representa 0,9% no universo de 219 gestores. A participação de diretores departamentais foi de 20 (vinte) pessoas, representando 9,1% do total. Já, 57 participantes ocupam cargos de gestão escolar. Este número é equivalente a 26% do grupo total de 219 gestores. Por fim, os 140 (cento e quarenta) participantes restantes ocupam os demais cargos de gestão (Chefes de Setor, Coordenadores, Funções Gratificadas e etc.), sendo um percentual de 63,9% nos mesmos 219 gestores.

A participação por Secretaria apresentou-se bastante heterogênea no grupo de **Secretários e Diretores**, variando de uma a três respostas por pasta. Podemos perceber pelo gráfico abaixo que poucas Secretarias acabaram tendo uma participação maior. Como os dados são relativos aos valores absolutos de respostas, destacamos a participação de Secretarias com um número menor de gestores, como Finanças e Planejamento e Urbanismo em relação à grande quantidade de respostas.

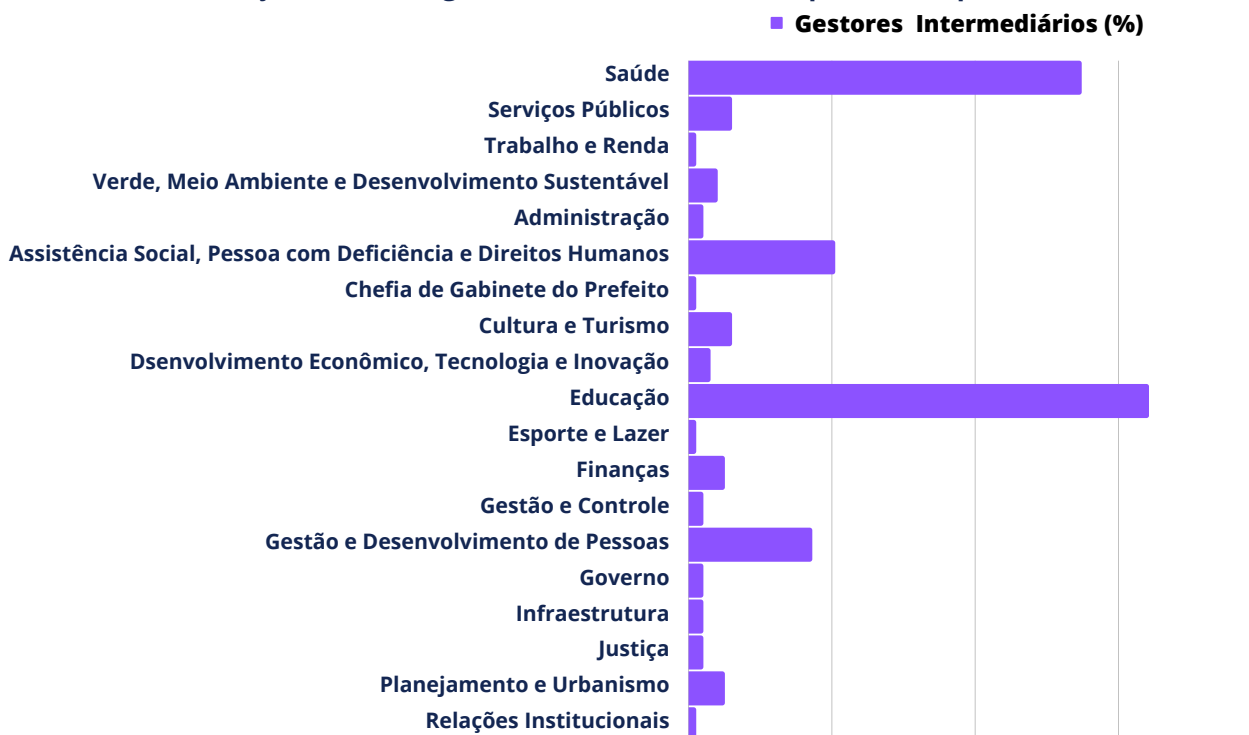
Gráfico 13. Distribuição em % dos gestores de alto escalão respondentes por Secretaria



Fonte: elaborado pelos autores

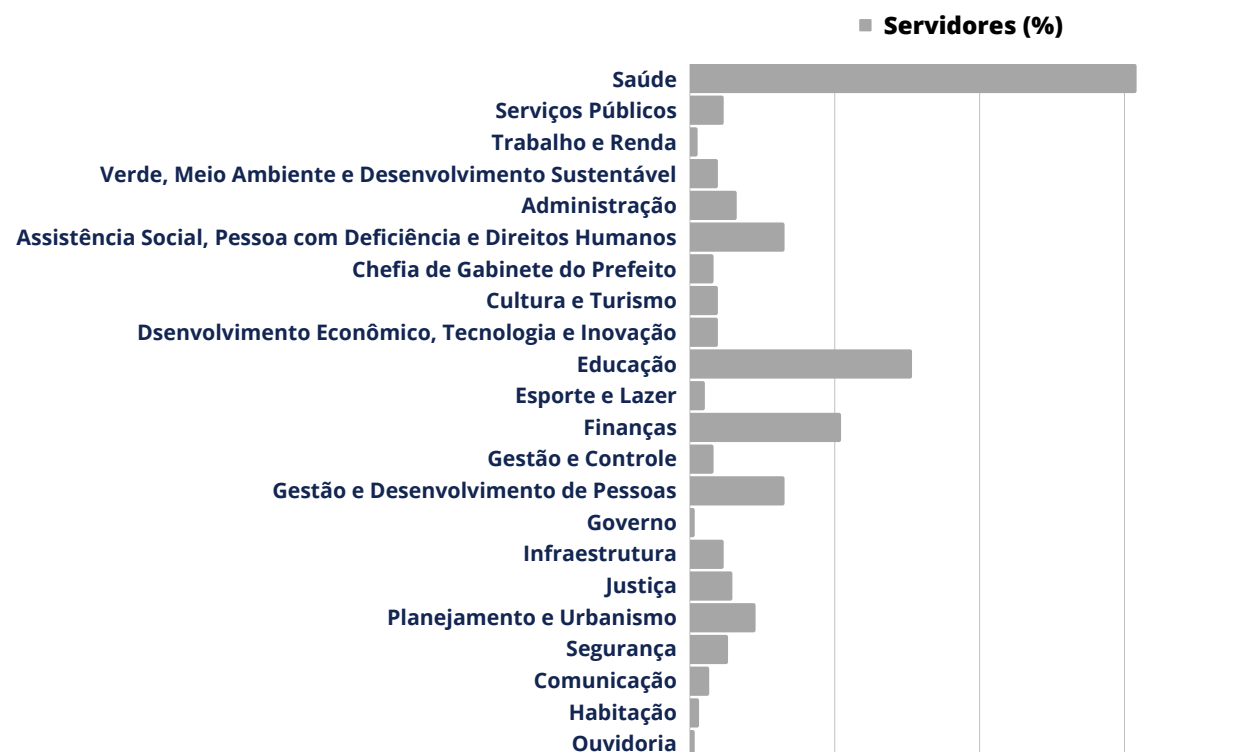
No grupo de respostas dos servidores e gestores intermediários, é notável uma maior participação da Secretaria Municipal de Saúde e Secretaria Municipal de Educação.

Gráfico 14. Distribuição em % dos gestores intermediários respondentes por Secretaria



Fonte: elaborado pelos autores

Gráfico 15. Distribuição em % dos servidores respondentes por Secretaria



Fonte: elaborado pelos autores

Para a aplicação dos questionários, optou-se pela separação entre três modelos de questionários, os quais estão disponíveis nos ANEXOS deste Relatório:

Questionário 01. Diretores Departamentais e aos Secretários Municipais;

Questionário 02. Cargos de gestão intermediários (Coordenadores, Chefes de Setor, Funções Gratificadas, etc).

Questionário 03. Servidores Públicos Municipais de Campinas.

Optamos por nos referir aos Diretores Departamentais e Secretários Municipais como sendo **gestores de alto escalão**, e aos demais gestores (Coordenador Departamental; Chefia Departamental; Assessor; Diretor Educacional; Vice-diretor Educacional; Coordenador Pedagógico; Supervisor Pedagógico) como **gestores intermediários**.

Apesar dos dados dos gestores escolares (Diretor Educacional, Vice-Diretor, Coordenador Pedagógico e Supervisor Pedagógico) terem sido analisados separadamente, as respostas aos questionários foram inseridas na análise dos gestores intermediários. A mesma decisão foi tomada em relação às respostas dos Assessores que foram inseridos no questionário de gestores intermediários.

ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários aplicados junto aos gestores de alto escalão e gestores intermediários foi o mesmo, com exceção de duas perguntas:

- **Questão 18:** "Que tipo de capacitação você acredita ser mais interessante para sua equipe nesse momento?" que teve o acréscimo de "Não tenho equipe" entre as possibilidades de respostas que poderiam ser assinaladas pelos gestores intermediários; e;
- **Questão 19:** "SOMENTE SE VOCÊ É DIRETOR OU SECRETÁRIO, de maneira geral, como você classifica a **capacidade de liderança** de sua equipe gestora (coordenadores, chefias, assessores). Considere a escala a seguir".

A questão 19 contemplou a capacidade de liderança da equipe gestora no questionário destinado aos gestores de alto escalão, enquanto para os **gestores intermediários**, a questão 19 pretendeu avaliar a competência técnica e comportamental da equipe, ficando assim: "De maneira geral, como você classifica a **competência técnica e comportamental** de sua equipe. Considere a escala a seguir".

No que diz respeito ao questionário aplicado aos servidores, houve o acréscimo de perguntas que tinham como objetivo identificar a percepção deles sobre seu superior imediato quanto às suas capacidades de liderança e ainda a percepção dos servidores quando ao ambiente de trabalho.

O objetivo foi coletar informações para subsidiar o Programa LIDERA em **3 (três) dimensões:**

- **Autoliderança** é a capacidade de liderar a si próprio para alcançar metas e objetivos pessoais e profissionais;
- **Gestão de Equipe** é o conjunto de ferramentas e habilidades para a gestão de pessoas na organização; e
- **Ferramentas de Gestão:** são ferramentas e processos que contribuem para maior eficiência do trabalho.

Observou-se, ao longo de todo o questionário, inclusive quando havia correlação de perguntas no questionário dos gestores de alto escalão, intermediários e no questionário dos servidores, convergência nas respostas que ficaram nas primeiras colocações e nas últimas também, ou seja, existe uma concordância nos temas que são considerados essenciais e nos temas que não são essenciais a serem abordados em uma mentoria destinada aos gestores.

De acordo com os gestores, entre as três dimensões apresentadas (Gestão de Equipes, Autoliderança e Ferramentas de Gestão), a considerada mais importante, classificada em **1º lugar** foi "**Gestão por Equipes**". As outras duas ficaram empatadas em 2º lugar.



Seguem abaixo os temas que ficaram nas 4 (quatro) primeiras colocações considerando os três grupos de respondentes - gestores de alto escalão, gestores intermediários e servidores.

GESTÃO DE EQUIPES

- 1º) Feedback;
- 2º) Comunicação com a equipe;
- 3º) Planejamento de trabalho;
- 4º) Gestão de conflitos;
- 4º) Análise do perfil comportamental da equipe;
- 4º) Delegação de tarefas.

AUTOLIDERANÇA

- 1º) Tomada de decisões
- 2º) Equilíbrio emocional
- 3º) Estabelecimento de metas
- 4º) Auto-organização
- 4º) Automotivação
- 4º) Autodisciplina
- 4º) Autoconhecimento
- 4º) Oratória
- 4º) Valores pessoais e profissionais

FERRAMENTAS DE GESTÃO

- 1º) Planejamento estratégico;
- 2º) Análise de processos;
- 3º) Elaboração e gestão de projetos;
- 4º) Gestão do tempo;
- 4º) Gestão da Cultura e Clima Organizacional;
- 4º) Ferramentas de diagnóstico e análise de cenários;
- 4º) Processos de trabalho;
- 4º) Políticas Públicas.

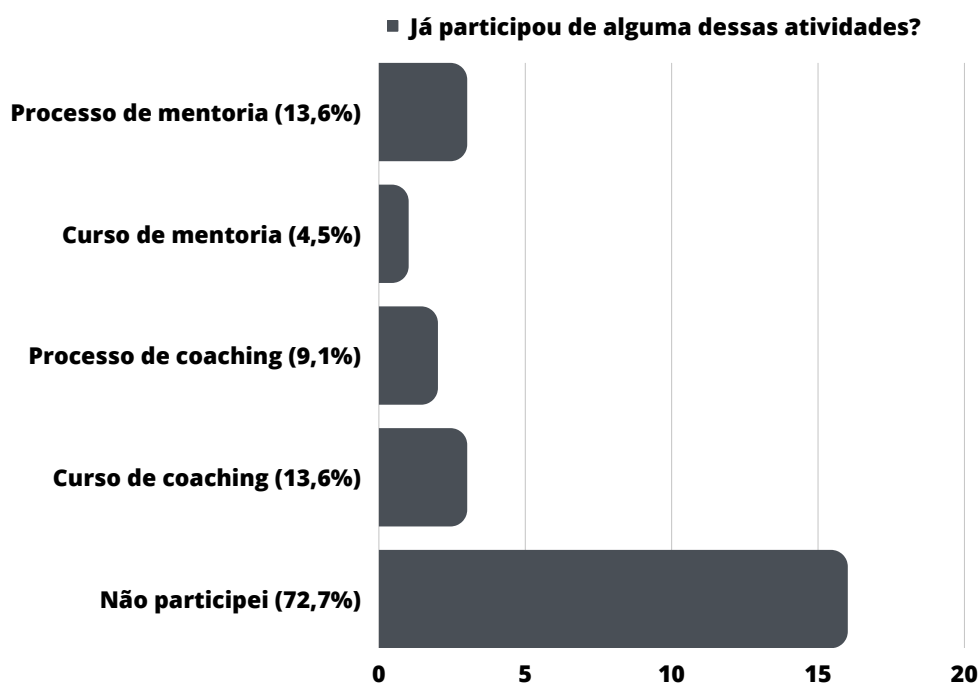
A proposta é de que o programa LIDERA seja dividido em três blocos de maneira a contemplar igualmente essas dimensões, privilegiando a escolha dos temas que foram apontados como de maior interesse pelos respondentes, os quais estão elencados na página anterior.

ALTO ESCALÃO

Analisando as respostas do grupo de gestores de alto escalão, 22 pessoas participaram do questionário, sendo dois secretários(as) municipais, representando 9,1% dos respondentes, e 22 diretores(as) departamentais, equivalendo a 90,9% dos participantes.

Pelas respostas apresentadas sobre a participação em **atividades relacionadas com Coaching e Mentoria**, percebemos que 16 pessoas nunca integraram tais atividades. Este número representa 72,2% dos Secretários e Diretores participantes.

Gráfico 16. Percentual de gestores de alto escalão que já participaram de alguma atividade de coaching/mentoria.



Fonte: elaborado pelos autores

Em relação aos seis respondentes restantes (27,2%), três deles (13,6%) participaram de pelo menos um "processo de mentoria", um deles (4,5%) já participou de "curso de mentoria", dois (9,1%) participaram de "processo de coaching" e três deles (13,6%) participaram de "curso de coaching".

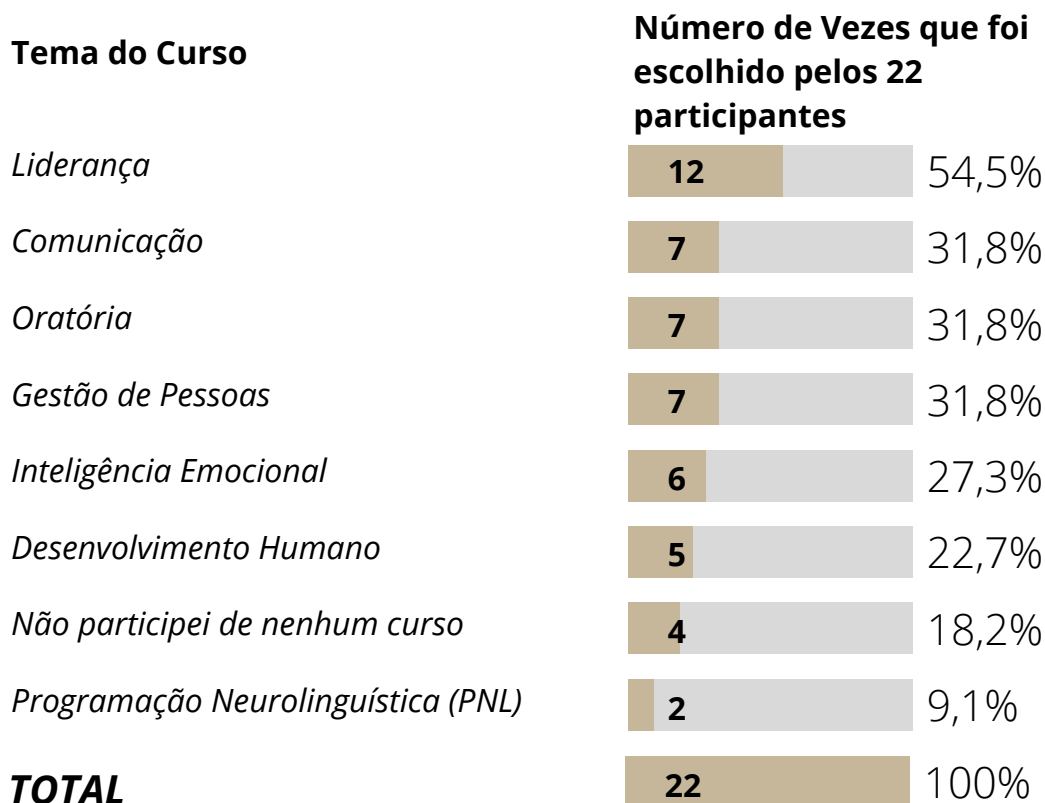
Percebemos que menos de um terço dos gestores públicos de alto escalão que responderam à pesquisa participaram de algum processo de suporte à liderança relacionado a coaching e/ou mentoria.

Quais desses cursos de liderança você já participou?

Total de respostas: 50. Número de participantes: 22 gestores

No entanto, ao analisar as respostas sobre cursos e/ou capacitações relacionados ao tema "Liderança" o cenário se inverte, sendo muito grande a busca pelo desenvolvimento dessas competências dentro deste grupo:

Gráfico 17. Frequência em que o tema do curso foi escolhido pelos gestores de alto escalão (percentual dentro de 22 gestores)



(% em relação ao número total de participantes: 22)

Fonte: elaborado pelos autores

Percebemos um interesse comum em cursos de Liderança em geral, com 12 (doze) dos 22 (vinte e dois) entrevistados assinalando a alternativa, representando 54,5% dos gestores de alto escalão. Ainda, cursos como de comunicação, oratória e gestão de pessoas estão entre os mais realizados pelos Secretários e Diretores.

Apesar de menos votados, os demais cursos obtiveram número semelhantes de votos, não sendo possível distinguir preferências entre eles, com exceção de "Programação Neurolinguística" que teve apenas 2 (dois) gestores assinalando-o. Tal número representa apenas 9,1% dos participantes.

Quais as 3 (três) principais dificuldades enfrentadas na gestão de sua área?

Total de respostas: 65. Número de Participantes: 22 gestores

Partindo para as dificuldades enfrentadas na gestão das áreas, temos as respostas abaixo:

Gráfico 18. Frequência em que as dificuldades foram escolhidas pelos gestores de alto escalão (percentual dentro de 22 gestores)



Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 22)

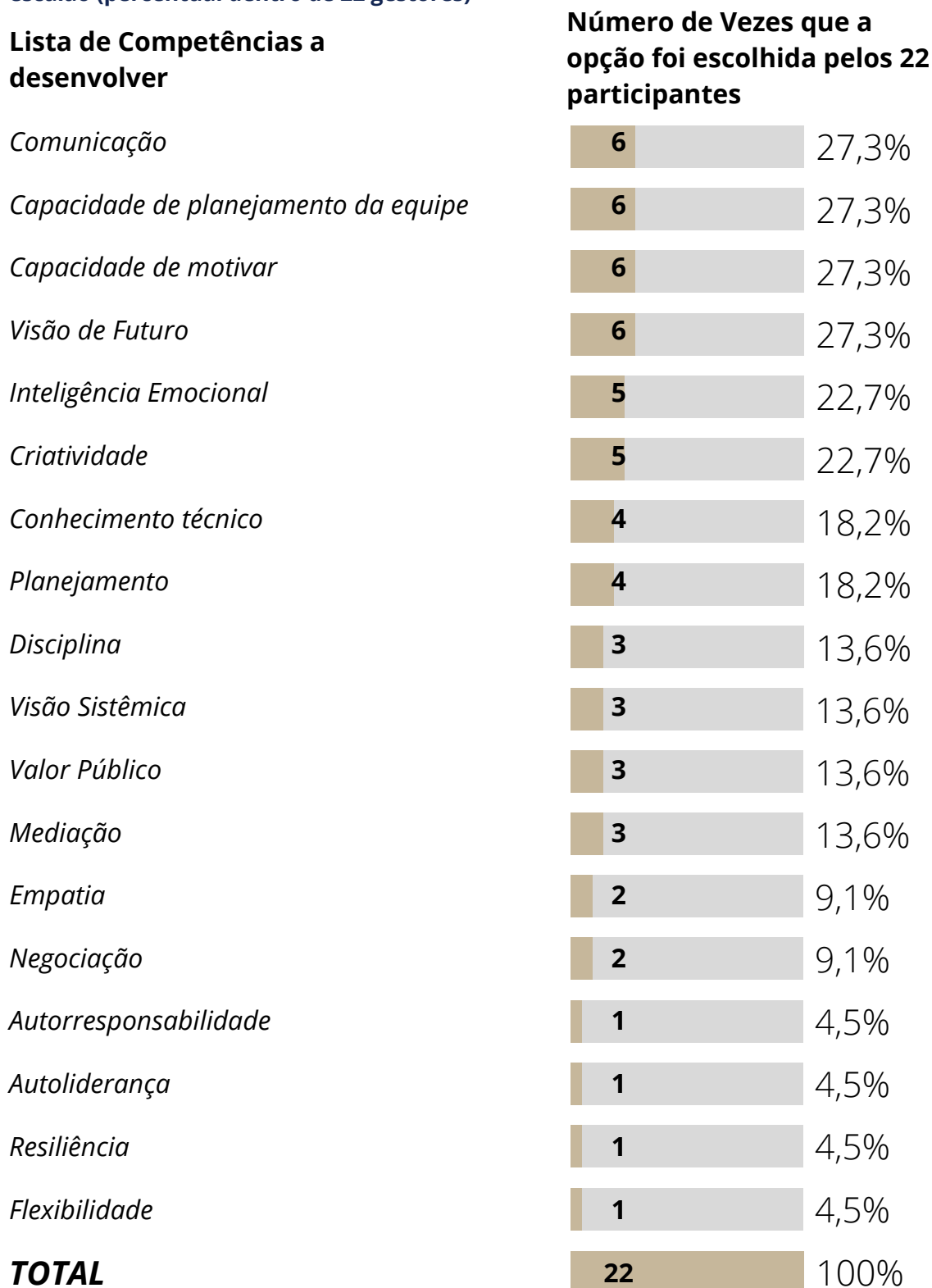
A resposta mais apontada pelos participantes foi a “Falta de Recursos Tecnológicos (sistemas, aplicativos)”, com 45% dos gestores (10 participantes entre os 22 totais) assinalando a alternativa, seguida pelo “Excesso de Demandas/Atividades”, que foi apontada por quase 41% dos gestores (9 participantes entre os 22 totais). Por fim, podemos destacar as dificuldades de “Falta de Recursos Materiais”, “Necessidade de Número Maior de Servidores”, “Dificuldade de Fazer um Plano de Médio/Longo Prazo” e “Resistência a Mudanças”, empatadas em número de escolhas, com 8 gestores assinalando cada uma delas (36,4% dos 22 participantes).

Quais as 3 (três) principais competências que você gostaria de desenvolver para melhorar a sua atuação como gestor público?

Total de respostas: 57. Número de Participantes: 22 gestores

Quando questionados sobre quais as principais competências gostariam de desenvolver para melhorarem sua atuação como gestor público, os Secretários e Diretores escolheram quatro delas como mais importantes:

Gráfico 19. Frequência em que as competências foram escolhidas pelos gestores de alto escalão (percentual dentro de 22 gestores)

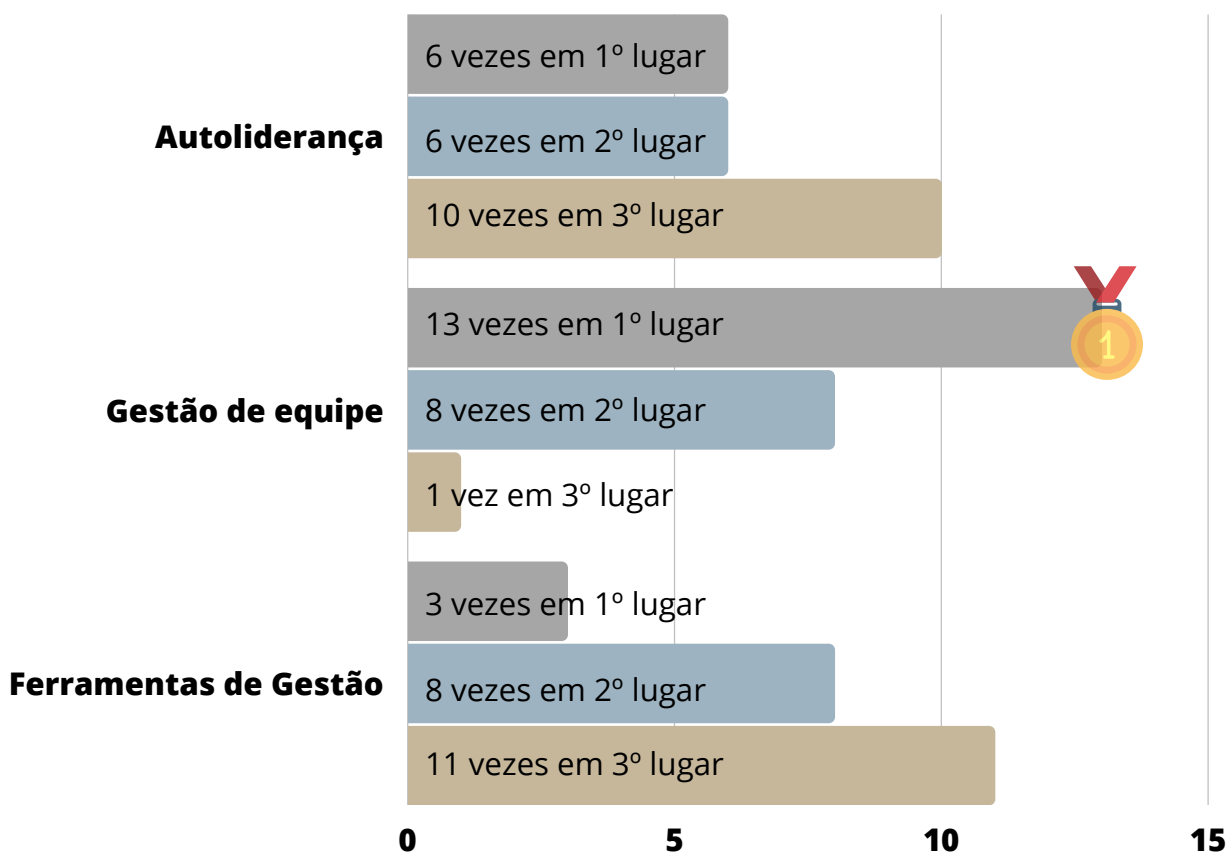


Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 22)

Seguindo o questionário, foi pedido aos participantes que classificassem em ordem de importância as três dimensões que serão abordadas no Programa de Mentoria:

Gráfico 20. Número de vezes em que as dimensões foram classificadas em cada posição.



Fonte: elaborado pelos autores

AUTOLIDERANÇA (é a capacidade de liderar a si próprio para alcançar metas e objetivos pessoais e profissionais).

GESTÃO DE EQUIPE (é o conjunto de ferramentas e habilidades para a gestão de pessoas na organização).

FERRAMENTAS DE GESTÃO (são ferramentas e processos que contribuem para maior eficiência do trabalho).

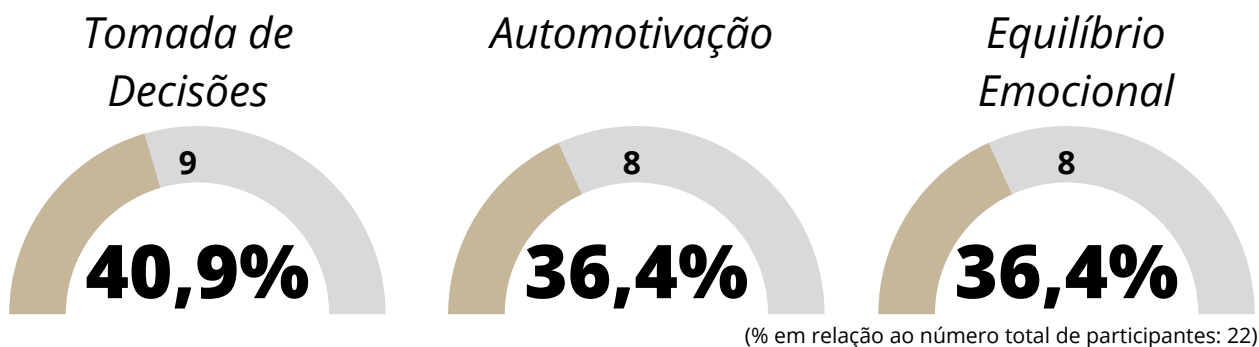
“Gestão de Equipe” foi a dimensão que mais apareceu em 1º lugar, sendo indicada por 13 (treze) dos 22 (vinte e dois) participantes (59%) como a mais importante. Analisando as respostas para a 2ª mais importante, temos 8 (oito) votos para “Ferramentas de Gestão” (36,3%) e outros 8 (oito) para “Gestão de Equipe” (36,3%). Já em 3º, 10 (dez) - 45,4% e 11 (onze) - 50% gestores de alto escalão assinalaram a resposta “Autoliderança” e “Ferramentas de Gestão”, respectivamente. O que podemos perceber é que a dimensão de “Gestão de Equipe” possui maior importância na visão desse grupo, já que foi classificada em 3º apenas por um participante. Há um equilíbrio na percepção de importância das dimensões de “Autoliderança” e “Ferramentas de Gestão”.

Quais temas você considera fundamentais a serem abordados em um programa de mentoria sobre AUTOLIDERANÇA (capacidade de reconhecer seus pontos fortes e pontos fracos)?

TOTAL DE RESPOSTAS: 60. Número de participantes: 22 gestores

AUTOLIDERANÇA

Gráfico 21. Frequência em que os temas foram escolhidos pelos gestores de alto escalão (percentual dentro de 22 gestores)



Fonte: elaborado pelos autores

Temas fundamentais em AUTOLIDERANÇA

Estabelecimento de Metas

Autodisciplina

Autoconhecimento

Oratória

Autorresponsabilidade

Valores pessoais e profissionais

Auto-organização

Dedicação

Número de Vezes que a opção foi escolhida pelos 22 participantes

7	31,8%
5	22,7%
5	22,7%
5	22,7%
4	18,2%
4	18,2%
4	18,2%
1	4,5%
22	100%

(% em relação ao número total de participantes: 22)

Fonte: elaborado pelos autores

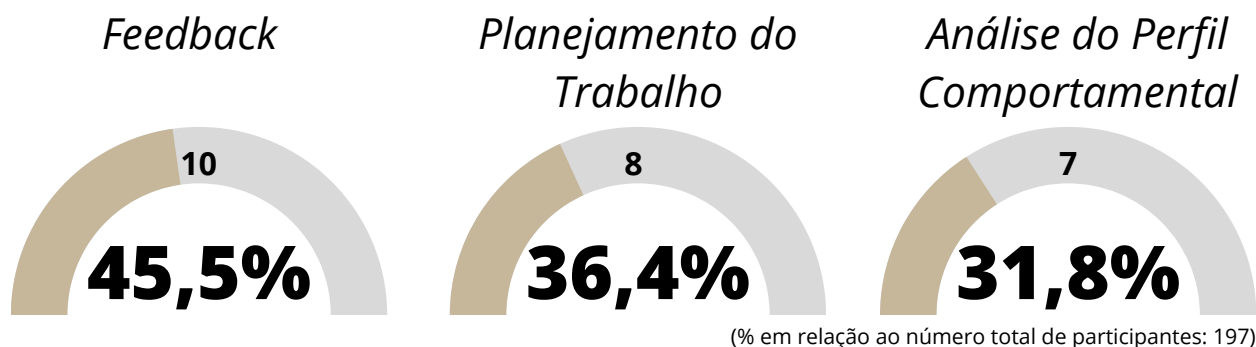
“Para “Autoliderança”, os temas mais votados foram “Tomada de Decisão”, “Automotivação” e “Equilíbrio Emocional”, com 9 (nove) gestores indicando o primeiro e 8 (oito) gestores indicando o segundo e o terceiro tema. Os demais temas foram indicados com frequência parecida, não podendo ser diferenciados quanto sua importância na perspectiva dos participantes. O tema “Dedicação” foi indicado apenas uma vez, indicando haver menor necessidade de abordagem para o programa de mentoria.

Quais temas você considera fundamentais a serem abordados em um programa de mentoria sobre GESTÃO DE EQUIPES?

TOTAL DE RESPOSTAS: 64. Número de Participantes: 22 gestores

GESTÃO DE EQUIPES

Gráfico 22. Frequência em que os temas foram escolhidos pelos gestores de alto escalão (percentual dentro de 22 gestores)



Fonte: elaborado pelos autores

Temas fundamentais em GESTÃO DE EQUIPES

Gestão de Conflitos

Comunicação com a equipe

Delegação de tarefas

Avaliação de desempenho

Definição de tarefas

Capacitação e Treinamento

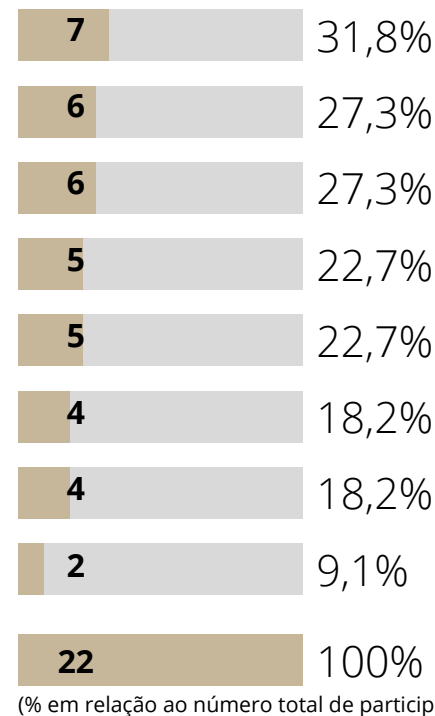
Formação de líderes

Estilo de Liderança

TOTAL

Fonte: elaborado pelos autores

Número de Vezes que a opção foi escolhida pelos 22 participantes



“Já em “Gestão de Equipes”, o tema “Feedback” foi o mais votado, contabilizando 10 (dez) votos dos participantes, seguido por “Planejamento do Trabalho”, que obteve 8 (oito) indicações. A mesma quantidade de participantes escolheram “Análise de Perfil” e “Gestão de Conflitos” como um tema importante, deixando ambos empatados com 7 (sete) votos e ocupando a terceira posição entre os temas mais assinalados.

“Quais temas você considera fundamentais a serem abordados em um programa de mentoria sobre FERRAMENTAS DE GESTÃO?”

TOTAL DE RESPOSTAS: 64. Número de Participantes: 22 gestores

FERRAMENTAS DE GESTÃO

Gráfico 23. Frequência em que os temas foram escolhidos pelos gestores de alto escalão (percentual dentro de 22 gestores)



(% em relação ao número total de participantes: 197)

Temas fundamentais em GESTÃO DE EQUIPES

<i>Elaboração e gestão de projetos</i>	6	27,3%
<i>Ferramentas de Diagnóstico e Análise de cenários</i>	6	27,3%
<i>Gestão do Tempo</i>	6	27,3%
<i>Políticas públicas</i>	4	18,2%
<i>Gestão da Cultura e do Clima organizacional</i>	3	13,6%
<i>Elaboração de relatórios gerenciais</i>	3	13,6%
<i>Processos de trabalho</i>	3	13,6%
<i>Controle</i>	3	13,6%
<i>Apresentação em público</i>	2	9,1%
<i>Análise de dados e indicadores</i>	2	9,1%
<i>Organização e condução de reuniões</i>	1	4,5%

Número de Vezes que a opção foi escolhida pelos 22 participantes

6	27,3%
6	27,3%
6	27,3%
4	18,2%
3	13,6%
3	13,6%
3	13,6%
3	13,6%
2	9,1%
2	9,1%
1	4,5%
22	100%

Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 22)

Por fim, “Análise de Processos”, “Avaliação de Políticas Públicas” e “Planejamento Estratégico” foram os temas mais escolhidos na dimensão “Ferramentas de Gestão”, obtendo cada um 9 (nove), 9 (nove) e 7 (sete) votos, respectivamente.

Cabe salientar que alguns temas foram pouco votados, sendo assim considerados menos importantes na visão dos Secretários e Diretores. São eles: “Dedicação”, para “Autoliderança”; “Estilo de Liderança”, em “Gestão de Equipe”; e “Organização e Condução de Reuniões”, em “Ferramentas de Gestão”.

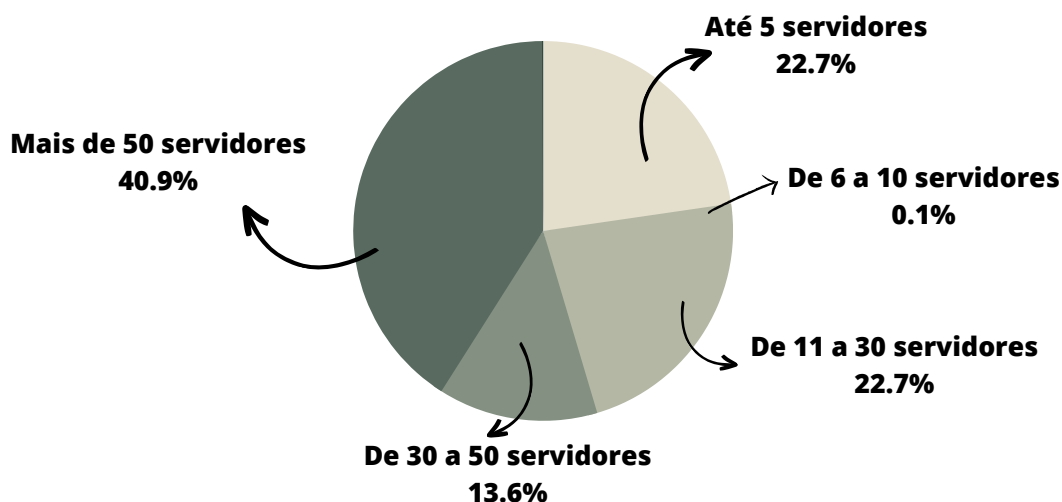
PERFIL DA EQUIPE

“Na próxima fase do questionário, os Secretários e Diretores foram perguntados sobre aspectos de suas equipes: “Tamanho”, “Grau de Motivação”, “Necessidade de Mudança”, “Necessidade de Capacitação” e “Capacidade de Liderança”. Abaixo seguem os resultados:

“Qual o Tamanho de sua equipe?”

% em relação aos 22 gestores

Gráfico 24. Percentual do tamanho das equipes geridas pelos gestores de alto escalão



Fonte: elaborado pelos autores

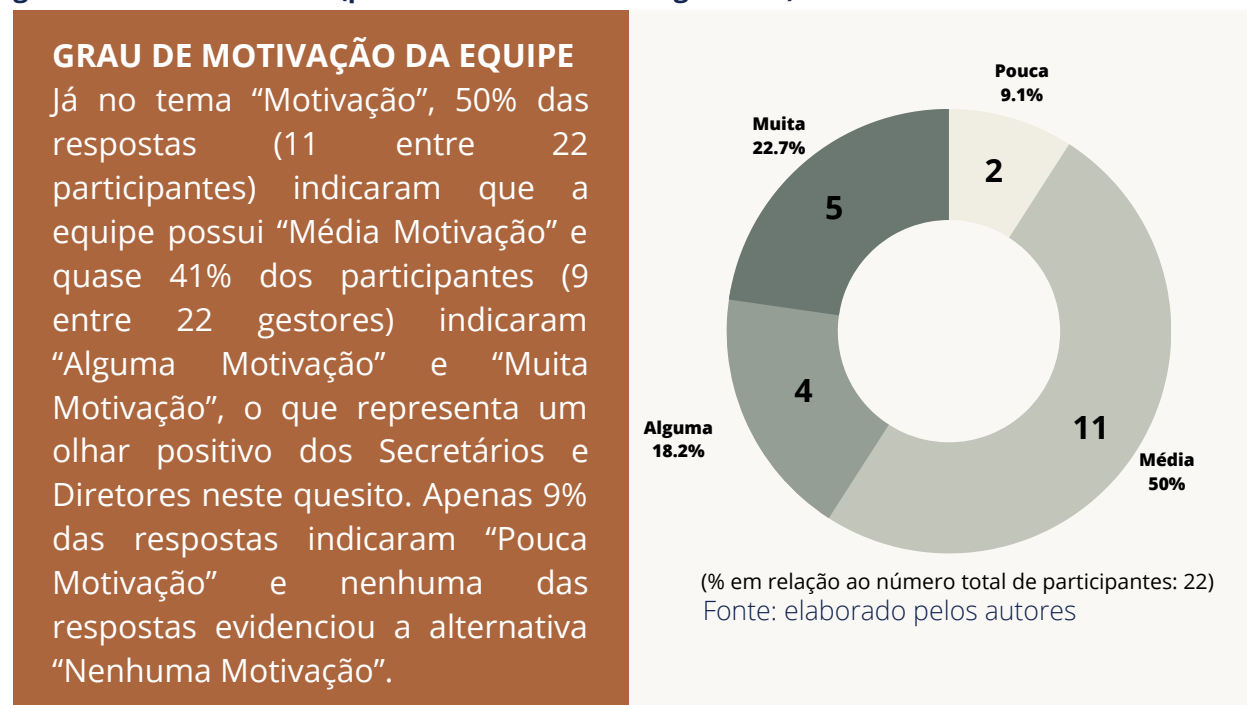
Ao responderem sobre o tamanho de suas equipes, 9 dos 22 gestores de alto escalão indicaram gerir equipes com mais de 50 servidores, 3 dos 22 indicaram gerir equipes de 31 a 50 servidores, 5 dos 22 disseram que possuem equipes de 11 a 30 servidores e 5 dos 22 assinalaram a opção de equipes com até 5 servidores.

Considerando o número mínimo de cada categoria, podemos concluir que as respostas dos gestores de alto escalão refletem suas percepções em relação a pelo menos **612 (seiscentos e doze)** servidores.

Gráfico 25. Percentual de respostas sobre necessidade de mudança nas atividades da área gerida pelos gestores de alto escalão (percentual dentro de 22 gestores)

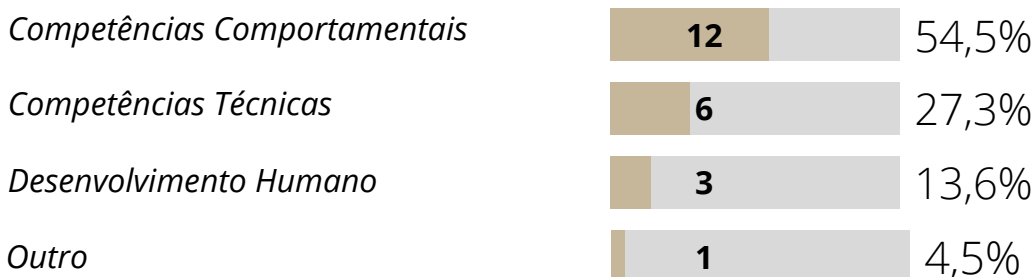


Gráfico 26. Percentual de respostas sobre grau de motivação da equipe gerida pelos gestores de alto escalão (percentual dentro de 22 gestores)



NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO

Gráfico 27. Percentual de respostas sobre necessidade de capacitação na equipe gerida pelos gestores de alto escalão (percentual dentro de 22 gestores)



Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 22)

Em termos de "Capacitação", 54,5% dos participantes deste grupo (12 entre os 22 gestores) indicaram que sua equipe necessita desenvolver "Competências Comportamentais", enquanto 27,3% (6 entre os 22 gestores) assinalaram a opção de "Competência Técnica". "Desenvolvimento Humano" teve 13,6% de indicações (3 entre os 22 gestores) e Um (1) gestor assinalou a opção "Outros", complementando sua resposta com o texto "Visão de Futuro".

Competência técnica dos servidores (utilização de programas, sistemas, aplicativos, ferramentas e etc.).

Competência comportamental (habilidades e atitudes que melhoram o desempenho e facilitam a convivência no trabalho).

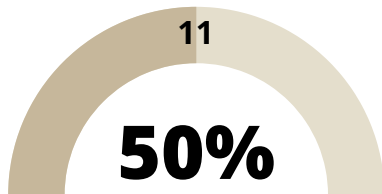
Desenvolvimento humano (aspectos internos, crenças, valores, emoções).

CAPACIDADE DE LIDERANÇA

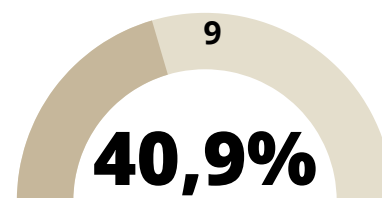
SOMENTE SE VOCÊ É DIRETOR OU SECRETÁRIO, de maneira geral, como você classifica a capacidade de liderança de sua equipe gestora (coordenadores, chefias, assessores)?

Gráfico 28. Percentual de respostas sobre capacidade de liderança da equipe gerida pelos gestores de alto escalão (percentual dentro de 22 gestores)

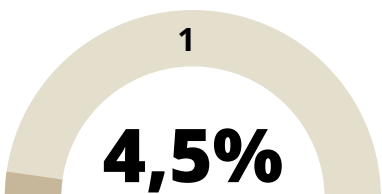
São pessoas competentes tecnicamente e com boa capacidade de liderança



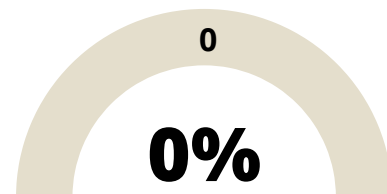
São pessoas competentes tecnicamente, mas com baixa capacidade de liderança



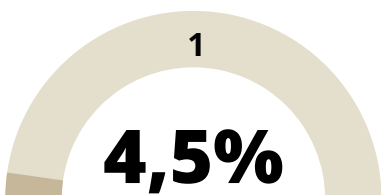
São pessoas com baixa capacidade técnica e com baixa capacidade de liderança



São pessoas com baixa capacidade técnica, mas com boa capacidade de liderança



Não consigo avaliar

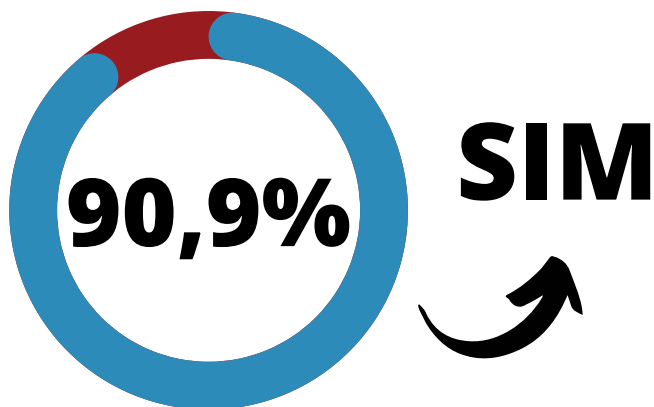


Fonte: elaborado pelos autores

Quando questionados sobre a "Capacidade de Liderança", 50% das respostas apontaram que a equipe é formada por pessoas "Competentes tecnicamente e com boa capacidade de liderança", outros 40,9%, "Competentes tecnicamente, mas com baixa capacidade de liderança". Claramente vemos uma percepção de boa capacidade técnica da equipe, com alternância entre pessoas que possuem capacidade de liderança e que não possuem.

VOCÊ PARTICIPARIA DE UM PROCESSO DE MENTORIA PARA LIDERANÇAS PÚBLICAS?

Gráfico 29. Percentual de gestores de alto escalão que participariam de um processo de mentoria.



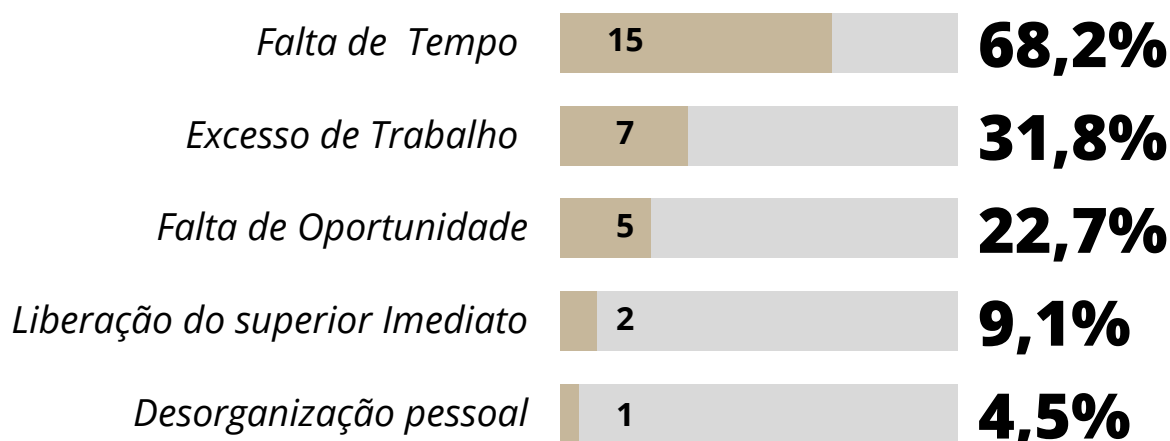
Por fim, os participantes deste grupo responderam sobre a possibilidade de participação no programa de mentoria. No total, 20 gestores afirmaram ter interesse em participar deste processo, enquanto apenas dois demonstraram não ter interesse.

(% em relação ao número total de participantes: 22)

Fonte: elaborado pelos autores

O QUE IMPEDIRIA VOCÊ DE PARTICIPAR DE UM PROCESSO DE MENTORIA?

Gráfico 30. Motivos mais apontados como impeditivo para participação em um processo de mentoria (percentual dentro de 22 gestores)



Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 22)

A “Falta de Tempo” foi apontada como o principal empecilho para participarem do programa, com 15 (quinze) pessoas assinalando o motivo. Cabe realçar que nenhum dos participantes apontaram as opções “Não tenho vontade”, “Desconhecimento do que é um processo de mentoria” e “Não considero que seja necessário”.

Gestores Intermediários

No grupo de gestores intermediários, houve 197 respondentes. Neste grupo, incluem-se, além dos cargos de Coordenador Departamental, Chefia Departamental e Assessor, os cargos de gestão escolar: Diretor Educacional; Vice-diretor Educacional; Coordenador Pedagógico; Supervisor Pedagógico.

Foram 57 respostas dos gestores escolares, conforme o levantamento abaixo:

Tabela 02. Número de Gestores Escolares respondentes

DIRETOR EDUCACIONAL	30
VICE-DIRETOR	20
SUPERVISOR PEDAGÓGICO	1
COORDENADOR PEDAGÓGICO	0
ORIENTADOR PEDAGÓGICO	6
TOTAL	57

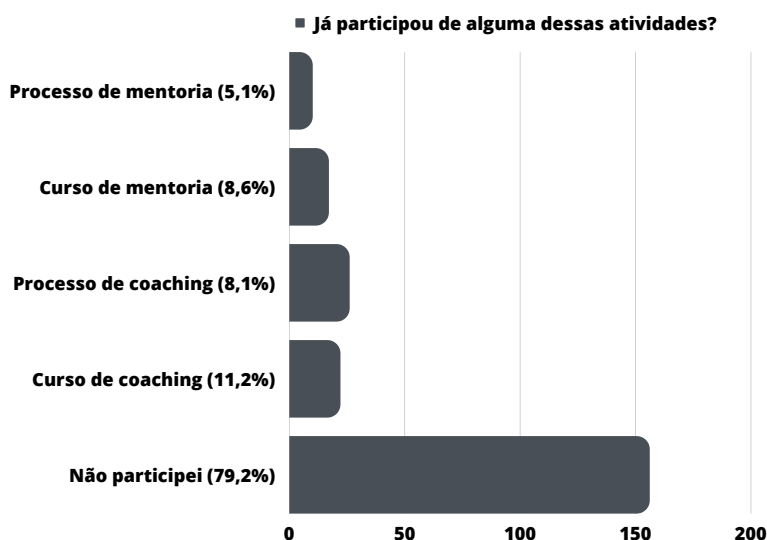
Fonte: elaborado pelos autores

Iniciamos o questionário aos gestores intermediários perguntando sobre a participação em **atividades de coaching ou mentoria**.

De maneira semelhante ao grupo de Secretários e Diretores, o grupo de Gestores intermediários (demais cargos de gestão) apresentou uma resposta alta sobre não terem participado das atividades relacionadas com coaching e mentoria. Na resposta, 156 (cento e cinquenta e seis) gestores assinalaram “Não Participei” para a pergunta, representando 79,2% do universo de 197 participantes deste grupo.

Gráfico 31. Participação em atividades de coaching ou mentoria

(% dos respondentes em relação aos 197 gestores)



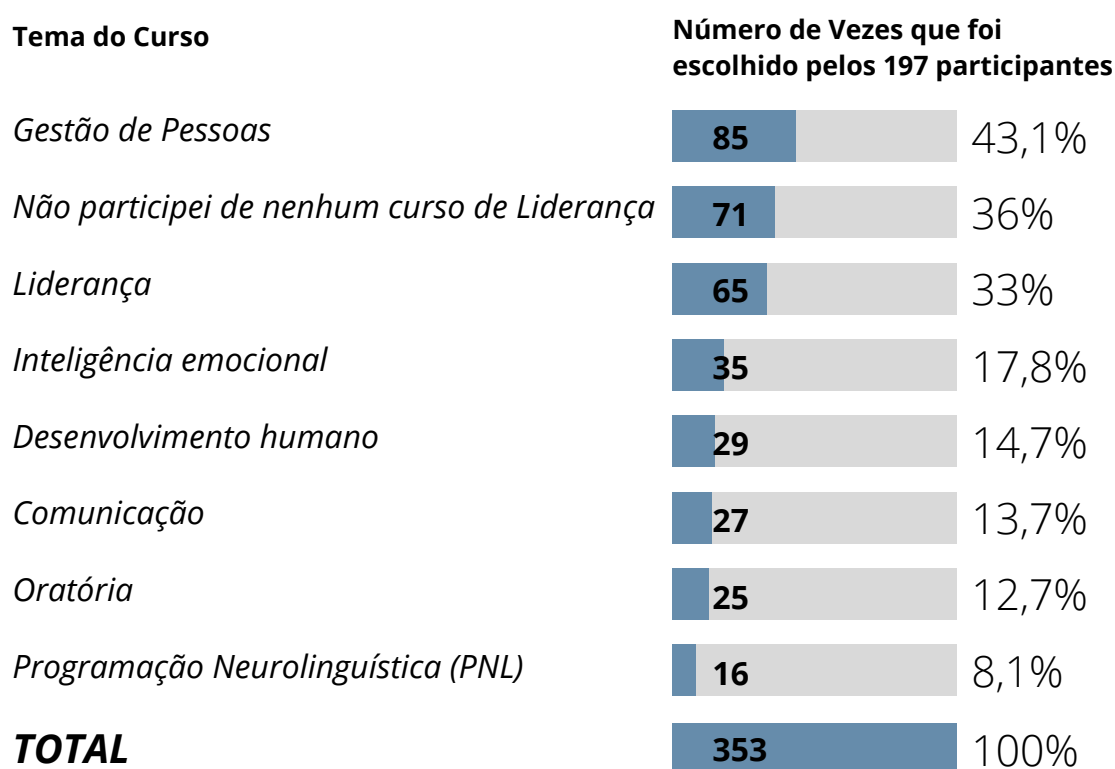
Fonte: elaborado pelos autores

Quais desses cursos de liderança você já participou?

Total de respostas: 353. Número de participantes: 197 gestores

Quanto ao tema de capacitação em liderança, os cursos mais escolhidos pelos gestores foram “Gestão de pessoas”, com 85 dos 197 (43,1%) gestores assinalando o tema dos , e “Liderança”, com 65 dos 197 (33%). Outros cursos foram assinalados por menos de 20% dos gestores.

Gráfico 32. Frequência em que o tema do curso foi escolhido pelos gestores intermediários (percentual dentro de 197 gestores)



Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 197)

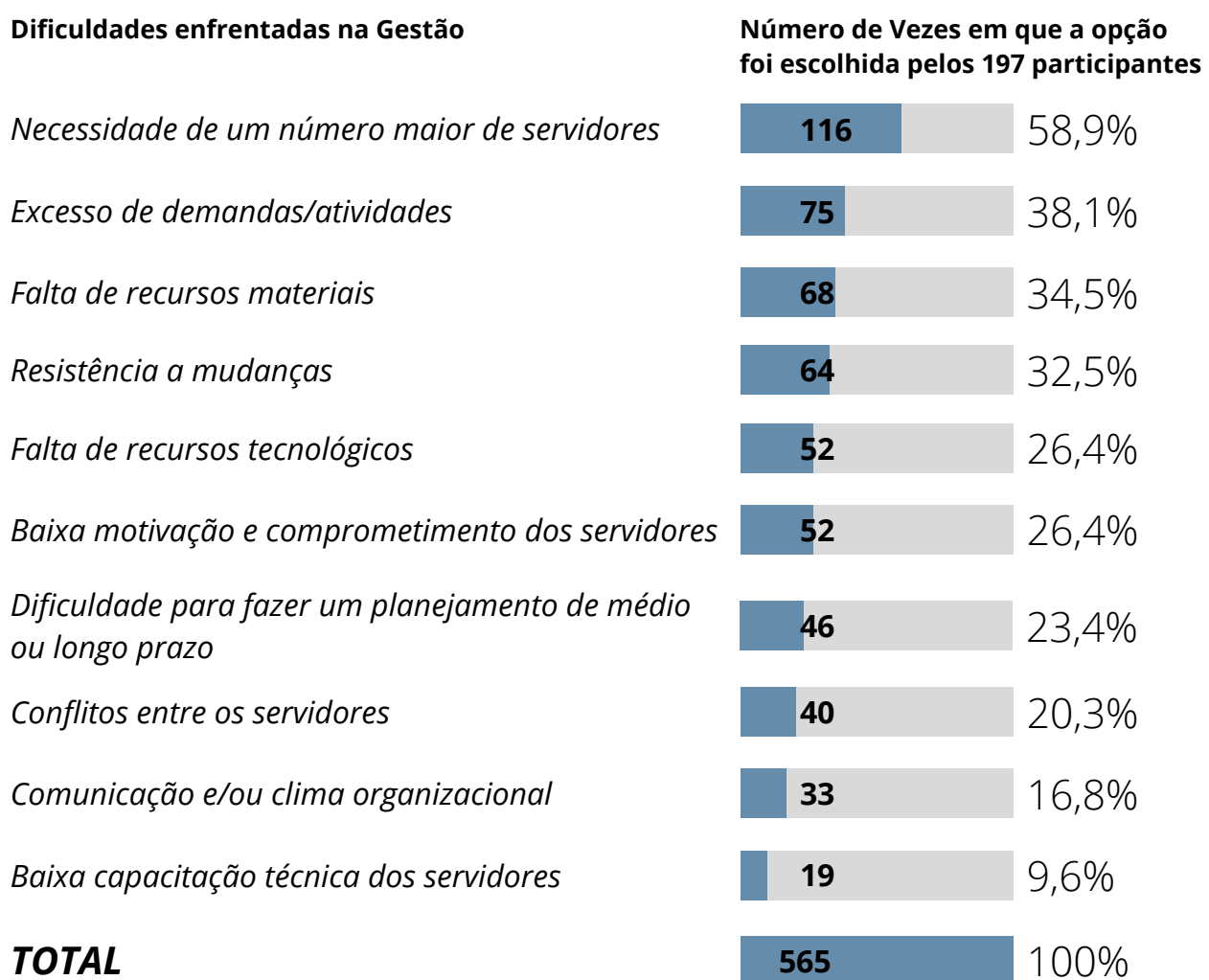
Uma observação importante é que 36% dos respondentes (71 entre os 197 participantes) indicaram não ter participado de nenhum curso sobre liderança.

Quais as 3 (três) principais dificuldades enfrentadas na gestão de sua área?

Total de respostas: 565. Número de Participantes: 197 gestores

Quando perguntados sobre as principais dificuldades enfrentadas na gestão de suas áreas, as respostas possuem algumas similaridades quando comparadas às respostas dos Secretários e Diretores:

Gráfico 33. Frequência em que as dificuldades foram escolhidas pelos gestores intermediários (percentual dentro de 197 gestores)



Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 197)

A “necessidade de um número maior de servidores”, “excesso de demandas/atividades” e “falta de recursos materiais” tiveram mais indicações do que o restante das alternativas, com 116 (58,9%), 75 (38,1%) e 68 (34,5%) dos 197 participantes indicando-as, respectivamente.

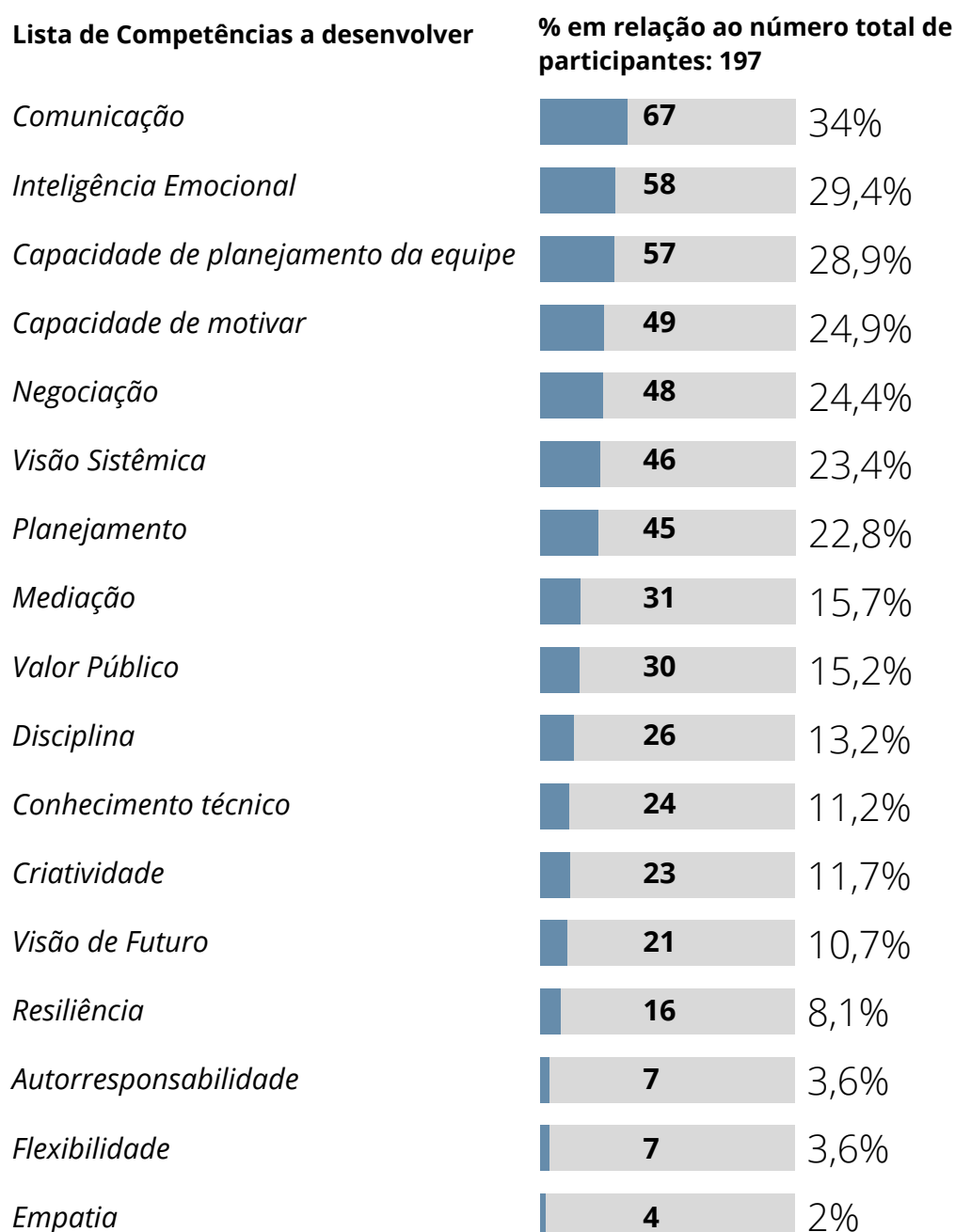
Notamos que apenas 19 (9,6%) dos 197 participantes assinalaram a “baixa capacitação técnica dos servidores” como uma dificuldade a ser enfrentada, o que representa uma alta confiança dos gestores em seus subordinados hierárquicos.

Quais as 3 (três) principais competências que você gostaria de desenvolver para melhorar a sua atuação como gestor público?

Total de respostas: 559. Número de Participantes: 197 gestores

Ao analisar as principais competências que os Gestores gostariam de desenvolver, vemos uma distribuição bem homogênea, não havendo uma que se destaque tanto assim de outras.

Gráfico 34. Frequência em que as competências foram escolhidas pelos gestores intermediários (percentual dentro de 197 gestores)



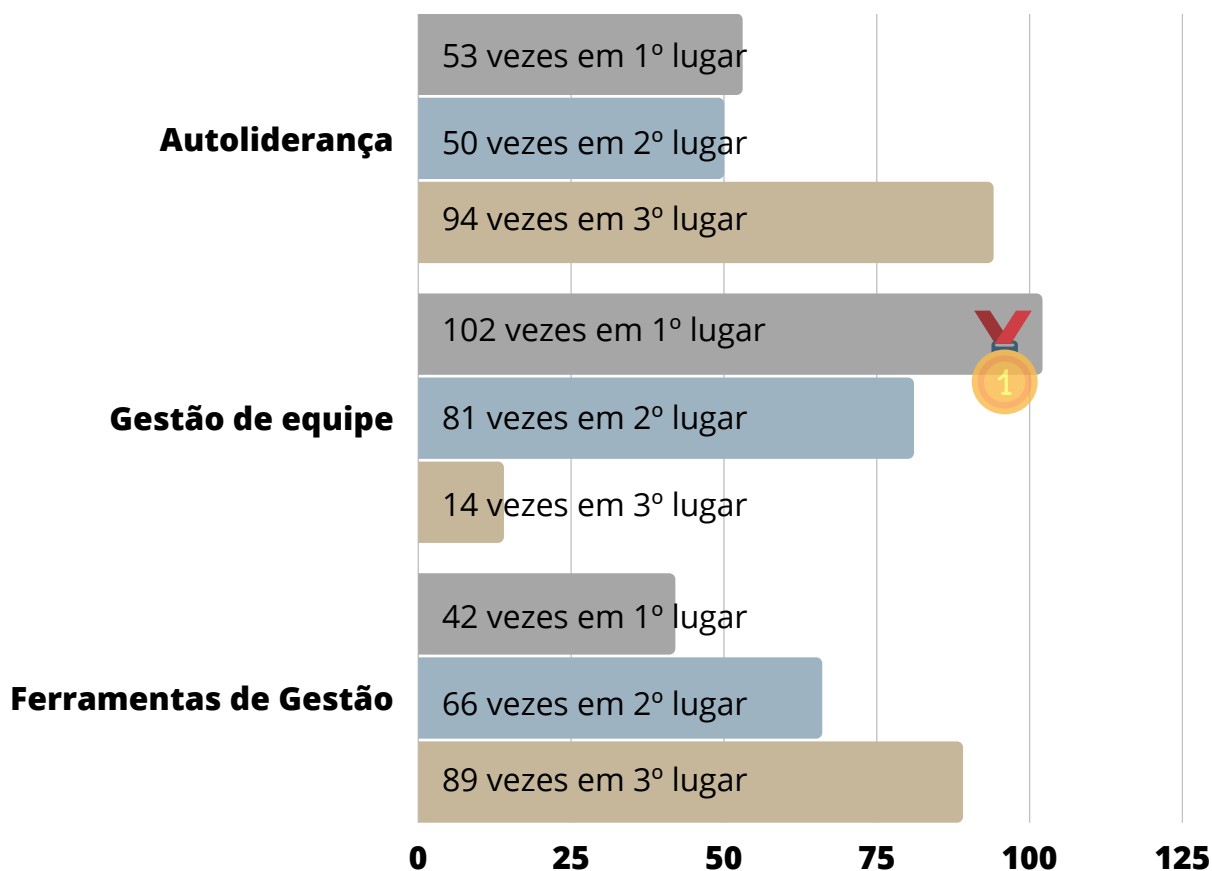
Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 197)

A “comunicação” foi a mais votada, com 67 (sessenta e sete) votos, representando 34% dos entrevistados. “Inteligência emocional” aparece em segundo lugar, com 58 (cinquenta e oito) votos e 29,4%. De maneira interessante, “capacidade de planejamento da equipe” é a terceira mais indicada, com 57 (cinquenta e sete) votos. Apesar dos Gestores não considerá-la como uma das principais dificuldades na gestão, acreditam ser uma importante competência a ser desenvolvida.

A seguir temos uma representação sobre a classificação do grau de importância das três dimensões abordadas no programa de mentoria na visão dos Gestores:

Gráfico 35. Número de vezes em que as dimensões foram classificadas em cada posição.



Fonte: elaborado pelos autores

AUTOLIDERANÇA (é a capacidade de liderar a si próprio para alcançar metas e objetivos pessoais e profissionais).

GESTÃO DE EQUIPE (é o conjunto de ferramentas e habilidades para a gestão de pessoas na organização).

FERRAMENTAS DE GESTÃO (são ferramentas e processos que contribuem para maior eficiência do trabalho).

De maneira muito semelhante às respostas dos Secretários e Diretores, os demais Gestores apontaram “Gestão de Equipes” mais vezes em 1º lugar de importância, com 102 (cento e dois) votos dos 197 totais. Somente 14 (quatorze) dos 197 participantes indicaram “Gestão de Equipes” como a 3ª em grau de importância.

“Autoliderança” e “Ferramentas de Gestão” alternam de maneira bem parecida em 2º e 3º lugar nas respostas dos participantes, não sendo possível indicar uma preferência clara entre elas.

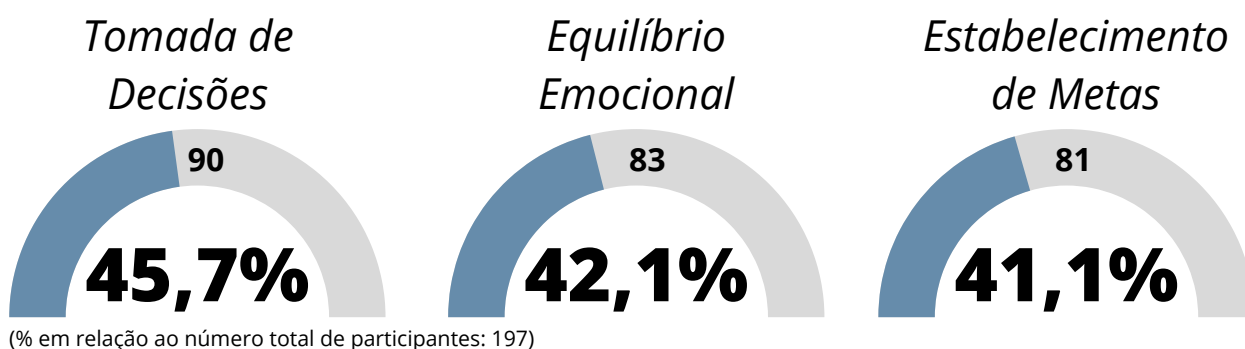
A seguir, temos três tabelas que representam os temas considerados fundamentais a serem abordados em um programa de mentoria, separadas entre as três dimensões: **Autoliderança**, **Gestão de Equipes** e **Ferramentas de Gestão**.

AUTOLIDERANÇA

Quais temas você considera fundamentais a serem abordados em um programa de mentoria sobre AUTOLIDERANÇA?

Total de respostas: 569. Número de Participantes: 197 gestores

Gráfico 36. Frequência em que os temas foram escolhidos pelos gestores intermediários (percentual dentro de 197 gestores)



Temas fundamentais em AUTOLIDERANÇA

Temas	Número de Vezes que a opção foi escolhida pelos 197 participantes	Porcentagem
Auto-organização	55	27,9%
Automotivação	53	26,9%
Oratória	49	24,9%
Valores pessoais e profissionais	43	21,8%
Autodisciplina	39	19,8%
Autoconhecimento	35	17,8%
Autorresponsabilidade	32	16,2%
Dedicação	9	4,6%

Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 197)

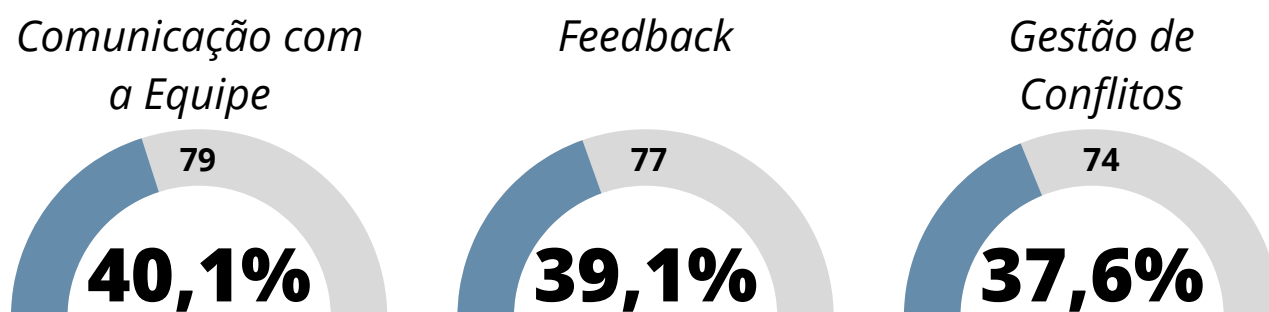
Para a dimensão "AUTOLIDERANÇA", os três temas considerados mais importantes foram "Tomada de Decisões", com 90 (noventa) votos; "Equilíbrio Emocional", com 83 (oitenta e três) votos; e "Estabelecimento de Metas", com 81 (oitenta e um) votos. Os três temas obtiveram mais de 40% de Gestores assinalando-os. Observe-se que o tema "Dedicação" teve uma baixíssima adesão, com apenas 9 (nove) gestores assinalando essa opção como uma das respostas.

GESTÃO DE EQUIPES

Quais temas você considera fundamentais a serem abordados em um programa de mentoria sobre **GESTÃO DE EQUIPES**?

Total de respostas: 576. Número de Participantes: 197 gestores

Gráfico 37. Frequência em que os temas foram escolhidos pelos gestores intermediários (percentual dentro de 197 gestores)



Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 197)

Temas fundamentais em GESTÃO DE EQUIPES

<i>Planejamento do trabalho</i>
<i>Avaliação de desempenho</i>
<i>Análise do perfil comportamental da equipe</i>
<i>Delegação de tarefas</i>
<i>Estilo de Liderança</i>
<i>Formação de líderes</i>
<i>Capacitação e Treinamento</i>
<i>Definição de tarefas</i>

Fonte: elaborado pelos autores

Número de Vezes que a opção foi escolhida pelos participantes 197

66	33,5%
54	27,4%
51	25,9%
41	20,8%
38	19,3%
35	17,8%
33	16,8%
28	14,2%

(% em relação ao número total de participantes: 197)

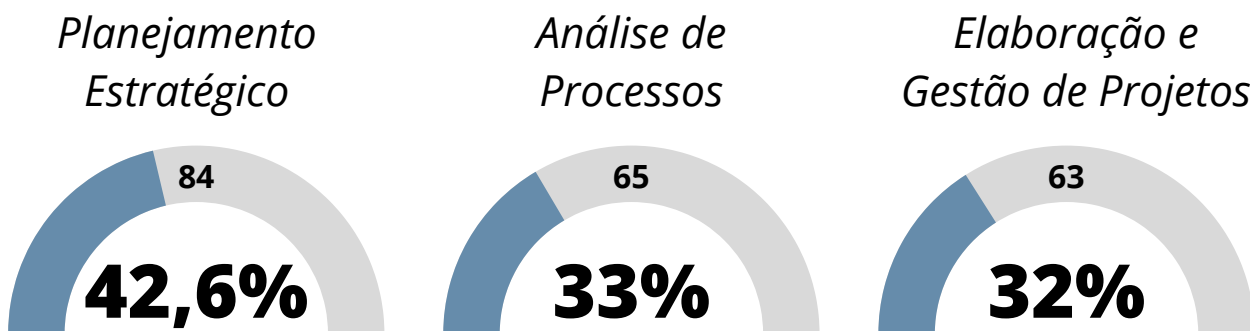
Já na dimensão “GESTÃO DE EQUIPES”, os três temas que mais se destacaram foram apontados por mais de 70 (setenta) dos 197 gestores. São eles: “Comunicação com a Equipe”, “Feedback” e “Gestão de Conflitos”, com 79 (setenta e nove) - 40,1%, 77 (setenta e sete) - 39,1%, e 74 (setenta e quatro) - 37,6% indicações, respectivamente.

FERRAMENTAS DE GESTÃO

Quais temas você considera fundamentais a serem abordados em um programa de mentoria sobre FERRAMENTAS DE GESTÃO?

Total de respostas: 573. Número de Participantes: 197 gestores

Gráfico 38. Frequência em que os temas foram escolhidos pelos gestores intermediários (percentual dentro de 197 gestores)



(% em relação ao número total de participantes: 197)

Temas fundamentais em FERRAMENTAS DE GESTÃO

Tema	Número de Vezes que a opção foi escolhida pelos 197 participantes	Porcentagem
Gestão do Tempo	59	29,9%
Ferramentas de Diagnóstico e Análise de Cenários	49	24,9%
Gestão da Cultura e do Clima organizacional	40	20,3%
Análise de dados e indicadores	39	19,8%
Processos de trabalho	39	19,8%
Avaliação de políticas públicas	36	18,3%
Organização e Condução de reuniões	34	17,3%
Controle	26	13,2%
Apresentação em público	20	10,2%
Elaboração de relatórios gerenciais	19	9,6%

Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 197)

Por fim, analisando as respostas da dimensão "FERRAMENTAS DE GESTÃO", o tema "Planejamento Estratégico" foi o mais marcado, com 84 (oitenta e quatro) votos, representando 42,6% dos participantes do questionário. Em seguida, "Análise de Processos" e "Elaboração e Gestão de Projetos" foram os temas que obtiveram pouco mais de 30% de gestores escolhendo-os como fundamentais, com 65 (sessenta e cinco) - 33% indicações e 63 (sessenta e três) - 32% indicações.

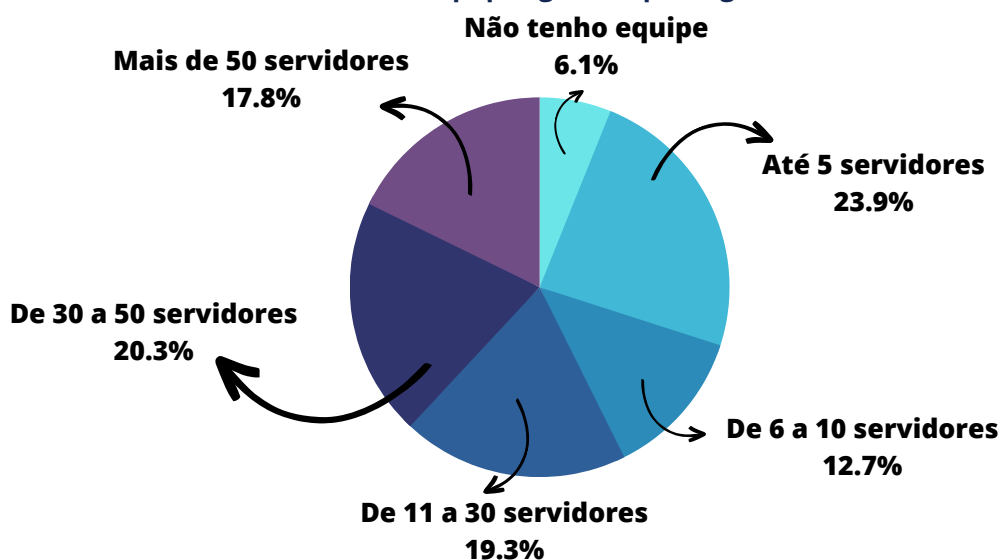
PERFIL DA EQUIPE

Na próxima fase do questionário, os Gestores Intermediários foram perguntados sobre aspectos de suas equipes: "Tamanho", "Grau de Motivação", "Necessidade de Mudança", "Necessidade de Capacitação" e "Capacidade de Liderança". Abaixo seguem os resultados:

"Qual o Tamanho de sua equipe?"

% em relação aos 197 gestores

Gráfico 39. Percentual do tamanho das equipes geridas pelos gestores intermediários



Fonte: elaborado pelos autores

Ao responderem sobre o tamanho de suas equipes, 35 dos 197 gestores intermediários indicaram gerir equipes com mais de 50 servidores, 40 dos 197 indicaram gerir equipes de 31 a 50 servidores, 38 dos 197 disseram que possuem equipes de 11 a 30 servidores, 25 dos 197 assinalaram a opção de equipes com 6 a 10 servidores e 47 dos 197 assinalaram a alternativa de até 5 servidores. A alternativa "Não tenho equipe" foi marcada por 12 dos 197 gestores.

Considerando o número mínimo de cada categoria, podemos concluir que as respostas dos gestores intermediários refletem suas percepções em relação a pelo menos **3640 (três mil, seiscentos e quarenta)** servidores.

Gráfico 40. Percentual de respostas sobre necessidade de mudança na equipe gerida pelos gestores intermediários (percentual dentro de 197 gestores)

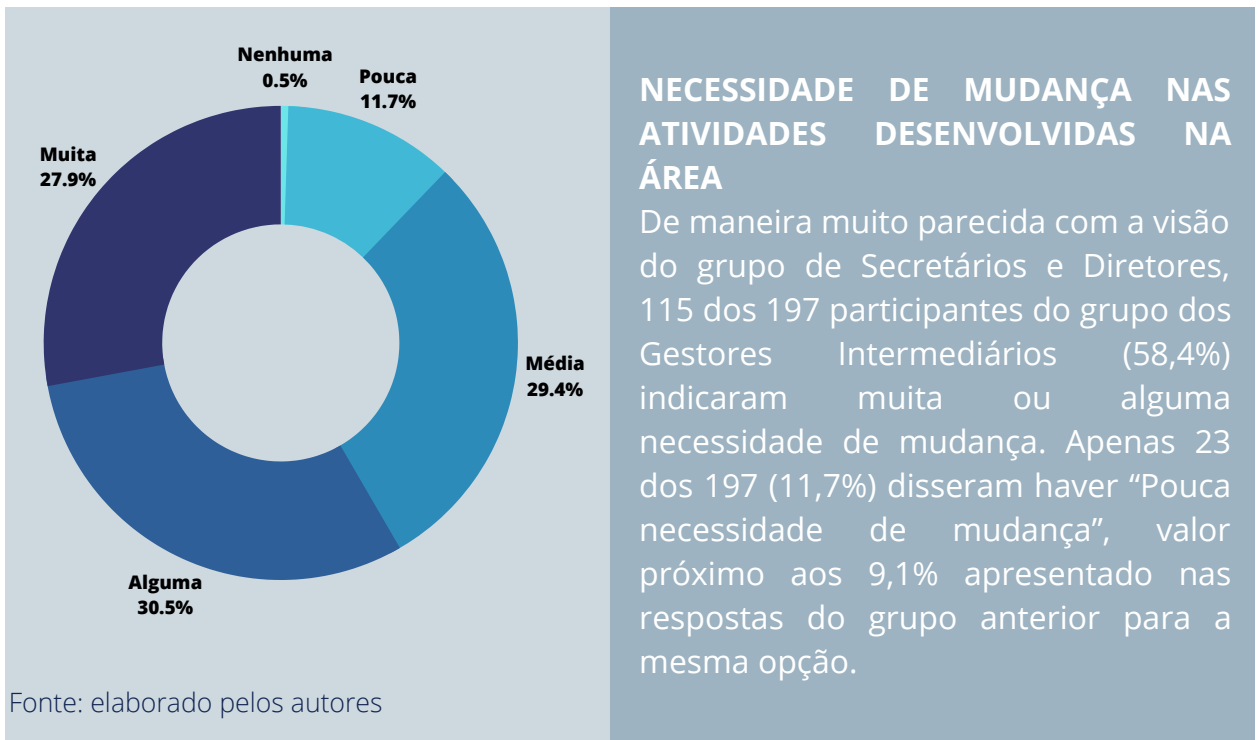
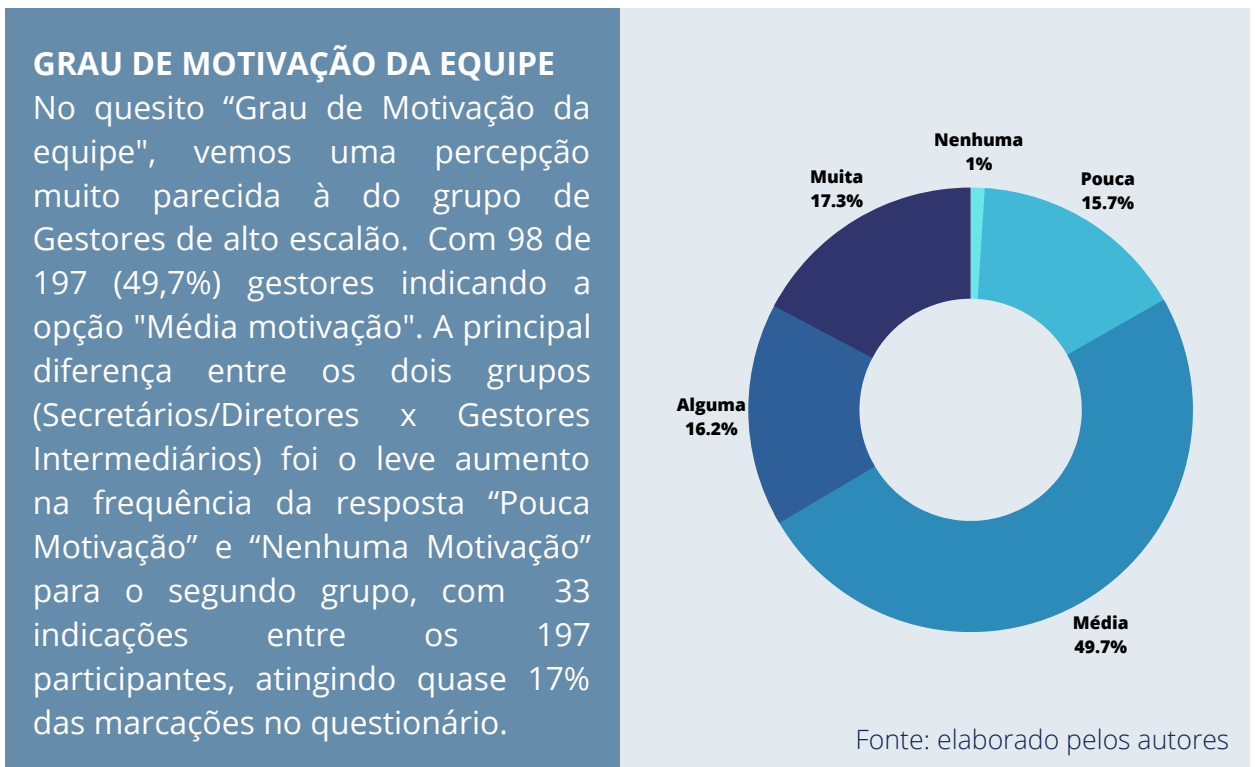


Gráfico 41. Percentual de respostas sobre grau de motivação da equipe gerida pelos gestores intermediários (percentual dentro de 197 gestores)

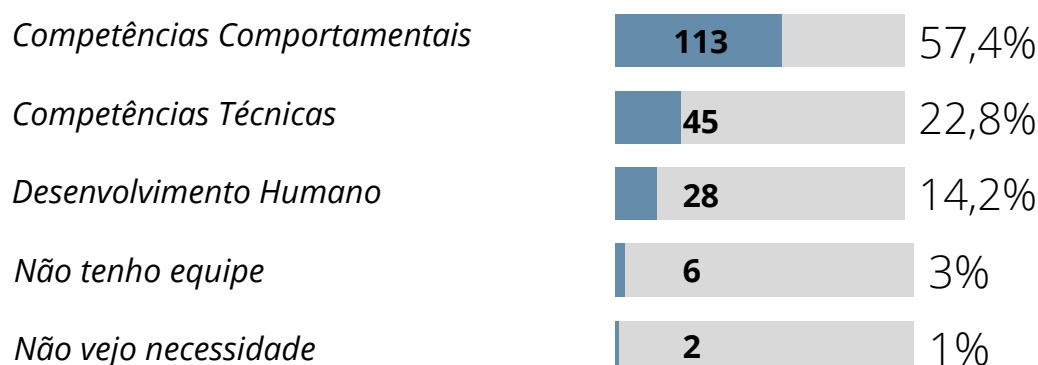


NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO

Que tipo de capacitação você acredita ser mais interessante para sua equipe nesse momento?

Total de respostas: 197. Número de Participantes: 197 gestores

Gráfico 42. Percentual de respostas sobre necessidade de capacitação na equipe gerida pelos gestores intermediários (percentual dentro de 197 gestores)



Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 197)

Para a necessidade de Capacitação, cerca de 57% dos Gestores (113 entre os 197 participantes) indicaram as competências comportamentais como mais interessantes a serem desenvolvidas neste momento, seguidas das competências técnicas, com 22,8% das respostas (45 entre os 197).

É importante ressaltar que apenas 2 dos 197 gestores assinalaram a alternativa "Não vejo necessidade". Dentro do universo de gestores participantes que possuem equipes, esses 2 representam apenas 1%. Ou seja, 99% dos respondentes percebem alguma necessidade de capacitação de suas equipes.

Competência técnica dos servidores (utilização de programas, sistemas, aplicativos, ferramentas e etc.).

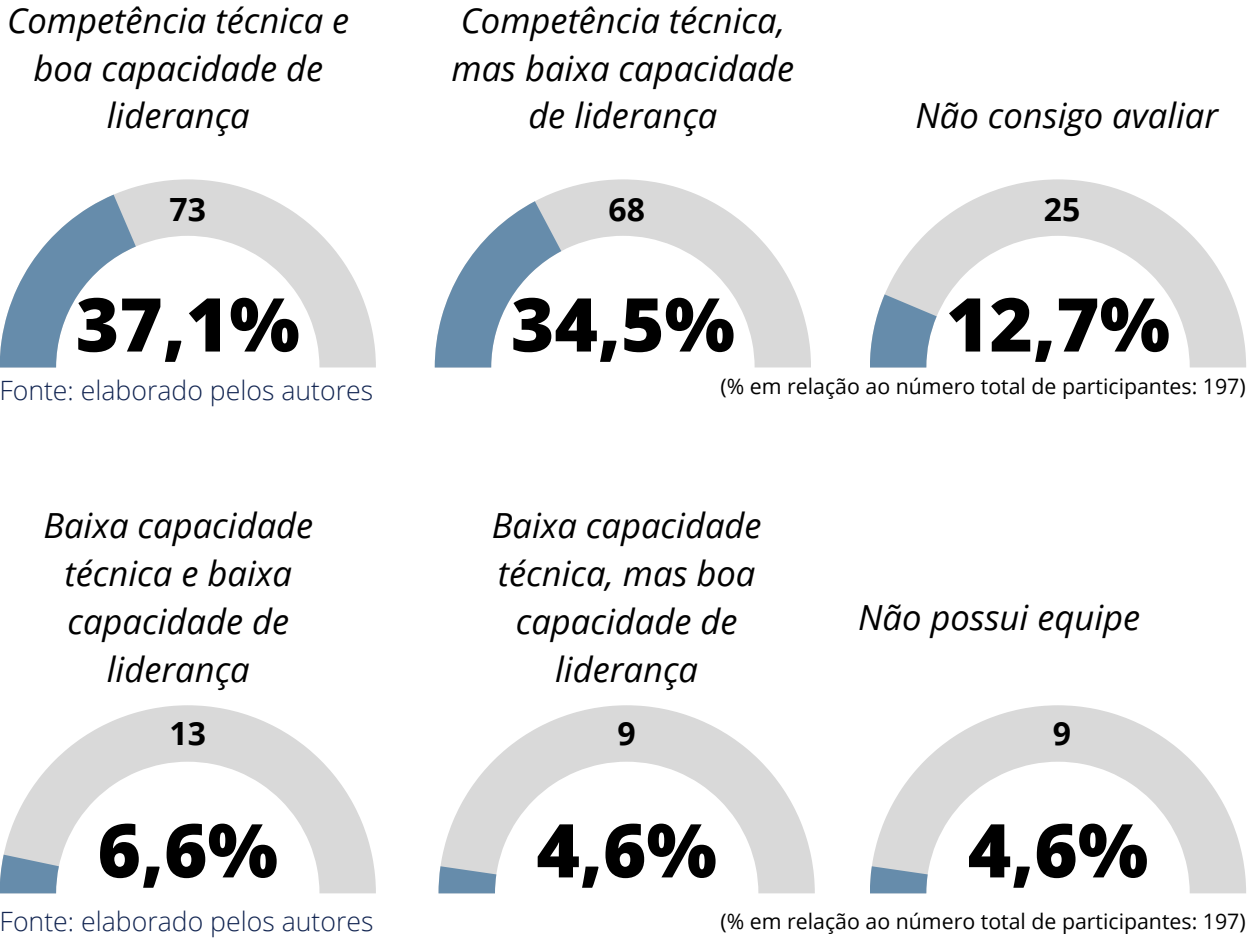
Competência comportamental (habilidades e atitudes que melhoram o desempenho e facilitam a convivência no trabalho).

Desenvolvimento humano (aspectos internos, crenças, valores, emoções).

COMPETÊNCIA TÉCNICA E COMPORTAMENTAL

De maneira geral, como você classifica a competência técnica e comportamental de sua equipe?
 Total de respostas: 197. Número de Participantes: 197

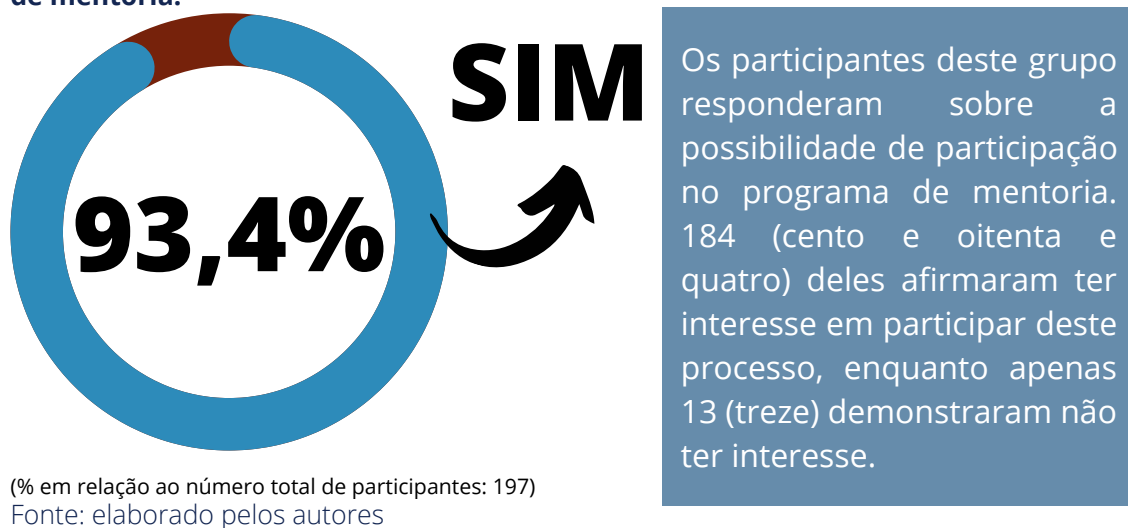
Gráfico 43. Percentual de respostas sobre competência técnica e comportamental da equipe gerida pelos gestores intermediários (percentual dentro de 197 gestores)



COMPETÊNCIA TÉCNICA E COMPORTAMENTAL
 Já na percepção sobre a “Competência técnica e comportamental” da equipe, neste grupo houve um pequeno aumento nas respostas que indicam “baixa capacidade técnica”, no entanto, ainda assim houve mais frequência de respostas nas opções “competentes tecnicamente e com boa capacidade de liderança” e “Competentes tecnicamente, mas com baixa capacidade de liderança”. Assim, também vemos predominar a confiança na capacidade técnica da equipe dentro do grupo de Gestores (Demais cargos de gestão).

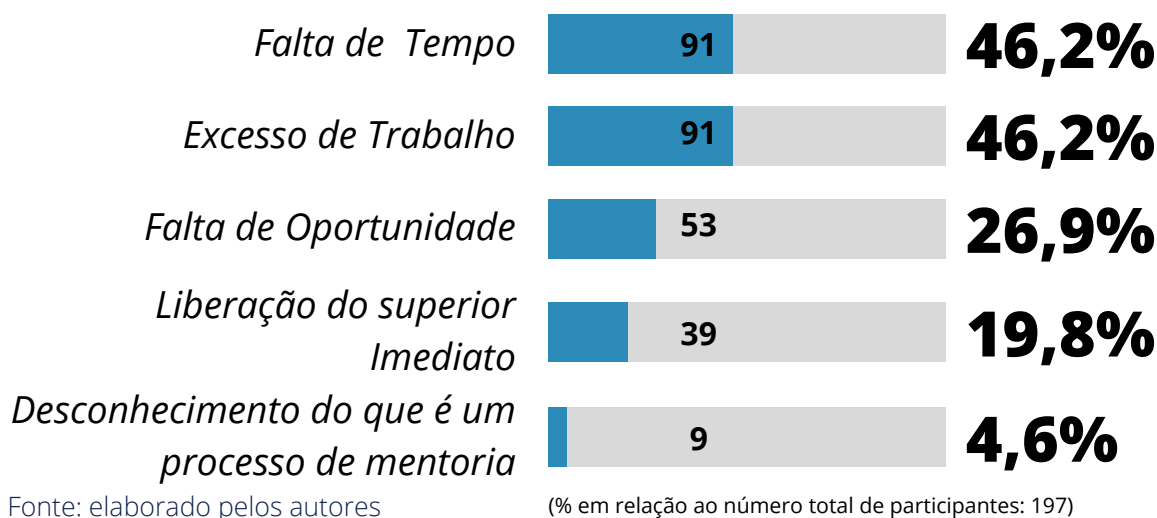
VOCÊ PARTICIPARIA DE UM PROCESSO DE MENTORIA PARA LIDERANÇAS PÚBLICAS?

Gráfico 44. Percentual de gestores intermediários que participariam de um processo de mentoria.



O QUE IMPEDIRIA VOCÊ DE PARTICIPAR DE UM PROCESSO DE MENTORIA?

Gráfico 45. Motivos mais apontados como impeditivo para participação em um processo de mentoria (percentual dentro de 197 gestores)

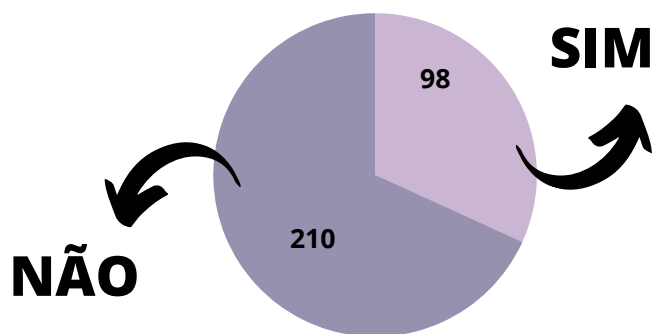


A "Falta de Tempo" e o "Excesso de Trabalho" foram apontados como os principais empecilhos para participarem do programa, com 91 (noventa e uma) pessoas assinalando o motivo. "Falta de oportunidade" também foi um motivo bastante escolhido pelos participantes, com 53 (cinquenta e três) votos. Vemos que as três primeiras opções foram igualmente apontadas pelos gestores de alto escalão e intermediários.

Servidores

Iniciando o questionário voltado para os servidores, os participantes responderam se já ocuparam, em algum momento de sua carreira dentro da Prefeitura Municipal de Campinas, algum cargo de chefia ou coordenação. Dentro deste grupo, 210 (duzentos e dez) responderam nunca ter ocupado um cargo desse tipo enquanto 98 (noventa e oito) disseram que sim. Tais respostas representam 68,2% e 31,8% dos Servidores que participaram da enquete, respectivamente.

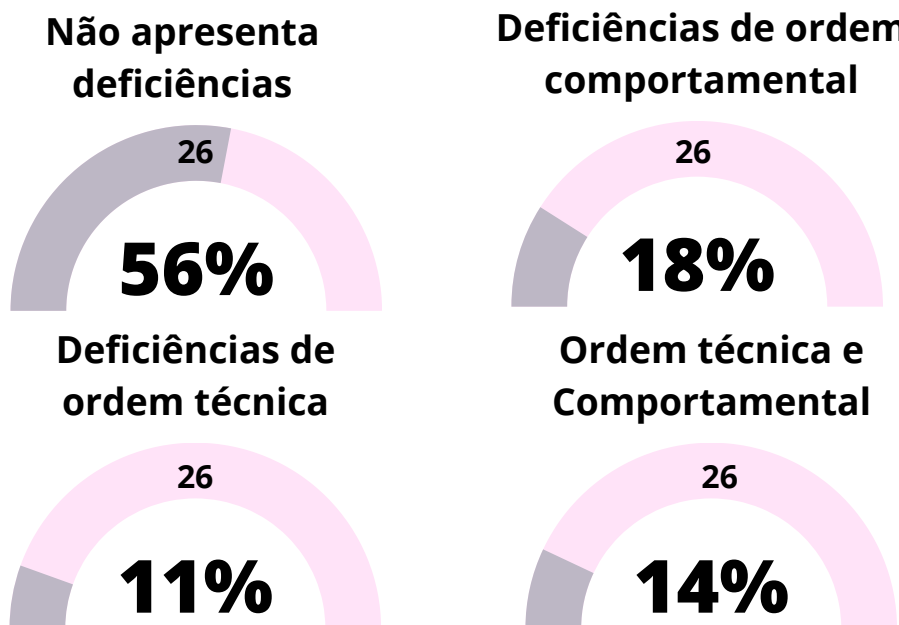
Gráfico 46. Percentual de servidores respondentes que já ocuparam algum cargo de gestão.



(% em relação ao número total de participantes: 308)
Fonte: elaborado pelos autores

Seguindo adiante, os servidores responderam quais tipos de deficiências conseguem enxergar em seus superiores imediatos.

Gráfico 47. Percentual de respostas dos servidores sobre tipos de deficiências apresentadas em seus gestores (percentual sobre 308 participantes).



Fonte: elaborado pelos autores

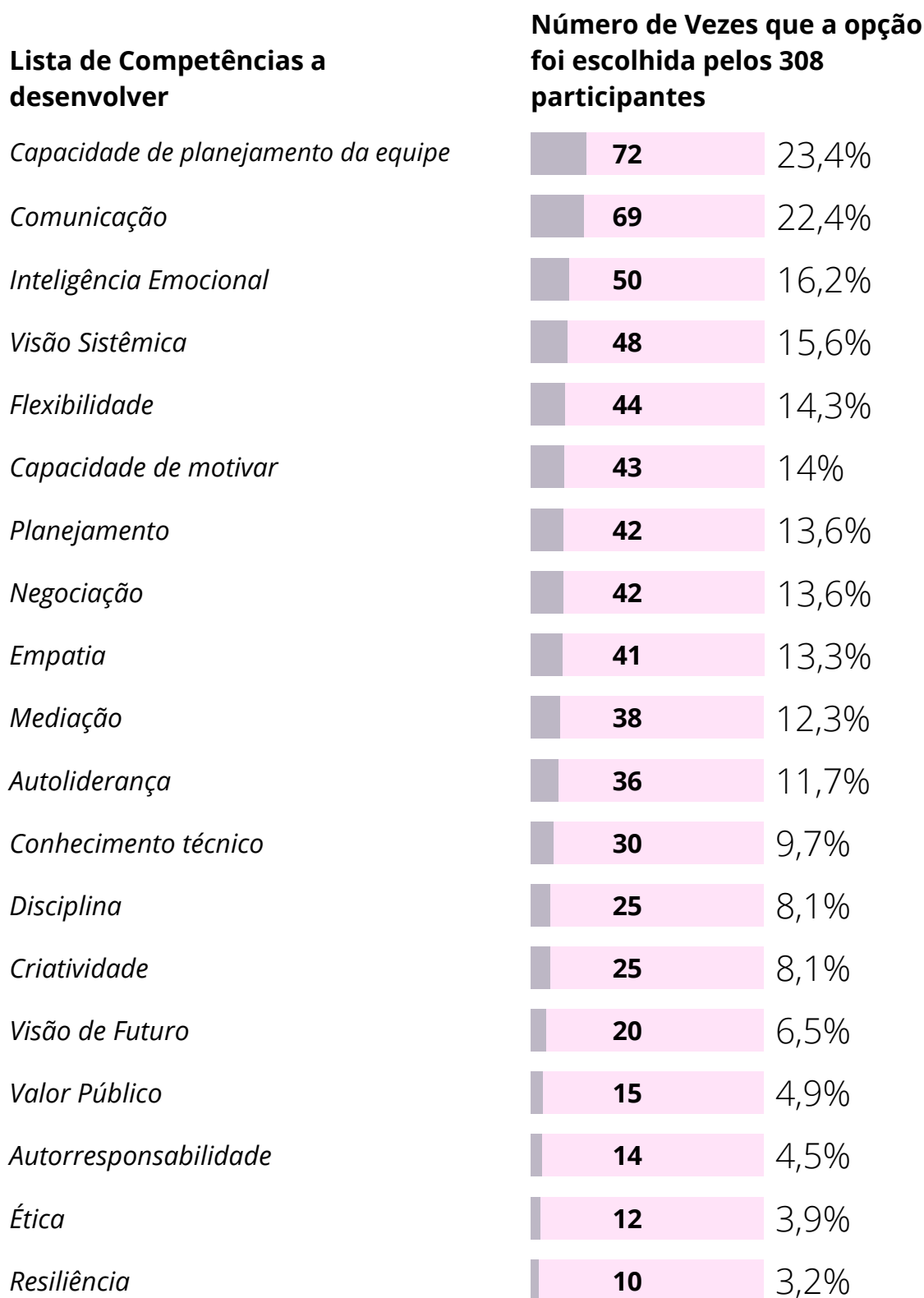
(% em relação ao número total de participantes: 308)

Em sua maioria, os participantes assinalaram que seu superior “não apresenta deficiências”, com 174 (cento e setenta e quatro) - 56,5% respostas nesse sentido. 11,4% expressaram que as deficiências observadas são de ordem técnica e 18,2% de ordem comportamental. 14% dos participantes externaram que seus superiores apresentam deficiências de ambos os tipos.

Quais as principais competências você acredita que o seu superior imediato NÃO TEM e, caso tivesse, melhoraria o desempenho do trabalho?

Total de respostas: 676. Número de Participantes: 308

Gráfico 48. Frequência em que as competências foram escolhidas pelos servidores (percentual sobre 308 servidores)



Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 308)

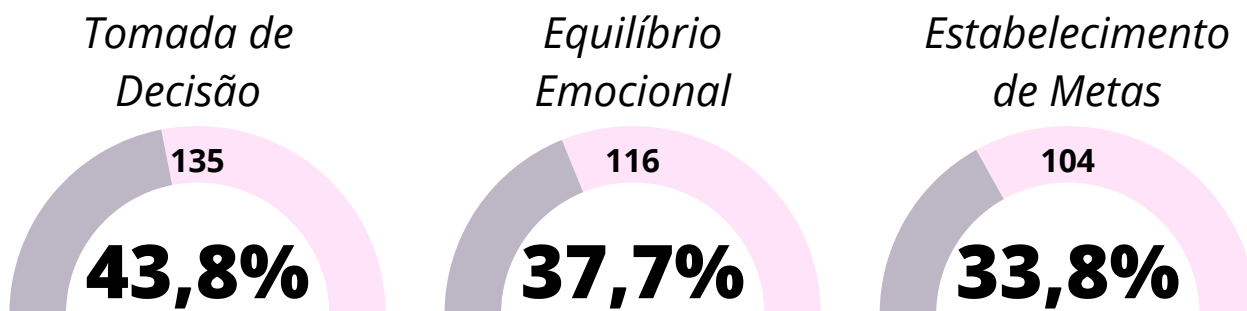
Nesta questão, 23% dos servidores (72 dos 308) apontaram a falta de “Capacidade de Planejamento da Equipe” como competência que falta em sua chefia imediata. “Comunicação” foi indicada por 22,4% (69 dos 308) e “Inteligência Emocional” foi a terceira competência mais escolhida pelos participantes, com 16,2% (50 dos 308) de respostas.

AUTOLIDERANÇA

Quais temas você considera FUNDAMENTAIS a serem abordados em um programa de mentoria voltado especificamente para GESTORES sobre AUTOLIDERANÇA?

Total de respostas: 816. Número de Participantes: 308

Gráfico 49. Frequência em que os temas foram escolhidos pelos servidores (percentual sobre 308 servidores)



Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 308)

Valores pessoais e profissionais	92	29,9%
Autorresponsabilidade	75	24,4%
Auto-organização	67	21,8%
Oratória	65	21,1%
Automotivação	50	16,2%
Autoconhecimento	43	14%
Autodisciplina	42	13,6%
Dedicação	27	8,8%

Fonte: elaborado pelos autores

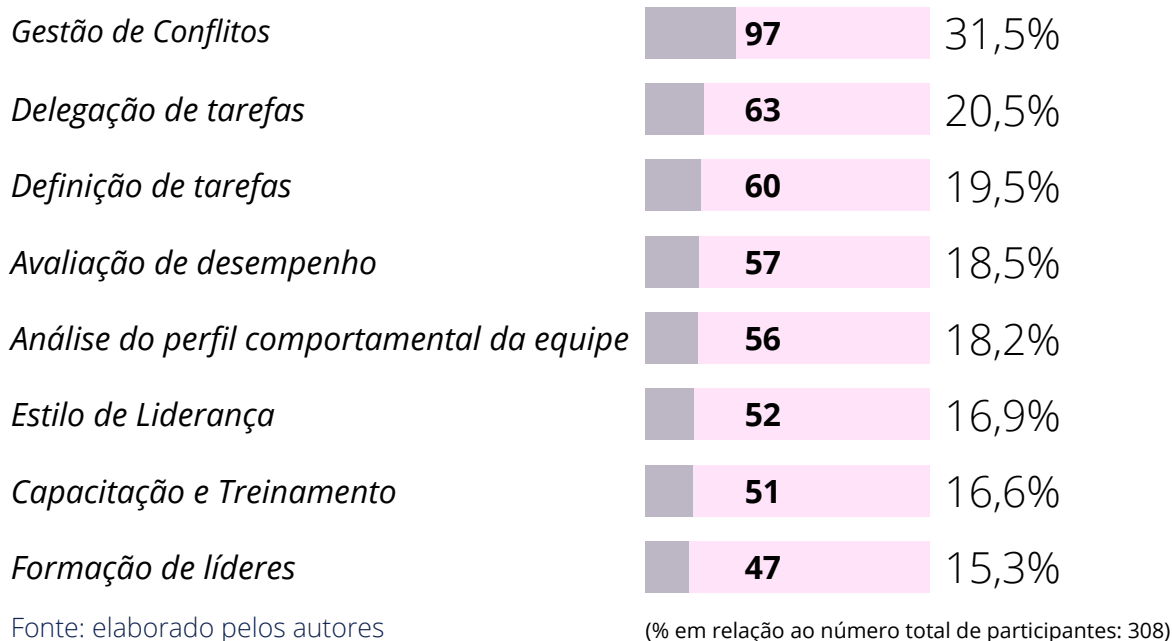
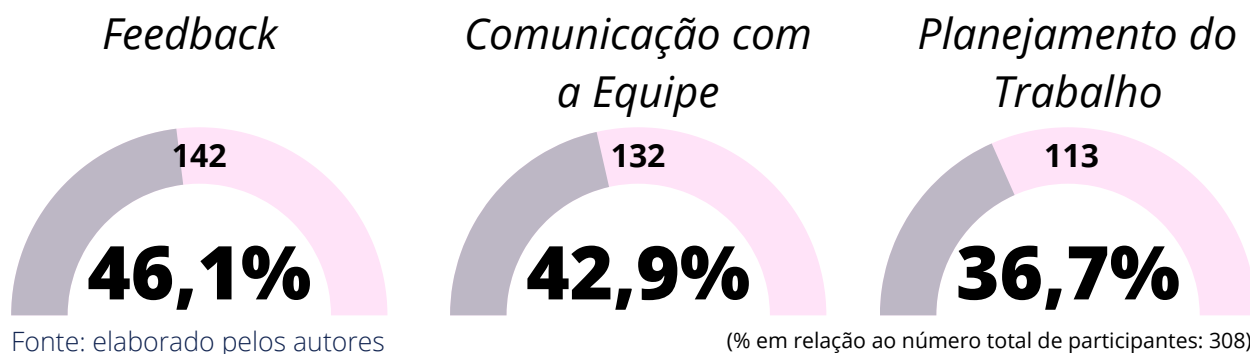
Os três primeiros temas relacionados à “AUTOLIDERANÇA” obtiveram mais de 100 (cem) votos. São eles: “Tomada de Decisão”, com 135 (cento e trinta e cinco) votos - 43,8%; “Equilíbrio emocional”, com 116 (cento e dezesseis) votos - 37,7%; e “Estabelecimento de Metas”, com 104 (cento e quatro) votos - 33,8%. “Dedicação” foi o tema menos votado, com apenas 27 (vinte e sete) - 8,8% das indicações dos servidores.

GESTÃO DE EQUIPE

Quais temas você considera FUNDAMENTAIS a serem abordados em um programa de mentoria voltado especificamente para GESTORES sobre GESTÃO DE EQUIPES?

Total de respostas: 870. Número de Participantes: 308

Gráfico 50. Frequência em que os temas foram escolhidos pelos servidores (percentual sobre 308 servidores)



Quando perguntados sobre "GESTÃO DE EQUIPES" os servidores indicaram como o tema de maior importância o "Feedback", que apareceu 142 (cento e quarenta e duas) vezes nas respostas dos 308 servidores, seguido por "Comunicação com a Equipe", com 132 (cento e trinta e dois) indicações e "Planejamento do Trabalho", com 113 (cento e treze). "Gestão de Conflitos", com 97 (31,5%) indicações entre os 308 servidores, pode ser considerada de importância razoavelmente igual às três primeiras.

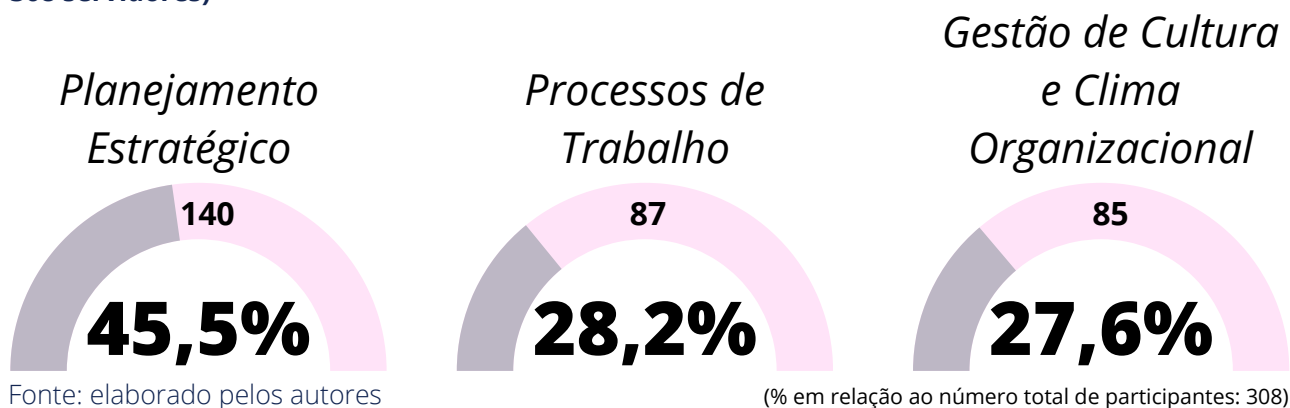
Já as outras alternativas, possuem número de votos menores, não podendo indicar preferência entre elas.

FERRAMENTAS DE GESTÃO

Quais temas você considera FUNDAMENTAIS a serem abordados em um programa de mentoria voltado especificamente para GESTORES sobre FERRAMENTAS DE GESTÃO?

Total de respostas: 826. Número de Participantes: 308

Gráfico 51. Frequência em que os temas foram escolhidos pelos servidores (percentual sobre 308 servidores)



Análise de Processos

84 27,3%

Gestão do Tempo

76 24,7%

Elaboração e gestão de projetos

74 24%

Organização e condução de reuniões

74 24%

Ferramentas de diagnóstico e análise de cenários

49 15,9%

Avaliação de políticas públicas

42 13,6%

Análise de dados e indicadores

38 12,3%

Controle

35 11,4%

Elaboração de relatórios gerenciais

31 10,1%

Apresentação em público

11 3,6%

Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 308)

Por fim, na dimensão "FERRAMENTAS DE GESTÃO", a opção "Planejamento Estratégico" foi assinalada por 45,5% dos servidores, totalizando 140 (cento e quarenta) participantes. Três temas tiveram números bem parecidos de votos entre os servidores, são eles "Processos de Trabalho", "Gestão de Cultura e do Clima Organizacional" e "Análise de Processo", com 87 (oitenta e sete), 85 (oitenta e cinco) e 84 (oitenta e quatro) respostas entre os 308 participantes, respectivamente.

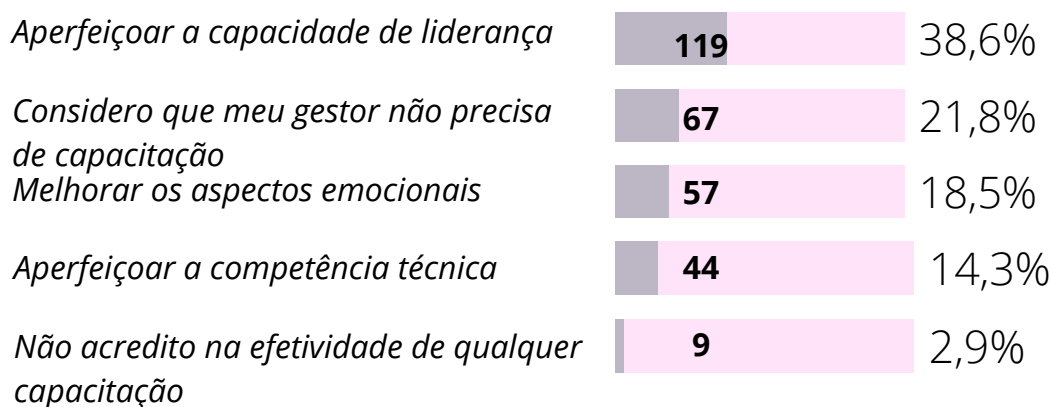
Seguindo o questionário aplicado, os participantes do grupo de Servidores responderam sobre qual a capacitação acreditavam ser interessante para seus superiores imediatos.

NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO

Que tipo de CAPACITAÇÃO você acredita ser mais interessante para o seu superior imediato NESTE MOMENTO?

Total de respostas: 308. Número de Participantes: 308

Gráfico 52. Percentual de respostas sobre necessidade de capacitação dos gestores, na visão dos servidores (percentual sobre 308 servidores).

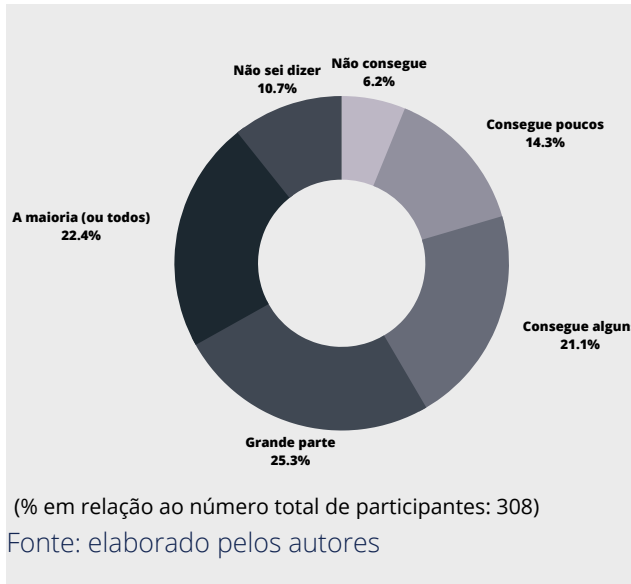


Fonte: elaborado pelos autores

(% em relação ao número total de participantes: 308)

Cerca de 119 servidores, número que representa 38,6% dos participantes, indicaram que “Aperfeiçoar a Capacidade de Liderança” é interessante para seus gestores. Curiosamente, a segunda opção mais marcada foi a de que o gestor “não precisa de capacitação”, com 67 respostas e 21,8% dos servidores. “Melhorar os aspectos emocionais” foi o terceiro tema em indicações, com 57 votos e 18,5% de participação no grupo.

CAPACIDADE DOS GESTORES FRENTE AOS PROBLEMAS ENFRENTADOS

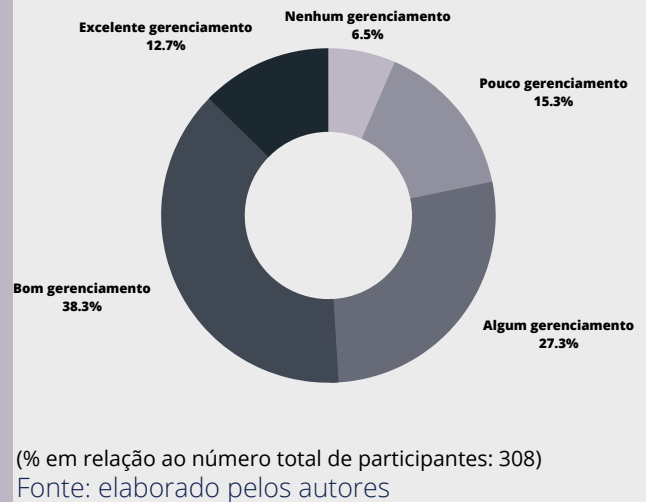


IDENTIFICAR PROBLEMAS

Para 47,7% (147 de 308) dos servidores que participaram do questionário, seus gestores conseguem identificar a maioria ou grande parte dos problemas, enquanto 25% (63 de 308) disseram que os gestores conseguem identificar poucos dos problemas ou não conseguem nenhum. Ainda, 33 servidores (10,7%) não souberam responder.

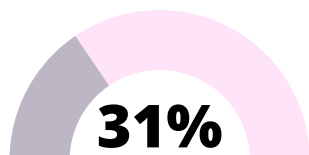
GERENCIAR PROBLEMAS

Para essa questão, 51% (157 dos 308 servidores participantes) indicaram que os gestores gerenciam tais problemas de maneira boa ou excelente. Já 21,7% (67 dos 308 servidores) assinalaram que seus gestores possuem pouco ou nenhum gerenciamento dos problemas.



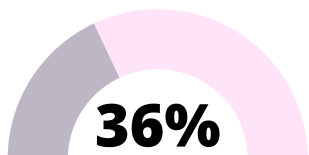
COMO VOCÊ CLASSIFICA A POSTURA DE SEU GESTOR NO AMBIENTE DE TRABALHO?

ÓTIMA



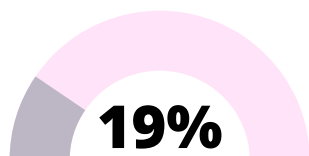
"Ótima, o gestor contribui com um ambiente favorável e produtivo para o trabalho"

BOA



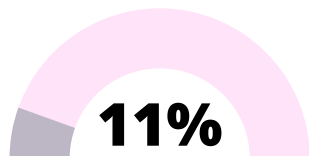
"Boa, na maioria das vezes o gestor contribui com um ambiente favorável e/ou produtivo para o trabalho"

NEUTRA



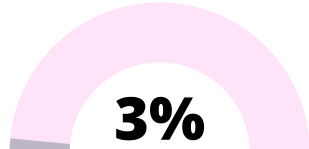
"Neutra, as atitudes do gestor não interferem no ambiente ou na produtividade do trabalho."

RUIM



"Ruim, na maioria das vezes o gestor contribui para um ambiente desfavorável e improdutivo."

PÉSSIMA



"Péssima, o gestor contribui para um ambiente desfavorável e improdutivo."

Fonte: elaborado pelos autores

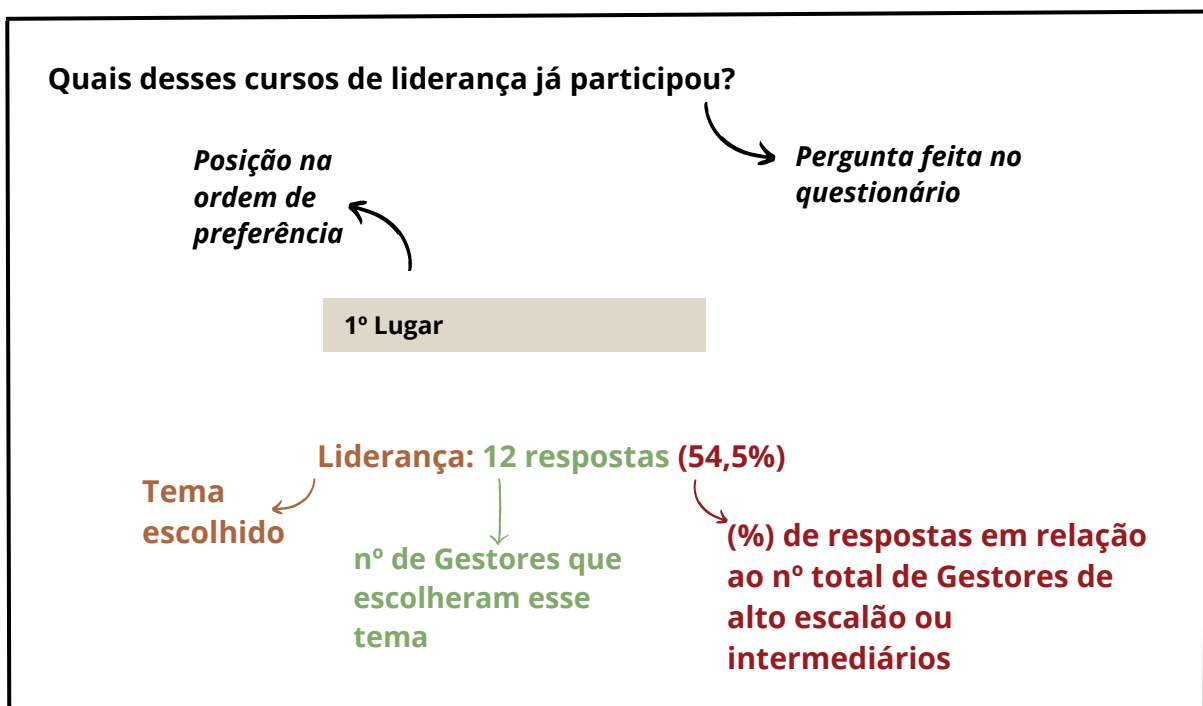
Por fim, em relação à postura, em sua maioria os servidores responderam que seus gestores possuem uma postura boa ou ótima, representando quase 67% das respostas. Apenas 14,3% disseram que o gestor assume uma postura ruim ou péssima no ambiente de trabalho.

Quadros Comparativos

Nesta seção, o objetivo é comparar as respostas dos questionários aplicados nos gestores de alto-escalão, nos gestores intermediários e nos servidores. O intuito é identificar convergências/divergências de interesses além de interesses mais/menos cotados e, desta forma, subsidiar a estruturação do programa de mentoria LIDERA. O questionário aplicado tanto nos gestores de alto-escalão quanto nos gestores intermediários, salvo duas perguntas que tiveram de ser adaptadas, que estão explicitadas no momento de sua análise, foi o mesmo. O questionário destinado aos servidores, no entanto, incluiu perguntas sobre a percepção deste em relação ao seu superior imediato que não tiveram correlação com as perguntas do questionário aplicado nos gestores. Sendo assim, toda vez que uma pergunta foi destinada aos 3 (três) grupos, as tabelas contemplaram esses 3 (três) grupos; no entanto, quando não havia pergunta correspondente no questionário destinado aos servidores, as tabelas comparativas ficaram restritas aos gestores de alto-escalão e intermediários. As tabelas foram elaboradas exclusivamente com os dados extraídos dos questionários aplicados e foram todas feitas pelos autores. Cabe ressaltar que o percentual (%) de respostas foi calculado em relação ao número total de respondentes em cada categoria, ou seja, no caso dos gestores de alto-escalão, o percentual (%) apresentado foi em relação a 22 gestores; no caso dos gestores intermediários, o percentual (%) apresentado foi em relação a 197 gestores e, no caso dos servidores, o percentual (%) apresentado foi em relação a 308 servidores. Abaixo há um exemplo de como interpretá-las.

Como entender as tabelas

*Exemplo utilizando os gestores, a mesma lógica se aplica aos servidores.



3º Lugar

- 8 respostas (36,4%)
- Falta de recursos materiais
- Necessidade de um nº maior de servidores
- Dificuldade para fazer um planejamento de médio ou longo prazo
- Resistência a mudanças

Quando vários temas aparecem em uma única posição, isso significa que cada um deles foi escolhido o mesmo número de vezes, isto é, houve **empate** na escolha.

Quais desses cursos de liderança já participou?

ALTO ESCALÃO

(%) de respostas em relação a 22 Gestores

1º Lugar

- 12 respostas (54,5%)
- Liderança

2º Lugar

- 7 respostas (31,8%)
- Comunicação
- Oratória
- Gestão de Pessoas

3º Lugar

- 6 respostas (27,3%)
- Inteligência emocional

4º Lugar

- 5 respostas (22,7%)
- Desenvolvimento Humano

5º Lugar

- 4 respostas (18,2%)
- Não participei de nenhum curso

6º Lugar

- 2 (9,1%)
- Programação Neurolinguística (PNL)

GESTORES INTERMEDIÁRIOS

(%) de respostas em relação a 197 Gestores

1º Lugar

- 85 respostas (43,1%)
- Gestão de Pessoas:

2º Lugar

- 71 respostas (36,0%)
- Não participei de nenhum curso

3º Lugar

- 65 respostas (33,0%)
- Liderança

4º Lugar

- 35 respostas (17,8%)
- Inteligência emocional

5º Lugar

- 29 respostas (14,7%)
- Desenvolvimento humano

6º Lugar

- 27 respostas (13,7%)
- Comunicação

7º Lugar

- 25 respostas (12,7%)
- Oratória

8º Lugar

- 16 respostas (8,1%)
- Programação Neurolinguística (PNL)

Em comum entre os gestores no que diz respeito a cursos de liderança dos quais eles já teriam participado, considerando o **1º, 2º e 3º lugares** há "**Liderança**" e "**Gestão de Pessoas**". Na categoria dos **gestores intermediários**, em **2º lugar**, no entanto, aparece "**Não participei de nenhum curso**". Cabe notar que Programação Neurolinguística (PNL) ficou em último colocado tanto no grupo de gestores de alto-escalão quanto no de gestores intermediários.

Quais as 3 (três) principais dificuldades enfrentadas na gestão de sua área?

ALTO ESCALÃO

(%) de respostas em relação a 22 Gestores

1º Lugar

10 respostas (45,5%)
- Falta de recursos tecnológicos

2º Lugar

9 respostas (40,9%)
- Excesso de demandas/atividades

3º Lugar

8 respostas (36,4%)
- Falta de recursos materiais
- Necessidade de um nº maior de servidores
- Dificuldade para fazer um planejamento de médio ou longo prazo
- Resistência a mudanças

4º Lugar

5 respostas (22,7%)
- Baixa capacitação técnica dos servidores

GESTORES INTERMEDIÁRIOS

(%) de respostas em relação a 197 Gestores

1º Lugar

116 respostas (58,9%)
- Necessidade de um número maior de servidores

2º Lugar

75 respostas (38,1%)
- Excesso de demandas/atividades

3º Lugar

68 respostas (34,5%)
- Falta de recursos materiais

4º Lugar

64 respostas (32,5%)
- Resistência a mudanças

5º Lugar

52 respostas (26,4%)
- Falta de recursos tecnológicos
- Baixa motivação e comprometimento dos servidores

6º Lugar

46 respostas (23,4%)
- Dificuldade para fazer um planejamento de médio ou longo prazo

7º Lugar

40 respostas (20,3%)
- Conflitos entre os servidores

8º Lugar

33 respostas (16,8%)
- Comunicação e/ou clima organizacional

9º Lugar

19 respostas (9,6%)
- Baixa capacitação técnica dos servidores

Ainda que os **gestores de alto escalão** tenham apontando como principal dificuldade enfrentada pelo sua área como sendo a **"Falta de recursos tecnológicos"** (sistemas, aplicativos), há **quase um empate técnico** do **1º lugar "Falta de recursos tecnológicos"**, assinalado dez (10) vezes, com o **2º lugar "Excesso de demandas/atividades"**, assinalado nove (9) vezes e o **3º lugar, escolhido oito (8) vezes: "Falta de recursos materiais"; "Necessidade de um número maior de servidores"; "Dificuldade para fazer um planejamento de médio ou longo prazo" e "Resistência a mudanças"**. Quando se compara com as **dificuldades apontadas** pelos **gestores intermediários**, observa-se **quase uma correlação** entre essas e as dos **gestores de alto escalão**, mesmo que os gestores intermediários não tenham dado tanta ênfase para a "Falta de recursos tecnológicos". **Ponto positivo e comum a ambos os grupos é ter ficado em último lugar a "Baixa capacitação técnica dos servidores"**.

No próximo quadro comparativo, perguntou-se aos gestores quais seriam as 3 (três) principais competências que ele gostaria de desenvolver, esta pergunta foi adaptada para os servidores, perguntando para eles quais seriam as 3 (três) principais competências que na opinião dele o seu superior imediato não teria.

Quais as 3 (três) principais competências que você gostaria de desenvolver para melhorar a sua atuação como gestor público? Essa foi a pergunta feita aos gestores de alto escalão e intermediários, sendo, no entanto, adaptada para os servidores, ficando assim:

Quais as principais competências você acredita que o seu superior imediato NÃO TEM e, caso tivesse, melhoraria o desempenho do trabalho?

ALTO ESCALÃO (%) de respostas em relação a 22 Gestores	GESTORES INTERMEDIÁRIOS (%) de respostas em relação a 197 Gestores	SERVIDORES (%) de respostas em relação a 308 Servidores
1º Lugar 6 respostas (27,3%) - Comunicação - Capacidade de planejamento da equipe - Capacidade de motivar - Visão de Futuro	1º Lugar 67 (34%) - Comunicação	1º Lugar 72 respostas (23,4%) - Capacidade de planejamento da equipe
2º Lugar 5 respostas (22,7%) - Inteligência Emocional - Criatividade	2º Lugar 58 (28,4%) - Inteligência Emocional:	2º Lugar 69 respostas (22,4%) - Comunicação
3º Lugar 4 respostas (18,2%) - Conhecimento técnico - Planejamento	3º Lugar 57 (28,9%) - Capacidade de planejamento da equipe	3º Lugar 50 (16,2%) - Inteligência Emocional
	4º Lugar 49 (24,9%) - Capacidade de motivar	4º Lugar 48 respostas(15,6%) - Visão Sistêmica
	5º Lugar 48 respostas (24,4%) - Negociação	5º Lugar 44 respostas (14,3%) - Flexibilidade

4º Lugar

- 43 respostas (13,6%)
- Disciplina
 - Visão Sistêmica
 - Valor Público
 - Mediação

5º Lugar

- 2 respostas (9,1%)
- Empatia
 - Negociação

6º Lugar

- 1 resposta (4,5%)
- Autorresponsabilidade
 - Autoliderança
 - Resiliência
 - Flexibilidade

6º Lugar

- 46 (23,4%)
- Visão Sistêmica

7º Lugar

- 45 (22,8%)
- Planejamento

8º Lugar

- 31 (15,7%)
- Mediação

9º Lugar

- 30 (15,2%)
- Valor Público

10º Lugar

- 26 respostas (13,2%)
- Disciplina

11º Lugar

- 24 respostas (12,2%)
- Conhecimento técnico

12º Lugar

- 23 respostas (11,7%)
- Criatividade

13º Lugar

- 21 respostas (10,7%)
- Visão de Futuro

14º Lugar

- 16 respostas (8,1%)
- Resiliência

15º Lugar

- 7 respostas (3,6%)
- Autorresponsabilidade
 - Flexibilidade

16º Lugar

- 4 respostas (2,0%)
- Empatia

6º Lugar

- 43 respostas (14,0%)
- Capacidade de motivar

7º Lugar

- 42 respostas (13,6%)
- Planejamento
 - Negociação

8º Lugar

- 41 respostas (13,3%)
- Empatia

9º Lugar

- 38 respostas (12,3%)
- Mediação

10º Lugar

- 36 respostas (11,7%)
- Autoliderança

11º Lugar

- 30 respostas (9,7%)
- Conhecimento técnico

12ºLugar

- 25 respostas (8,1%)
- Disciplina
 - Criatividade

13ºLugar

- 20 respostas (6,5%)
- Visão de Futuro

14º Lugar

- 15 respostas (4,9%)
- Valor Público

15º Lugar

- 14 respostas (4,5%)
- Autorresponsabilidade

16º Lugar

- 12 respostas (3,9%)
- Ética

17º Lugar

- 10 respostas (3,2%)
- Resiliência

Observa-se que existem 3 (três) competências que apareceram nos três primeiros lugares tanto no grupo de gestores de alto escalão como no grupo de gestores intermediários como no grupo de servidores. No caso destes últimos, como sendo as três principais competências que o seu superior imediato **não tem**, são elas:

- **"Capacidade de planejamento da equipe"**: capacidade de distribuir tarefas, entre os membros de sua equipe, considerando o grau de complexidade delas e o tempo demandado para executá-las;
- **"Comunicação"**: capacidade de interagir, verbalmente ou não, com sua equipe de maneira clara e eficiente;
- **"Inteligência Emocional"**: capacidade de lidar com as emoções próprias e alheias.

No grupo de servidores, há uma distribuição bastante homogênea entre as competências tidas como ausentes. No 1º e 2º lugares, variações em torno de 20%; do 3º até o 10º, o percentual ficou na casa dos 10%. Em certa medida, reflete uma percepção positiva dos superiores imediatos. Corroborando esta percepção, no penúltimo lugar, com 12 escolhas (3,9% dos 308 servidores respondentes), aparece "Ética", ou seja, para 96,1% dos respondentes, a falta de "Ética" não é uma deficiência observada.

Quais destes aspectos você considera fundamental em um programa de mentoria para os gestores públicos municipais da Prefeitura de Campinas? Classifique em 1º, 2º e 3º.

ALTO ESCALÃO	GESTORES INTERMEDIÁRIOS
1º Lugar	1º Lugar
- Gestão de Equipe	- Gestão de Equipe
2º Lugar	2º Lugar
- Ferramentas de Gestão	- Ferramentas de Gestão
- Autoliderança	- Autoliderança

No quesito aspectos que seriam consideradas fundamentais para a abordagem em um programa de mentoria, os gestores, tanto os de alto escalão como os intermediários, classificaram em **1º lugar "Gestão de Equipe"** (conjunto de ferramentas e habilidades para a gestão de pessoas na organização). Não foi possível identificar uma diferença significativa entre o **2º e 3º lugares**, considerando que houve um empate entre **"Ferramentas de Gestão"** (ferramentas e processos que contribuem para maior eficiência do trabalho) e **"Autoliderança"** (a capacidade de liderar a si próprio para alcançar metas e objetivos pessoais e profissionais).

Quais temas você considera fundamentais a serem abordados em um programa de mentoria sobre AUTOLIDERANÇA (capacidade de reconhecer seus pontos fortes e pontos fracos)?

ALTO ESCALÃO

(%) de respostas em relação a 22 Gestores

1º Lugar

9 respostas (40,9%)
- Tomada de decisões

2º Lugar

8 respostas (36,4%)
- Automotivação
- Equilíbrio Emocional

3º Lugar

7 respostas (31,8%)
- Estabelecimento de Metas

4º Lugar

5 respostas (22,7%)
- Autodisciplina
- Autoconhecimento
- Oratória

5º Lugar

4 respostas (18,2%)
- Autorresponsabilidade
- Valores pessoais e profissionais
- Auto-organização

6º Lugar

1 resposta (4,5%)
- Dedicção

GESTORES INTERMEDIÁRIOS

(%) de respostas em relação a 197 Gestores

1º Lugar

90 respostas (45,7%)
- Tomada de decisões

2º Lugar

83 respostas (42,1%)
- Equilíbrio Emocional

3º Lugar

81 respostas (41,1%)
- Estabelecimento de Metas

4º Lugar

55 respostas (27,9%)
- Auto-organização

5º Lugar

53 respostas (26,9%)
- Automotivação

6º Lugar

49 respostas (24,9%)
- Oratória

7º Lugar

43 respostas (21,8%)
- Valores pessoais e profissionais

8º Lugar

39 respostas (19,8%)
- Autodisciplina

9º Lugar

35 respostas (17,8%)
- Autoconhecimento

10º Lugar

32 respostas (16,2%)
- Autorresponsabilidade

11º Lugar

9 respostas (4,6%)
- Dedicção

SERVIDORES

(%) de respostas em relação a 308 Servidores

1º Lugar

135 respostas (43,8%)
- Tomada de decisões

2º Lugar

116 respostas (37,7%)
- Equilíbrio Emocional

3º Lugar

104 (33,8%)
- Estabelecimento de Metas

4º Lugar

92 respostas (29,9%)
- Valores pessoais e profissionais

5º Lugar

75 respostas (24,4%)
- Autorresponsabilidade

6º Lugar

67 respostas (21,8%)
- Auto-organização

7º Lugar

65 respostas (21,1%)
- Oratória

8º Lugar

50 respostas (16,2%)
- Automotivação

9º Lugar

43 respostas (14,0%)
- Autoconhecimento

10º Lugar

42 respostas (13,6%)
- Autodisciplina

11º Lugar

27 respostas (8,8%)
- Dedicção

Na categoria "**Autoliderança**" (a capacidade de liderar a si próprio para alcançar metas e objetivos pessoais e profissionais), houve uma convergência nas escolhas dos gestores de alto escalão, dos gestores intermediários e dos servidores: o **1º lugar** selecionado por todos os respondentes foi "**Tomada de decisões**" (capacidade de decidir o que é prioritário no momento considerando os recursos disponíveis); o **2º lugar** foi "**Equilíbrio Emocional**" (capacidade de gerenciar suas próprias emoções) enquanto o **3º lugar** foi "**Estabelecimento de Metas**" (capacidade de escolher objetivos alcançáveis estabelecendo prazo adequado para atingi-los).

Os **gestores de alto escalão, no 2º lugar**, optaram também por "**Automotivação**" (capacidade de se manter motivado através de fatores internos), que apareceu em **5º lugar nos gestores de nível intermediário** e em **8º lugar nos servidores**. De mais a mais, nas **últimas colocações** dos respondentes há "**Autoconhecimento**" (entendimento de quem é como indivíduo e como profissional); "**Autodisciplina**" (foco e concentração nas tarefas que estabeleceu) e "**Dedicação**" (empenho no comportamento para atingir uma tarefa ou objetivo), que ficou em último lugar tanto para os gestores como para os servidores.

Quais temas você considera FUNDAMENTAIS a serem abordados em um programa de mentoria voltado especificamente para GESTORES sobre GESTÃO DE EQUIPES?

ALTO ESCALÃO (%) de respostas em relação a 22 Gestores	GESTORES INTERMEDIÁRIOS (%) de respostas em relação a 197 Gestores	SERVIDORES (%) de respostas em relação a 308 Servidores
1º Lugar 10 respostas (45,5%) - Feedback	1º Lugar 79 respostas (40,1%) - Comunicação com a equipe	1º Lugar 142 respostas (46,1%) - Feedback
2º Lugar 8 respostas (36,4%) - Planejamento do trabalho	2º Lugar 77 respostas (39,1%) - Feedback	2º Lugar 132 respostas (42,9%) - Comunicação com a equipe
3º Lugar 7 respostas (31,8%) - Análise do perfil comportamental da equipe - Gestão de Conflitos	3º Lugar 74 respostas (37,6%) - Gestão de Conflitos	3º Lugar 113 respostas (36,7%) - Planejamento do trabalho
4º Lugar 6 respostas (27,3%) - Comunicação com a equipe - Delegação de tarefas	4º Lugar 66 respostas (33,5%) - Planejamento do trabalho	4º Lugar 97 respostas (31,5%) - Gestão de Conflitos
5º Lugar 5 respostas (22,7%) - Avaliação de desempenho - Definição de tarefas	5º Lugar 54 respostas (27,4%) - Avaliação de desempenho	5º Lugar 63 respostas (20,5%) - Delegação de tarefas
	6º Lugar 51 respostas (25,9%) - Análise do perfil comportamental da equipe	6º Lugar 60 respostas (19,5%) - Definição de tarefas

6º Lugar

- 4 respostas (18,2%)
- Capacitação e Treinamento
- Formação de líderes

7º Lugar

- 2 respostas (9,1%)
- Estilo de Liderança

7º Lugar

- 41 respostas (20,8%)
- Delegação de tarefas

8º Lugar

- 38 respostas (19,3%)
- Estilo de Liderança

9º Lugar

- 35 respostas (17,8%)
- Formação de líderes

10º Lugar

- 33 respostas(16,8%)
- Capacitação e Treinamento

11º Lugar

- 28 respostas(14,2%)
- Definição de tarefas

7º Lugar

- 57 respostas (18,5%)
- Avaliação de desempenho

8º Lugar

- 56 respostas (18,2%)
- Análise do perfil comportamental da equipe

9º Lugar

- 52 respostas (16,9%)
- Estilo de Liderança

10º Lugar

- 51 respostas (16,6%)
- Capacitação e Treinamento

11º Lugar

- 47 respostas (15,3%)
- Formação de líderes

No quesito "**Gestão de Equipes**" (conjunto de ferramentas e habilidades para a gestão de pessoas na organização), que foi o aspecto que apareceu em **1º lugar entre "Gestão de Equipes"; "Ferramentas de Gestão" e "Autoliderança"**, há nas 4 (quatro) primeiras posições, a alternância na prioridade pelos gestores de alto escalão, gestores intermediários e servidores: "**Feedback**" (comunicação sobre o trabalho desempenhado considerando pontos positivos e negativos); "**Planejamento do trabalho**" (capacidade de organizar tempo, recursos e pessoas); "**Gestão de Conflitos**" (capacidade de gerenciar conflitos entre os membros da equipe) e "**Comunicação com a equipe**" (comunicação eficaz e ferramentas de comunicação com a equipe, incluindo a comunicação não-violenta). Nas 3 (três) últimas posições, entre todos os respondentes, as seguintes opções estão entre as **menos escolhidas**: "**Estilo de Liderança**" (compreensão das diferentes características do gerenciamento da equipe de trabalho); "**Capacitação e Treinamento**" (ensinar e capacitar os subordinados para a realização das tarefas e identificar necessidades de capacitação das pessoas da equipe) e "**Formação de Líderes**" (preparar os subordinados para posições de lideranças dentro da equipe).

Quais temas você considera fundamentais a serem abordados em um programa de mentoria sobre FERRAMENTAS DE GESTÃO?

ALTO ESCALÃO (%) de respostas em relação a 22 Gestores	GESTORES INTERMEDIÁRIOS (%) de respostas em relação a 197 Gestores	SERVIDORES (%) de respostas em relação a 308 Servidores
1º Lugar 9 respostas (40,9%) - Análise de processos - Avaliação de políticas públicas	1º Lugar 84 respostas (42,6%) - Planejamento Estratégico	1º Lugar 140 respostas (45,5%) - Planejamento Estratégico
2º Lugar 7 respostas (31,8%) - Planejamento Estratégico	2º Lugar 65 respostas (33%) - Análise de processos	2º Lugar 87 respostas (28,2%) - Processos de trabalho
3º Lugar 6 respostas (27,3%) - Elaboração e gestão de projetos - Ferramentas de Diagnóstico e Análise de cenário - Gestão do Tempo	3º Lugar 63 respostas (32%) - Elaboração e gestão de projetos	3º Lugar 85 (27,6%) - Gestão da Cultura e do Clima organizacional
4º Lugar 4 respostas (18,2%) - Políticas públicas	4º Lugar 59 respostas (29,9%) - Gestão do Tempo	4º Lugar 84 respostas (27,3%) - Análise de processos
5º Lugar 3 respostas (13,6%) - Gestão da Cultura e do Clima organizacional - Elaboração de relatórios gerenciais - Processos de trabalho - Controle	5º Lugar 49 respostas (24,9%) - Ferramentas de Diagnóstico e Análise de cenário	5º Lugar 76 respostas (24,7%) - Gestão do Tempo
6º Lugar 2 respostas (9,1%) - Apresentação em público - Análise de dados e indicadores	6º Lugar 40 respostas (20,3%) - Gestão da Cultura e do Clima organizacional	6º Lugar 74 respostas (24%) - Elaboração e gestão de projetos - Organização e Condução de reuniões
7º Lugar 1 resposta (4,5%) - Organização e Condução de reuniões	7º Lugar 39 respostas (19,8%) - Análise de dados e indicadores - Processos de trabalho	7º Lugar 49 respostas (15,9%) - Ferramentas de Diagnóstico e Análise de cenário
	8º Lugar 36 respostas (18,3%) - Avaliação de políticas públicas	8º Lugar 42 respostas (13,6%) - Avaliação de políticas públicas
	9º Lugar 34 respostas (17,3%) - Organização e Condução de reuniões	9º Lugar 38 respostas (12,3%) - Análise de dados e indicadores
	10º Lugar 26 respostas (13,2%) - Controle	10º Lugar 35 respostas (11,4%) - Controle
	11º Lugar 20 respostas (10,2%) - Apresentação em público	11º Lugar 31 respostas (10,1%) - Elaboração de relatórios gerenciais

12º Lugar

19 respostas (9,6%)
 - Elaboração de relatórios gerenciais

12º Lugar

11 respostas (3,6%)
 - Apresentação em público

Na categoria "**Ferramentas de gestão**", considerando os dados dos 3 (três) grupos, gestores de alto escalão, gestores intermediários e servidores, a única ferramenta coincidente entre eles, que apareceu no **1º ou 2º lugar** foi "**Planejamento Estratégico**" (consiste no estabelecimento de metas, na execução de ações e na mobilização de recursos para se atingir determinado objetivo). Neste quesito, há, portanto, um distanciamento do que é considerado prioritário pelos gestores e pelos servidores. Comum aos 3 (três) grupos, considerado como **menos prioritário** há "**Controle**" (gestão dos resultados e metas); "**Elaboração de relatórios gerenciais**" (consiste em elaborar um documento com as informações/os dados de atividades desenvolvidas) e "**Apresentação em público**" (maneira de se portar ante uma audiência).

Considerando-se, no entanto, **somente os gestores de alto escalão e intermediários**, há uma convergência de ferramentas de gestão tidas como fundamentais: "**Planejamento Estratégico**" (consiste no estabelecimento de metas, na execução de ações e na mobilização de recursos para se atingir determinado objetivo); "**Análise de Processos**" (entendimento de como, por quem e por que determinado processo existe); "**Elaboração e gestão de projetos**" (planejamento, execução e controle das ações previstas nos projetos); "**Gestão do Tempo**" (processo de priorização e organização de tarefas visando o melhor aproveitamento do tempo) e "**Ferramentas de diagnóstico e análise de cenários**" (instrumentos que auxiliam o direcionamento e a precisão do planejamento por meio de uma análise de possíveis cenários futuros).

ANEXOS

ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS GRUPOS FOCAIS

COMPETÊNCIAS

1. Na sua opinião, o que é um bom gestor?
2. Quais as principais competências que um gestor público deve ter?
3. Quais as competências que faltam nos gestores públicos da prefeitura de Campinas

GESTÃO DAS EQUIPES

1. Quais as maiores dificuldades na sua gestão das equipes de trabalho?
2. Qual o perfil dos servidores que o gestor tem mais dificuldade de lidar?
3. Qual o papel do líder na motivação dos servidores?
4. De que maneira o gestor pode atuar para reter os talentos da Prefeitura?
5. O gestor conhece as competências e potencialidades dos membros de sua equipe?

ESTILOS DE LIDERANÇA

1. Qual o papel da liderança nas mudanças organizacionais?
2. O líder deve adaptar seu estilo de liderança?
3. Quais os desafios entre as competências técnicas em um ambiente político?
4. Como conhecer/desenvolver o próprio estilo de liderança?

GESTÃO E PLANEJAMENTO

1. Como o líder lida com as demandas e prioridades da área?
2. Na sua opinião quais as ferramentas de gestão e planejamento que o gestor municipal precisa para conduzir seu trabalho?
3. Os gestores têm suporte de seus superiores?
4. Quais ferramentas você conhece e utiliza na gestão de sua área?

CURSOS E CAPACITAÇÕES

1. Quais cursos e capacitações o gestor da Prefeitura de Campinas precisa?
2. As capacitações deveriam focar mais nos aspectos comportamentais, nos aspectos técnicos ou nos dois?
3. Você conhece ou já participou de algum processo de mentoria?
4. Como a mentoria pode contribuir para sua atuação como gestor?

ANEXO 2 - LISTA DE PERGUNTAS - QUESTIONÁRIO GESTORES

Questão 01. Qual seu cargo?

- Gestor
- Servidor

Questão 02. Qual seu cargo de gestão?

- Diretor Departamental ou Secretário Municipal
- Demais cargos de Gestão (Exemplos: Coordenador Departamental; Chefia Departamental; Assessor; Diretor Educacional; Vice-diretor Educacional; Coordenador Pedagógico; Supervisor Pedagógico).

Questão 03. Qual a sua Secretaria Municipal?

Questão 04. Qual seu cargo de origem?

Questão 05. Já participou de alguma dessas atividades:

- Processo de mentoria
- Curso de mentoria
- Processo de coaching
- Curso de coaching
- Não participei

Questão 06. Quais desses cursos de liderança você já participou?

- Desenvolvimento humano
- Liderança
- Comunicação
- Programação Neurolinguística (PNL)
- Inteligência emocional
- Oratória
- Gestão de Pessoas
- Outros

Questão 07. Quais as 3 (três) principais dificuldades enfrentadas na gestão de sua área?

Selecione no máximo 3.

- Falta de recursos materiais (espaço físico adequado, mobiliário, equipamentos)
- Falta de recursos tecnológicos (sistemas, aplicativos)
- Necessidade de um número maior de servidores
- Baixa motivação e comprometimento dos servidores
- Baixa capacitação técnica dos servidores

- Conflitos entre os servidores
- Dificuldade para fazer um planejamento de médio ou longo prazo
- Resistência a mudanças
- Excesso de demandas/atividades
- Comunicação e/ou clima organizacional

Questão 08. Quais as 3 (três) principais competências que você gostaria de desenvolver para melhorar a sua atuação como gestor público?

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes que preparam um líder para gerenciar pessoas.

Selecione no máximo 3.

- Autorresponsabilidade (assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal e profissional)
- Comunicação (capacidade de interagir, verbalmente ou não, com sua equipe de maneira clara e eficiente)
- Disciplina (capacidade de organizar e seguir uma rotina pré-estabelecida)
- Autoliderança (capacidade de reconhecer seus pontos fortes e pontos fracos)
- Visão Sistêmica (visão sobre o todo; com uma perspectiva mais abrangente)
- Valor Público (respostas efetivas às necessidades ou demandas de interesse público)
- Capacidade de planejamento da equipe (distribuir tarefas, entre os membros de sua equipe, considerando o grau de complexidade delas e o tempo demandado para executá-las)
- Conhecimento técnico (conhecimento especializado voltado para sua área de atuação)
- Inteligência Emocional (lidar com as emoções próprias e alheias)
- Empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro)
- Capacidade de motivar (capacidade de inspirar o outro)
- Criatividade (capacidade de inovar os processos de trabalho)
- Visão de Futuro (capacidade de planejar considerando uma realidade futura desejada)
- Resiliência (capacidade de se adaptar às adversidades)
- Negociação (capacidade de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações nas quais existam interesses comuns, complementares ou opostos)
- Mediação (capacidade de gerenciar de conflitos)
- Planejamento (capacidade de organizar tempo, recursos e pessoas)
- Flexibilidade (estar aberto para aceitar sugestões e implementar mudanças)

Questão 9. Quais temas você considera fundamentais a serem abordados em um programa de mentoria sobre AUTOLIDERANÇA (capacidade de reconhecer seus pontos fortes e pontos fracos)?

Selecione no máximo 3.

- Autorresponsabilidade (assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal e profissional)
- Valores pessoais e profissionais (critérios de importância sobre o que valorizar na vida e no trabalho)
- Automotivação (capacidade de se manter motivado através de fatores internos)
- Autodisciplina (foco e concentração nas tarefas que estabeleceu)
- Auto-organização (capacidade de planejar suas próprias atividades e tarefas)
- Autoconhecimento (entendimento de quem é como indivíduo e como profissional)
- Equilíbrio Emocional (capacidade de gerenciar suas próprias emoções e conflitos internos)
- Dedicção (empenho utilizado para se atingir um objetivo ou realizar uma tarefa)
- Tomada de decisões (capacidade de decidir o que é prioritário no momento considerando os recursos disponíveis)
- Estabelecimento de Metas (capacidade de escolher objetivos alcançáveis estabelecendo prazo adequado para atingi-los)
- Oratória (habilidade de falar em público com desenvoltura)

Questão 10. Quais temas você considera fundamentais a serem abordados em um programa de mentoria sobre GESTÃO DE EQUIPES?

Selecione no máximo 3.

- Feedback (comunicação sobre o trabalho desempenhado considerando pontos positivos e negativos)
- Avaliação de desempenho (acompanhamento e análise do desempenho dos subordinados)
- Definição de tarefas (capacidade de organizar e priorizar tarefas na equipe)
- Planejamento do trabalho (capacidade de organizar o tempo, recursos e pessoas)
- Comunicação com a equipe (comunicação eficaz e ferramentas de comunicação com a equipe, incluindo a comunicação não-violenta)
- Delegação de tarefas (saber como distribuir as tarefas entre os subordinados)
- Estilo de Liderança (compreensão das diferentes características do gerenciamento da equipe de trabalho)
- Capacitação e Treinamento (ensinar e capacitar os subordinados para a realização das tarefas e identificar necessidades de capacitação das pessoas da equipe)
- Formação de líderes (preparar os subordinados para posições de lideranças dentro da equipe)
- Análise do perfil comportamental da equipe (capacidade de avaliar as tendências de cada integrante da equipe no que diz respeito a atitudes, decisões e ações)

() Gestão de Conflitos (capacidade de gerenciar conflitos entre os membros da equipe)

Questão 11. Quais temas você considera fundamentais a serem abordados em um programa de mentoria sobre FERRAMENTAS DE GESTÃO?

Selecione no máximo 3.

() Análise de Processos (entendimento de como, por quem e por que determinado processo existe)

() Elaboração e gestão de projetos (planejamento, execução e controle das ações previstas nos projetos)

() Planejamento Estratégico (consiste no estabelecimento de metas, na execução de ações e na mobilização de recursos para se atingir determinado objetivo)

() Ferramentas de Diagnóstico e Análise de cenários (instrumentos que auxiliam o direcionamento e a precisão do planejamento por meio de uma análise de possíveis cenários futuros)

() Gestão da Cultura e do Clima organizacional (capacidade de contribuir para uma cultura e clima organizacional favoráveis)

() Gestão do Tempo (processo de priorização e organização de tarefas visando o melhor aproveitamento do tempo)

() Organização e condução de reuniões (planejamento de reuniões produtivas)

() Apresentação em público (maneira de se portar ante uma audiência utilizando-se de ferramentas tecnológicas)

() Elaboração de relatórios gerenciais (preparar documentos contendo as informações/os dados de atividades desenvolvidas)

() Análise de dados e indicadores (transformar números/informações em conhecimento)

() Avaliação de políticas públicas (verificar a eficiência dos recursos públicos e, quando necessário, identificar possibilidades de aperfeiçoamento)

() Processos de trabalho (padronização das atividades e tarefas do setor)

() Controle (gestão dos resultados e metas)

Questão 12. Quais destes aspectos você considera fundamental em um programa de mentoria para os gestores públicos municipais da Prefeitura de Campinas?

Classifique em 1º, 2º e 3º.

() AUTOLIDERANÇA (é a capacidade de liderar a si próprio para alcançar metas e objetivos pessoais e profissionais)

() GESTÃO DE EQUIPE (é o conjunto de ferramentas e habilidades para a gestão de pessoas na organização)

() FERRAMENTAS DE GESTÃO (são ferramentas e processos que contribuem para maior eficiência do trabalho)

Questão 13. Você gostaria de participar de um processo de mentoria para liderança pública?

- Sim
- Não

Questão 14. O que impediria você de participar de um processo de mentoria?

- Falta de tempo
- Excesso de trabalho
- Liberação de seu superior imediato
- Não tenho vontade
- Desconhecimento do que é um processo de mentoria
- Desorganização pessoal
- Não considero que seja necessário
- Falta de oportunidade
- Outros

Questão 15. De maneira geral, como você classifica a necessidade de mudanças nas atividades desenvolvidas pela sua área? Considere a escala a seguir:

- Nenhuma necessidade de mudança
- Pouca necessidade de mudança
- Média necessidade
- Alguma necessidade
- Muita necessidade mudança

Questão 16. De maneira geral, como você classifica o grau de motivação para o trabalho dos servidores lotados em sua área. Considere a escala a seguir:

- Nenhuma motivação
- Pouca motivação
- Média motivação
- Alguma motivação
- Muita motivação

Questão 17. Qual o tamanho da sua equipe?

- Não tenho equipe
- Até 5 servidores
- de 6 a 10 servidores
- de 11 a 30 servidores
- de 30 a 50 servidores
- Mais de 50 servidores

Questão 18. Que tipo de capacitação você acredita ser mais interessante para sua equipe nesse momento?

- Competência técnica dos servidores (utilização de programas, sistemas, aplicativos, ferramentas e etc.)
- Competência comportamental (habilidades e atitudes que melhoram o desempenho e facilitam a convivência no trabalho)
- Desenvolvimento humano (aspectos internos, crenças, valores, emoções)
- Não vejo necessidade de capacitação dos servidores
- Outros.

Questão 19. SOMENTE SE VOCÊ É DIRETOR OU SECRETÁRIO, de maneira geral, como você classifica a capacidade de liderança de sua equipe gestora (coordenadores, chefias, assessores). Considere a escala a seguir:

- São pessoas competentes tecnicamente, mas com baixa capacidade de liderança
- São pessoas competentes tecnicamente e com boa capacidade de liderança
- São pessoas com baixa capacidade técnica, mas com boa capacidade de liderança
- São pessoas com baixa capacidade técnica e com baixa capacidade de liderança
- Não consigo avaliar

Questionário 2. Gestores (demais cargos de gestão)

O questionário aplicado aos Gestores (demais cargos de gestão) foi o mesmo aplicado aos Diretores Departamentais e Secretários Municipais da questão 1 até a questão 17.

Duas questões foram adaptadas para os Gestores (demais cargos de gestão), as questões 18 e 19, conforme a seguir:

Questões adaptadas para os Gestores (demais cargos de gestão):

Questão 18. Que tipo de capacitação você acredita ser mais interessante para sua equipe nesse momento? *

- competência técnica dos servidores (utilização de programas, sistemas, aplicativos, ferramentas...)
- competência comportamental (habilidades e atitudes que melhoram o desempenho e facilitam a convivência no trabalho)
- desenvolvimento humano (aspectos internos, crenças, valores, emoções)
- não vejo necessidade de capacitação dos servidores
- não tenho equipe*
- Outros.

Questão 19. De maneira geral, como você classifica a competência técnica e comportamental de sua equipe. Considere a escala a seguir: *

- São pessoas competentes tecnicamente, mas com baixa competência comportamental
- São pessoas competentes tecnicamente e com boa competência comportamental
- São pessoas com baixa capacidade técnica, mas com boa competência comportamental
- São pessoas com baixa capacidade técnica e com baixa competência comportamental
- Não consigo avaliar
- Não tenho equipe*

***pergunta/resposta adaptada para os gestores intermediários**

ANEXO 3 - LISTA DE PERGUNTAS - QUESTIONÁRIO SERVIDOR

Questão 01. Qual seu cargo?

Questão 02. Qual a sua Secretaria Municipal?

Questão 03. Você já teve algum cargo de chefia ou coordenação?

- Sim
- Não

Questão 04. Quais deficiências você acha que o seu superior imediato tem que dificultam o bom andamento do trabalho?

- deficiências de ordem técnica (conhecimento formal especializado que é necessário para o exercício de suas atribuições)
- deficiências de ordem comportamental (dificuldades no relacionamento humano)
- deficiências de ordem técnica e comportamental
- não apresenta deficiências

Questão 05. Quais as principais competências você acredita que o seu superior imediato NÃO TEM e, caso tivesse, melhoraria o desempenho do trabalho?

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes que preparam um líder para gerenciar pessoas.

Selecione no máximo 3.

- Autorresponsabilidade (assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal e profissional)
- Comunicação (capacidade de interagir, verbalmente ou não, com sua equipe de maneira clara e eficiente)
- Disciplina (capacidade de organizar e seguir uma rotina pré-estabelecida)
- Autoliderança (capacidade de reconhecer seus pontos fortes e pontos fracos)
- Visão Sistêmica (capacidade de visão sobre o todo; com uma perspectiva mais abrangente)
- Valor Público (respostas efetivas às necessidades ou demandas de interesse público)
- Capacidade de planejamento da equipe (capacidade de distribuir tarefas, entre os membros de sua equipe, considerando o grau de complexidade delas e o tempo demandado para executá-las)
- Conhecimento técnico (conhecimento especializado voltado para sua área de atuação)

- () Inteligência Emocional (capacidade de lidar com as emoções próprias e alheias)
- () Ética (capacidade de se portar com probidade)
- () Empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro)
- () Capacidade de motivar (capacidade de inspirar o outro)
- () Criatividade (capacidade de inovar os processos de trabalho)
- () Planejamento (capacidade de organizar o tempo, recursos e pessoas)
- () Flexibilidade (aceitar sugestões e implementar mudanças e estar aberto a mudanças)
- () Visão de Futuro (capacidade de planejar considerando uma realidade futura desejada)
- () Resiliência (capacidade de se adaptar às adversidades)
- () Negociação (capacidade de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações nas quais existam interesses comuns, complementares ou opostos)
- () Mediação (capacidade de gerenciar de conflitos)

Questão 06. Quais temas você considera FUNDAMENTAIS a serem abordados em um programa de mentoria voltado especificamente para GESTORES sobre AUTOLIDERANÇA?

Selecione no máximo 3.

- () Autorresponsabilidade (assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal e profissional)
- () Valores pessoais e profissionais (critérios de importância sobre o que valorizar na vida e no trabalho)
- () Automotivação (capacidade de se manter motivado através de fatores internos)
- () Autodisciplina (foco e concentração nas tarefas que estabeleceu)
- () Auto-organização (capacidade de planejar suas próprias atividades e tarefas)
- () Autoconhecimento (entendimento de quem é como indivíduo e como profissional)
- () Equilíbrio Emocional (capacidade de gerenciar suas próprias emoções e conflitos internos)
- () Dedicção (empenho utilizado para se atingir um objetivo ou realizar uma tarefa)
- () Tomada de decisões (capacidade de decidir o que é prioritário no momento considerando os recursos disponíveis)
- () Estabelecimento de Metas (capacidade de escolher objetivos alcançáveis estabelecendo prazo adequado para atingi-los)
- () Oratória (habilidade de falar em público com desenvoltura)

Questão 07. Quais temas você considera FUNDAMENTAIS a serem abordados em um programa de mentoria voltado especificamente para GESTORES sobre GESTÃO DE EQUIPES?

Selecione no máximo 3.

- () Feedback (comunicação sobre o trabalho desempenhado considerando pontos positivos e negativos)

- () Avaliação de desempenho (acompanhamento e análise do desempenho dos subordinados)
- () Definição de tarefas (capacidade de organizar e priorizar tarefas na equipe)
- () Planejamento do trabalho (capacidade de organizar o tempo, recursos e pessoas)
- () Comunicação com a equipe (comunicação eficaz e ferramentas de comunicação com a equipe, incluindo a comunicação não-violenta)
- () Delegação de tarefas (saber como distribuir as tarefas entre os subordinados)
- () Estilo de Liderança (compreensão das diferentes características do gerenciamento da equipe de trabalho)
- () Capacitação e Treinamento (ensinar e capacitar os subordinados para a realização das tarefas e identificar necessidades de capacitação das pessoas da equipe)
- () Formação de líderes (formar os subordinados para posições de lideranças dentro da equipe)
- () Gestão de Conflitos (capacidade de gerenciar conflitos entre os membros da equipe)
- () Análise do perfil comportamental da equipe (capacidade de avaliar as tendências de cada integrante da equipe no que diz respeito a atitudes, decisões e ações)

Questão 08. Quais temas você considera FUNDAMENTAIS a serem abordados em um programa de mentoria voltado especificamente para GESTORES sobre FERRAMENTAS DE GESTÃO?

Selecione no máximo 3.

- () Análise de Processos (entendimento de como, por quem e por que determinado processo existe)
- () Elaboração e gestão de projetos (planejamento, execução e controle das ações previstas nos projetos)
- () Planejamento Estratégico (consiste no estabelecimento de metas, na execução de ações e na mobilização de recursos para se atingir determinado objetivo)
- () Ferramentas de diagnóstico e análise de cenários (instrumentos que auxiliam o direcionamento e a precisão do planejamento por meio de uma análise de possíveis cenários futuros)
- () Gestão da Cultura e Clima organizacional (capacidade de contribuir para uma cultura e clima organizacional favoráveis)
- () Gestão do Tempo (processo de priorização e organização de tarefas visando o melhor aproveitamento do tempo)
- () Organização e condução de reuniões (planejamento de reuniões produtivas)
- () Apresentação em público (maneira de se portar ante uma audiência utilizando-se de ferramentas tecnológicas)
- () Elaboração de relatórios gerenciais (preparar documentos contendo as informações/os dados de atividades desenvolvidas)
- () Análise de dados e indicadores (transformar números/informações em conhecimento)

- Avaliação de políticas públicas (verificar a eficiência dos recursos públicos e, quando necessário, identificar possibilidades de aperfeiçoamento)
- Processos de trabalho (padronização das atividades e tarefas do setor)
- Controle (gestão dos resultados e metas)
- Outros.

Questão 09. Que tipo de capacitação você acredita ser MAIS INTERESSANTE para o seu superior imediato NESTE MOMENTO. Capacitação para:

- Aperfeiçoar a competência técnica (utilização de programas, sistemas, aplicativos, ferramentas...)
- Melhorar os aspectos emocionais, ou seja, com foco no comportamento (motivação, comprometimento, alegria...)
- Aperfeiçoar a capacidade de liderança (planejamento, comunicação, feedback, empatia...)
- Considero que meu gestor não precisa de capacitação
- Não acredito na efetividade de qualquer capacitação
- Outros.

Questão 10. O gestor consegue identificar os problemas que atingem a sua EQUIPE?

- Não consegue identificar nenhum problema.
- Consegue identificar poucos problemas.
- Consegue identificar alguns problemas.
- Consegue identificar grande parte dos problemas.
- Consegue identificar a maioria (ou todos) os problemas

Questão 11 . O gestor consegue gerenciar os problemas que atingem sua EQUIPE?

- O gestor não tem nenhum gerenciamento
- O gestor tem pouco gerenciamento
- O gestor tem algum gerenciamento
- O gestor tem um bom gerenciamento
- O gestor tem um gerenciamento excelente

Questão 12. No que diz respeito ao seu gestor, como você classifica a postura dele no ambiente de trabalho?

- Ótima, o gestor contribui com um ambiente favorável e produtivo para o trabalho

- () Boa, na maioria das vezes o gestor contribui com um ambiente favorável e/ou produtivo para o trabalho
- () Neutra, as atitudes do gestor não interferem no ambiente ou na produtividade do trabalho.
- () Ruim, na maioria das vezes o gestor contribui para um ambiente desfavorável e improdutivo.
- () Péssima, o gestor contribui para um ambiente desfavorável e improdutivo.

GLOSSÁRIO

Análise de Processos: entendimento de como, por quem e por que determinado processo existe.

Análise do perfil comportamental da equipe: capacidade de avaliar as tendências de cada integrante da equipe no que diz respeito a atitudes, decisões e ações.

Análise de dados e indicadores: transformar números/informações em conhecimento.

Apresentação em público: maneira de se portar ante uma audiência utilizando-se de ferramentas tecnológicas.

Autoconhecimento: entendimento de quem é como indivíduo e como profissional.

Autodisciplina: foco e concentração nas tarefas que estabeleceu.

Autoliderança: é a capacidade de liderar a si próprio para alcançar metas e objetivos pessoais e profissionais.

Automotivação: capacidade de se manter motivado através de fatores internos.

Auto-organização: capacidade de planejar suas próprias atividades e tarefas.

Autorresponsabilidade: assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal e profissional.

Avaliação de desempenho: acompanhamento e análise do desempenho dos subordinados.

Avaliação de políticas públicas: verificar a eficiência dos recursos públicos e, quando necessário, identificar possibilidades de aperfeiçoamento.

Capacidade de motivar: capacidade de inspirar o outro.

Capacidade de planejamento da equipe: distribuir tarefas, entre os membros de sua equipe, considerando o grau de complexidade delas e o tempo demandado para executá-las.

Capacitação e Treinamento: ensinar e capacitar os subordinados para a realização das tarefas e identificar necessidades de capacitação das pessoas da equipe.

Competência comportamental: habilidades e atitudes que melhoram o desempenho e facilitam a convivência no trabalho.

Competências: são conhecimentos, habilidades e atitudes que preparam um líder para gerenciar pessoas.

Competência técnica dos servidores: utilização de programas, sistemas, aplicativos, ferramentas e etc.

Comunicação: capacidade de interagir, verbalmente ou não, com sua equipe de maneira clara e eficiente.

Comunicação com a equipe: comunicação eficaz e ferramentas de comunicação com a equipe, incluindo a comunicação não-violenta.

Conhecimento técnico: conhecimento especializado voltado para sua área de atuação.

Controle: gestão dos resultados e metas.

Criatividade: capacidade de inovar os processos de trabalho.

Dedicação: empenho utilizado para se atingir um objetivo ou realizar uma tarefa.

Delegação de tarefas: saber como distribuir as tarefas entre os subordinados.

Desenvolvimento humano: aspectos internos, crenças, valores, emoções.

Disciplina: capacidade de organizar e seguir uma rotina pré-estabelecida.

Elaboração de relatórios gerenciais: preparar documentos contendo as informações/os dados de atividades desenvolvidas.

Elaboração e gestão de projetos: planejamento, execução e controle das ações previstas nos projetos.

Empatia: capacidade de se colocar no lugar do outro.

Estilo de Liderança: compreensão das diferentes características do gerenciamento da equipe de trabalho.

Ética: capacidade de se portar com probidade.

Equilíbrio Emocional: capacidade de gerenciar suas próprias emoções e conflitos internos.

Estabelecimento de Metas: capacidade de escolher objetivos alcançáveis estabelecendo prazo adequado para atingi-los.

Estilo de Liderança: compreensão das diferentes características do gerenciamento da equipe de trabalho.

Feedback: comunicação sobre o trabalho desempenhado considerando pontos positivos e negativos.

Ferramentas de Diagnóstico e Análise de cenários: instrumentos que auxiliam o direcionamento e a precisão do planejamento por meio de uma análise de possíveis cenários futuros.

Ferramentas de gestão: são ferramentas e processos que contribuem para maior eficiência do trabalho.

Flexibilidade: estar aberto para aceitar sugestões e implementar mudanças.

Formação de líderes: formar os subordinados para posições de lideranças dentro da equipe.

Gestão da Cultura e do Clima organizacional: capacidade de contribuir para uma cultura e clima organizacional favoráveis.

Gestão do Tempo: processo de priorização e organização de tarefas visando o melhor aproveitamento do tempo

Formação de líderes: preparar os subordinados para posições de lideranças dentro da equipe.

Gestão de Conflitos: capacidade de gerenciar conflitos entre os membros da equipe.

Gestão de equipe: é o conjunto de ferramentas e habilidades para a gestão de pessoas na organização.

Inteligência Emocional: lidar com as emoções próprias e alheias.

Mediação: capacidade de gerenciar de conflitos.

Negociação: capacidade de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações nas quais existam interesses comuns, complementares ou opostos.

Oratória: habilidade de falar em público com desenvoltura.

Organização e condução de reuniões: planejamento de reuniões produtivas.

Planejamento: capacidade de organizar tempo, recursos e pessoas.

Planejamento do trabalho: capacidade de organizar o tempo, recursos e pessoas.

Planejamento Estratégico: consiste no estabelecimento de metas, na execução de ações e na mobilização de recursos para se atingir determinado objetivo.

Processos de trabalho: padronização das atividades e tarefas do setor.

Resiliência: capacidade de se adaptar às adversidades.

Tomada de decisões: capacidade de decidir o que é prioritário no momento considerando os recursos disponíveis.

Valores pessoais e profissionais (critérios de importância sobre o que valorizar na vida e no trabalho.

Valor Público: respostas efetivas às necessidades ou demandas de interesse público.

Visão de Futuro: capacidade de planejar considerando uma realidade futura desejada.

Visão Sistêmica: visão sobre o todo; com uma perspectiva mais abrangente.



GentiLAB

SECRETARIA DE
GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS



PREFEITURA DE
CAMPINAS