

CAPA DA DISSERTAÇÃO

**DA DIPLOMACIA À GESTÃO: UMA
PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO PARA AS
PRIMEIRAS CHEFIAS DO ITAMARATY**

Almir Lima Nascimento

Brasília, DF

2024

FOLHA DE ROSTO DA DISSERTAÇÃO

DA DIPLOMACIA À GESTÃO: UMA PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO PARA AS PRIMEIRAS CHEFIAS DO ITAMARATY

Almir Lima Nascimento

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Marina Figueiredo Moreira

Brasília, DF

2024

FOLHA DE APROVAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Almir Lima Nascimento

Da Diplomacia à Gestão: Uma Proposta de Capacitação Para as Primeiras Chefias do Itamaraty

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa: / /

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Marina Figueiredo Moreira - Orientadora

MPA/UnB

Professor Doutor Cleidson Nogueira Dias - Examinador Interno

MPA/UnB

Professor Doutor Valmir Emil Hoffmann - Examinador Externo

Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Doutor Adalmir de Oliveira Gomes – Examinador Suplente

MPA/ UnB

Agradecimentos

Agradeço, antes de tudo, à minha família pelo amor, apoio e por me ensinar a cada dia o valor do tempo. Nize, Lucas e Vitor, a seriedade de vocês no trabalho e nos estudos são uma fonte constante de inspiração para mim.

Agradeço à Embaixadora Maria-Theresa Lázaro pela confiança depositada para que eu ocupasse meu primeiro cargo de chefia na área de administração do Ministério das Relações Exteriores. Tratou-se de uma nova experiência profissional que despertou o meu interesse crescente pela área de gestão, tema que integra a própria essência do trabalho diplomático que desenvolvo.

Agradeço minha cunhada Nyvea Lourenço pelo incentivo desde o primeiro instante em que falei que pretendia fazer um mestrado profissional e por ser um exemplo de profissionalismo, dedicação e generosidade.

Resumo

O cumprimento da missão institucional é um desafio permanente das organizações públicas. Um desafio complexo em razão das rápidas e profundas transformações sociais e econômicas nas esferas nacional e internacional e do crescente escopo das demandas da sociedade. A capacitação das chefias intermediárias é um dos fatores que podem contribuir para o nível de desempenho das organizações públicas. Propõe-se com esta pesquisa tratar da formação de diplomatas brasileiros da média gerência, mediante a elaboração de um curso de capacitação gerencial alicerçado a partir do construto de orientação empreendedora (OE). A capacitação de diplomatas da classe de Primeiro-Secretário ainda não foi implementada, apesar do que prevê a *Lei nº 11.440* (2006), que institui o regime jurídico dos servidores do Serviço Exterior Brasileiro. A partir da identificação da autopercepção dos diplomatas brasileiros quanto às dimensões do construto de orientação empreendedora (OE) no Itamaraty, a pesquisa apresenta dados para elaboração de um programa de curso piloto de capacitação gerencial para Primeiros-Secretários já ocupando ou em vias de ocupar suas primeiras chefias. A metodologia empregada consistiu em estudo de caso, com aplicação de questionários e entrevistas e análise de conteúdo. A amostra contou com 144 respondentes e treze entrevistas semiestruturadas com especialistas diplomáticos sêniores e juniores. As entrevistas revelaram que as transformações no cenário internacional impactam o trabalho diplomático e justificam a capacitação dos Primeiros-Secretários. O *survey* indicou que a proatividade foi a mais bem avaliada das cinco dimensões de OE e identificou disciplinas para o curso de capacitação. O estudo mostrou que o Itamaraty necessita aprimorar a gestão da informação, estimular a adoção de novas formas de trabalho colaborativo e oferecer capacitação para as chefias. A pesquisa abre a possibilidade de oferecimento de uma proposta de capacitação gerencial inédita para a média gerência do Itamaraty, baseada na transmissão de conhecimento formal. O potencial de replicação da proposta em outras organizações públicas é alto, haja vista que essas possuem uma missão institucional a ser cumprida e uma média gerência apta a contribuir para o atingimento desse objetivo. O trabalho pode estimular o estabelecimento de novas linhas de pesquisas sobre treinamento gerencial e mecanismos de progressão funcional no serviço público, assim como sobre a elaboração de modelos de cursos de capacitação que levem em conta a maneira como as distintas dimensões de OE encontram-se representadas nas demais organizações públicas.

Palavras-chave: orientação empreendedora (OE), gerência média, capacitação, diplomacia, gestão.

Abstract

Fulfilling institutional missions is an on going challenge for public organizations. It has become a pressing and complex goal in light of the rapid and profound social and economic changes taking place not only at national and international levels but also amid increasing societal demands. Training mid-level management is one of the factors that can contribute to the performance of public organizations. In the case of the Brazilian Ministry of Foreign Affairs (Itamaraty), the training of the First Secretary-level diplomats is provided for by *Law n°11.440* (2006), which establishes the legal framework for the Brazilian Foreign Service. Its contents, however, has yet to be fully implemented. Based on an analysis of Brazilian diplomats' self-perception regarding the scope of the entrepreneurial orientation (EO) construct within Itamaraty, this research provides insights and recommendations for a novel proposal: a pilot training program tailored for the mid-level management diplomatic group, comprised of First Secretaries either already occupying their firstleadership positions or preparing to take it on. The methodology adopted consisted of a case study, with the application of questionnaires and interviews and content analysis. The sample included 144 respondents and thirteen semi-structured interviews with senior and junior diplomatic experts. The semi-structured interviews revealed that the changes in the international landscape are impacting diplomatic work, and justifying the need for training First Secretaries. The survey indicated that proactivity was the best evaluated of the five OE dimensions and identified subjects for the training course. The study showed that Itamaraty needs to improve information management, encourage the adoption of new forms of collaborative work, and offer formal training for managers. The research lays the groundwork for an unprecedented managerial training proposal for Itamaraty's mid-level management, based on the transmission of formal knowledge. The potential for recreating the proposal in other public organizations is high given that they have an institutional mission to be fulfilled and a middle management capable of contributing to achieve this objective. The study may encourage the development of new research lines on management training and functional progression mechanisms in the public service, as well as on the development of training courses models that take into account the way in which the different dimensions of EO are represented in other public organizations.

Keywords: entrepreneurial orientation (EO), mid-level management, training, diplomacy, management.

Lista de Figuras

Figura 1: <i>Avaliação das disciplinas mencionadas no Memo nº 28 (2018) pelos respondentes do survey. Listagem em ordem decrescente, partindo da mais bem votada pelos respondentes.....</i>	48
Figura 2: <i>Gráfico de Respostas da 1ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	96
Figura 3: <i>Gráfico de Respostas da 2ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	96
Figura 4: <i>Gráfico de Respostas da 3ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	97
Figura 5: <i>Gráfico de Respostas da 4ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	97
Figura 6: <i>Gráfico de Respostas da 5ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	98
Figura 7: <i>Gráfico de Respostas da 6ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	98
Figura 8: <i>Gráfico de Respostas da 7ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	99
Figura 9: <i>Gráfico de Respostas da 8ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	99
Figura 10: <i>Gráfico de Respostas da 9ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	100
Figura 11: <i>Gráfico de Respostas da 10ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	100
Figura 12: <i>Gráfico de Respostas da 11ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	101
Figura 13: <i>Gráfico de Respostas da 12ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	101
Figura 14: <i>Gráfico de Respostas da 14ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	105
Figura 15: <i>Gráfico de Respostas da 15ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	105
Figura 16: <i>Gráfico de Respostas da 16ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	106
Figura 17: <i>Gráfico de Respostas da 17ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	106
Figura 18: <i>Gráfico de Respostas da 18ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	107
Figura 19: <i>Gráfico de Respostas da 19ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	107
Figura 20: <i>Gráfico de Respostas da 20ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	108
Figura 21: <i>Gráfico de Respostas da 21ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	108
Figura 22: <i>Gráfico de Respostas da 22ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	109
Figura 23: <i>Gráfico de Respostas da 23ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	109
Figura 24: <i>Gráfico de Respostas da 24ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora.....</i>	110

Figura 25: <i>Gráfico de Respostas da 25ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	110
Figura 26: <i>Gráfico de Respostas da 26ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	111
Figura 27: <i>Gráfico de Respostas da 27ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	111
Figura 28: <i>Gráfico de Respostas da 28ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	112
Figura 29: <i>Gráfico de Respostas da 29ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	112
Figura 30: <i>Gráfico de Respostas da 30ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	113
Figura 31: <i>Gráfico de Respostas da 30ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	113
Figura 32: <i>Gráfico de Respostas da 32ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	114
Figura 33: <i>Gráfico de Respostas da 33ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	114
Figura 34: <i>Gráfico de Respostas da 34ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	115
Figura 35: <i>Gráfico de Respostas da 35ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	115
Figura 36: <i>Gráfico de Respostas da 36ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	116
Figura 37: <i>Gráfico de Respostas da 37ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	116
Figura 38: <i>Gráfico de Respostas da 38ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	117
Figura 39: <i>Gráfico de Respostas da 39ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	117
Figura 40: <i>Gráfico de Respostas da 40ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	118
Figura 41: <i>Gráfico de Respostas da 41ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	118
Figura 42: <i>Gráfico de Respostas da 42ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	119
Figura 43: <i>Gráfico de Respostas da 43ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	119
Figura 44: <i>Gráfico de Respostas da 44ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	120

Lista de Tabelas

Tabela 1: <i>Bloco 4 – Orientação Empreendedora (OE): Comportamento Inovador.....</i>	29
Tabela 2: <i>Bloco 4 – Orientação Empreendedora (OE): Assunção de risco.....</i>	30
Tabela 3: <i>Bloco 4 – Orientação Empreendedora (OE): Proatividade.....</i>	31
Tabela 4: <i>Bloco 4 – Orientação Empreendedora (OE): Autonomia.....</i>	32
Tabela 5: <i>Bloco 4 – Orientação Empreendedora (OE): Agressividade Competitiva.....</i>	33
Tabela 6: <i>Resultados do survey por dimensão da OE.....</i>	35
Tabela 7: <i>Participação no survey de acordo com a respectiva classe do respondente na carreira diplomática.....</i>	47

Lista de Quadros

Quadro 1: <i>Elementos da Teoria Gerencial de H. Mintzberg</i>	26
Quadro 2: <i>Disciplinas Sugeridas no Memorando nº 28 (2018) do Instituto Rio Branco</i>	46
Quadro 3: <i>Quadro de Sugestões de Disciplinas Apresentadas pelos 144 Respondentes do Survey</i>	49
Quadro 4: <i>Proposta de Programa Piloto de Curso de Capacitação para Primeiros-Secretários</i>	52
Quadro 5: <i>Nota da atividade escrita em grupo levará em consideração os seguintes critérios</i>	59
Quadro 6: <i>Síntese das Características do Trabalho do Gestor, Papéis Gerenciais Exercidos e Habilidades Requeridas</i>	63
Quadro 7: <i>Possíveis combinações entre dimensões da OE, papéis gerenciais de Mintzberge possíveis disciplinas de uma grade curricular para um Curso de Atualização de Política Externa de base gerencial (CAP-G)</i>	65
Quadro 8: <i>Quadro de Respostas da 13ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora</i>	102
Quadro 9: <i>Atividade diplomática em um mundo veloz, mutável e em rede</i>	125
Quadro 10: <i>Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede</i>	129
Quadro 11: <i>Características e competências para o exercício de primeiras chefias no Itamaraty</i>	150
Quadro 12: <i>O papel das novas gerações de diplomatas no processo de modernização do MRE</i>	158

SUMÁRIO

Resumo.....	5
Abstract.....	6
Lista de Figuras.....	7
Lista de Tabelas.....	8
Lista de Quadros.....	9
Capítulo 1. Introdução.....	12
Capítulo 2. Da Diplomacia à Gestão: Uma Proposta de Educação Gerencial para as Primeiras Chefias do Itamaraty.....	19
Capítulo 3. Produto Técnico-Tecnológico (PTT): Da diplomacia à gestão: programa para um curso piloto de capacitação para Primeiros-Secretários do Serviço Exterior Brasileiro.....	43
Capítulo 4. Conclusões e Recomendações.....	70
Referências.....	72
Apêndice A: Questionário do <i>Survey</i>	79
Apêndice B: Resultados do <i>Survey</i>	96
Apêndice C: Roteiro das entrevistas semiestruturadas.....	121
Apêndice D: Roteiro de entrevistas semiestruturadas e respostas dos grupos 1 e 2 de Especialistas Diplomáticos.....	125
Anexo A: Memorando nº 28 (2018).....	162

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1. Introdução

A transformação do modelo de gestão das organizações públicas federais é parte do processo que busca adequá-las aos desafios do cumprimento da missão institucional que lhes corresponde e pode ocorrer tanto em virtude de alteração da estratégia, infraestrutura física ou financeira, quanto em decorrência da forma como atua a força de trabalho (Yamada & Lotta, 2015).

As organizações públicas operam em uma conjuntura de escassez estrutural de recursos e pressões constantes para o atendimento de sua missão institucional, via prestação de serviços (Clausen et al., 2020). O empreendedorismo é uma forma de realizar as necessárias mudanças, servindo igualmente como fonte de inovação para se alcançar níveis de desempenho organizacional mais elevados (Singla et al., 2018). Inovar no setor público é, portanto, uma forma de encontrar maneiras de lidar com os desafios econômicos e sociais (Osborne & Brown, 2011). Além disso, a inovação no setor público pode aumentar a qualidade dos serviços entregues e reduzir custos (Iliashenko et al., 2023).

Contextualização do problema e motivação para a dissertação

Da mesma forma que outras organizações públicas federais, o Ministério das Relações Exteriores precisa realizar entregas decorrentes das demandas que recebe do Estado e da sociedade (Nascimento, 2021). As demandas da sociedade dizem respeito principalmente às que diretamente recaem sobre áreas do Itamaraty que prestam serviços à população brasileira no território nacional ou no exterior com destaque para os temas consulares, culturais, comerciais, mas há também as que chegam via assessoramento político à Presidência da República, como determina o regimento interno do Itamaraty (Portaria nº 430, 2022).

A literatura indica que a camada de servidores públicos situada na escala intermediária da linha de comando nas organizações públicas integra a chamada burocracia de médio escalão, termo sintetizado no acrônimo BME. Como se verá adiante, esta camada atua tanto na formulação quanto na implementação de políticas públicas (Oliveira & Freitas, 2019).

A burocracia de médio escalão e os burocratas que a compõem e lhe dão nome ainda é um tema que não recebe toda a atenção devida por parte dos pesquisadores (Cavalcante et al.,

2018). Isso em que pese ser reconhecida a relevância do papel desempenhado por esses servidores, não apenas na conexão entre as fases de formulação e implementação de políticas públicas (Cavalcante & Lotta, 2015, p.14), mas também no funcionamento das organizações, onde atuam desenvolvendo relações interpessoais com superiores, subordinados e pares (Mintzberg, 1980).

Entre os Burocratas de Médio Escalão (BME) encontramos dirigentes, gerentes e responsáveis pela operacionalização das estratégias formuladas pela alta chefia da organização (Pires, 2012). Neste estudo, consideramos que os diplomatas na faixa hierárquica intermediária da classe de Primeiro-Secretário estão enquadrados na categoria de BME do Ministério das Relações Exteriores.

O Serviço Exterior Brasileiro (SEB) é regulado, entre outros dispositivos normativos, pela *Lei nº 11.440* (2006), que institui o Regime Jurídico dos Servidores do Ministério das Relações Exteriores. A carreira de diplomata é constituída pelas classes de Ministro de Primeira Classe, Ministro de Segunda Classe, Conselheiro, Primeiro-Secretário, Segundo-Secretário e Terceiro-Secretário, organizada em ordem hierárquica funcional decrescente.

Ao alcançarem a escala intermediária da carreira, os Primeiro-Secretários em posição ou não de chefia de unidades administrativas no MRE, e de chefia em setores de postos no exterior, começam a enfrentar desafios como o de terem de chefiar equipes com colegas menos ou mais jovens, gerenciar projetos de média e longa duração, coordenar agendas e grupos de trabalho, e lidar com demandas gerenciais muitas vezes decorrentes do arcabouço regulatório produzido pelo Estado e internalizado no MRE. Paradoxalmente, os cursos oferecidos pelo Instituto Rio Branco (IRBr) não propiciam uma formação gerencial compatível aos desafios enfrentados por esse público-alvo, uma vez que estão dirigidos às classes anteriores ou posteriores a de Primeiro-Secretário.

Essa lacuna já poderia ter sido sanada, caso estivesse em funcionamento o Curso de Atualização em Política Externa (CAP). A *Lei nº 11.440* (2006) determina que o CAP será considerado requisito obrigatório para a progressão funcional da classe de Primeiro-Secretário para a de Conselheiro após dois anos de implementado (art. 52, inciso II).

Desde a entrada em vigor da nova lei, a definição do escopo do CAP foi objeto de debate verbal entre os que consideravam que o novo curso deveria ter o mesmo perfil programático dos demais cursos conteudistas de formação diplomática e os que achavam que deveria ter um perfil mais voltado à gestão e à preparação de servidores diplomáticos da média gerência.

No entanto, até que se implemente uma formação profissional gerencial, o IRBr seguirá carecendo de um curso de capacitação gerencial para os seus BME. Essa necessidade precisará ser atendida, pois da mesma forma que outras organizações públicas conseguem promover o aprimoramento de seu modelo de gestão via inovação (Osborne & Brown, 2011), o Ministério das Relações Exteriores também poderia fazer o mesmo, aprimorando o seu próprio modelo. O desafio da capacitação das novas chefias só tende a aumentar nos próximos anos quando se considera, por exemplo, que o Itamaraty já conta em seus quadros, desde 2023, com o primeiro diplomata nascido no século XXI.

Nesse sentido, o enfoque da pesquisa recai sobre a capacitação de Primeiros-Secretários, grupo de diplomatas situados na faixa intermediária da carreira já exercendo ou, potencialmente, em vias de exercer suas primeiras chefias.

Situação-Problema, objetivos gerais e específicos da dissertação

A situação-problema enfrentada é, portanto, a da formação de diplomatas da média gerência para novas complexidades e desafios de gestão no âmbito da administração pública, para além da formulação e operacionalização da política externa.

O objetivo geral da dissertação é o de identificar construtos a partir da orientação empreendedora (OE) que subsidiem a formulação de curso para capacitar diplomatas em nível de média gerência no Ministério das Relações Exteriores.

O primeiro objetivo específico refere-se a validar as propostas de disciplinas listadas no *Memorando nº 28* (2018) do Instituto Rio Branco, que propõe a implementação de um curso destinado a capacitar gerencialmente os diplomatas da classe de Primeiro-Secretário, em atendimento ao que dispõe a *Lei nº 11.440* (2006).

O segundo objetivo específico visa identificar outras disciplinas, ademais das mencionadas no *Memorando nº 28* (2018) do Instituto Rio Branco, para o referido curso.

A pesquisa estrutura-se em quatro partes. O primeiro capítulo introduz e contextualiza o tema da capacitação gerencial para a classe de Primeiros-Secretários do Serviço Exterior Brasileiro (SEB). O segundo capítulo apresenta um artigo teórico-empírico que fundamenta a discussão com base na coleta e análise de dados referentes à aplicação de um *survey* com 144 respondentes e a realização de treze entrevistas semiestruturadas com especialistas diplomáticos das diversas classes que integram o corpo diplomático do Ministério das Relações Exteriores.

Os resultados obtidos subsidiaram a redação do terceiro capítulo, que apresenta uma proposta de programa de curso piloto de capacitação gerencial para Primeiros-Secretários, no formato de um produto técnico-tecnológico (PTT), aqui chamado de CAP-Gestão ou CAP-G. O quarto e último capítulo traz as conclusões e as recomendações relacionadas à pesquisa realizada.

Descrição do artigo científico

O artigo teórico-empírico parte da necessidade de o Itamaraty cumprir seu mandato institucional em meio às mudanças frequentes, rápidas e profundas nas esferas nacional e internacional para daí propor um curso de capacitação para a média gerência formada por diplomatas da classe de Primeiro-Secretário.

O artigo sonda a percepção dos diplomatas brasileiros em relação ao construto de orientação empreendedora, da mesma forma como recorre à teoria gerencial de Henry Mintzberg (1980) dos dez papéis gerenciais para sugerir um inédito curso de capacitação para Primeiros-Secretários já, ou não, em vias de assumir as suas primeiras chefias no MRE.

A pesquisa de caráter descritivo e explicativo que embasou o artigo científico foi realizada em três etapas: análise documental, *survey* com 144 diplomatas respondentes da base de 1.600 membros da Associação e Sindicato dos Diplomatas Brasileiros (ADB), que inclui os diplomatas na ativa e aposentados, e entrevistas semiestruturadas com diplomatas de distintas idades e trajetórias profissionais divididos em dois grupos.

O *survey* indicou que entre as cinco dimensões do construto de orientação empreendedora (inovatividade, proatividade, propensão a assumir riscos, autonomia e agressividade competitiva) a proatividade assumiu o valor mais alto, enquanto a autonomia e a agressividade competitiva ficaram com os valores mais baixos. Depreende-se que os diplomatas se veem como muito proativos, porém contidos, em razão da baixa autonomia.

Por outro lado, entre os principais resultados das treze entrevistas semiestruturadas estão a necessidade de aprimorar a gestão da informação, promover novas formas de trabalho colaborativo (a hierarquia e a escala de comando verticalizada dificultam, mas não impedem a inovação), e treinar as chefias, principalmente, na média gerência formada por Primeiros-Secretários.

A força teórica e metodológica do artigo reside na associação entre o construto de orientação empreendedora (OE), o conceito de burocracia de médio escalão (BME) e a teoria

dos dez papéis gerenciais de Mintzberg (1980). A construção teórica embasa a elaboração de uma proposta de um curso de capacitação para Primeiros-Secretários que visa preencher uma lacuna existente na *Lei nº 11.440* (2006), que rege o Serviço Exterior Brasileiro e, da mesma forma, atender uma proposta de implementação de um curso de atualização de política externa para Primeiros-Secretários, voltada para a capacitação gerencial, formulada pelo então Diretor do Instituto Rio Branco (*Memorando nº 28*, 2018).

Descrição do produto técnico-tecnológico

A proposta de PPT visa concretamente preencher uma lacuna legal. Trata-se da criação do Curso de Atualização em Política Externa (CAP), previsto na *Lei nº 11.440* (2006), que institui o regime jurídico dos servidores do Serviço Exterior Brasileiro. A necessidade de implementação de um curso de capacitação para diplomatas da classe de Primeiro-Secretário está descrita e respaldada no *Memorando nº 28* (2018) do Instituto Rio Branco. O PPT tenciona, portanto, atender o que estipulam a lei e o memorando ao propor uma maneira pedagógica de oferecer conhecimentos formais em complemento aos conhecimentos informais dos diplomatas, visando contribuir para a formação de uma bagagem profissional mais ampla que privilegie o aprofundamento dos conhecimentos necessários ao desempenho de funções de representação e de chefia. Tais funções recomendam o desenvolvimento de competências de liderança, gestão de equipes e alocação de recursos, por exemplo.

A construção do PPT apoia-se no *Memorando nº 28* (2018) do Instituto Rio Branco, que informa sobre a relevância de se implementar um Curso de Atualização em Política Externa (CAP) baseado na capacitação gerencial (e não apenas na forma conteudista tradicional de outros cursos oferecidos pelo IRBr, que favorecem a atividade de formulação da política exterior em detrimento da atividade de execução).

No *survey* respondido por 144 diplomatas das seis classes que compõem o Serviço Exterior Brasileiro (SEB), foram validadas as sugestões dadas no memorando do Instituto Rio Branco e levantadas mais 24 outras sugestões, várias das quais associáveis aos dez papéis gerenciais da teoria de Mintzberg (1980) e que foram aproveitadas na proposta do curso de capacitação. As respostas obtidas via *survey* ampliaram ou simplesmente reforçaram a relevância das disciplinas sugeridas e que poderão ir sendo combinadas de acordo com as necessidades identificadas pelo corpo docente do Instituto Rio Branco nas demais edições do que aqui denominou-se como CAP-Gestão, ou CAP-G, voltado à capacitação gerencial. O

survey serviu ainda para identificar a percepção dos diplomatas quanto às cinco dimensões do construto de orientação empreendedora (OE), informação crucial quando se esboça um programa de curso de capacitação que tem justamente o objetivo de elevar o desempenho não apenas dos capacitados, mas da própria instituição da qual fazem parte.

Na proposta de programa do curso piloto de capacitação para Primeiros-Secretários, os dez papéis gerenciais de Mintzberg (1980) serviram para orientar a organização do cronograma e da grade de disciplinas, acrescidas das disciplinas sugeridas pelo Instituto Rio Branco e pelas sugeridas pelos respondentes do *survey*, a serem ministradas através de variadas técnicas de ensino que incluem aulas expositivas, palestras, simulações e outras, tanto em formato presencial quanto remoto.

Potencial inovador da dissertação

O potencial inovador da dissertação estaria principalmente na forma de contribuição para a transformação do modelo de gestão de pessoas no Itamaraty, no entendimento que essa transformação é necessária para o cumprimento de sua missão institucional. Até o momento, o Itamaraty e o Instituto Rio Branco não privilegiam a provisão de conhecimentos formais para o exercício de chefia entre os diplomatas na faixa intermediária da carreira o que parece reforçar a relevância desta pesquisa.

O potencial inovador da dissertação também se expressa na escolha do marco teórico, porquanto recorre à teoria gerencial de Henry Mintzberg (1980) como forma de auxílio na estruturação da proposta do curso de capacitação e tem como bússola estratégica o construto de orientação empreendedora (OE).

A capacitação proposta visa auxiliar os capacitados a elevarem seu desempenho nos cargos de chefia que ocupam ou venham a ocupar no futuro. A capacitação da média gerência é benéfica para os capacitados e para a instituição a que pertencem e que precisa fazê-lo para seguir cumprindo com excelência sua missão institucional em cenários interno e externo submetidos a permanentes e súbitas transformações.

Potencial de replicabilidade e impacto da dissertação

No sentido de analisar qual o potencial de replicabilidade e impacto da dissertação, vale ter presente os seguintes pontos. Em primeiro lugar, cabe recordar que a terminologia atribuída

a cargos de chefia no funcionalismo público foi alterada pelo *Decreto nº 10.829 (2021)*, que ao regulamentar a *Lei nº 14.204 (2021)*, instituiu os Cargos Comissionados Executivos (CCE) e as Funções Comissionadas Executivas (FCE). Os novos tipos de cargos e funções encontram-se organizados de forma hierárquica. A cada classe corresponde um conjunto de atribuições que assumem maior complexidade e requerem maior nível de responsabilidade à medida em que se ascende aos níveis mais altos. De detentores de DAS/FCPE 101.4, os BME passaram, com o novo decreto, a ser detentores de CCE e FCE níveis 13,14 e 15,16, respectivamente.

Em segundo lugar, as demais organizações públicas contam, da mesma forma que o Itamaraty, com uma faixa de servidores da média gerência em posições de mando, ocupando CCE e FCE do nível 13 ao 16. A possibilidade de desenvolvimento de uma capacitação gerencial para a burocracia de médio escalão que sirva para distintas organizações públicas (levando-se em conta a cultura organizacional de cada uma delas e adotando as adaptações consideradas necessárias) é uma possibilidade viável e desejável. Nessas condições, o marco teórico aplicado na elaboração de Produto Técnico-Tecnológico (PTT) aqui desenvolvido para a capacitação de diplomatas da classe de Primeiro-Secretário poderia ser adaptado para uso em outras organizações e distintas carreiras no escalão intermediário.

Em terceiro lugar, as organizações públicas têm o compromisso de cumprir suas respectivas missões institucionais, cabendo-lhes promover o necessário aprimoramento do modelo de gestão, com vistas a atingir esse objetivo, sendo assim natural que entre o leque de medidas administrativas e de gestão a serem adotadas esteja o da capacitação da média gerência.

Diante do exposto, entende-se que a presente proposta de capacitação da média gerência poderia ser replicada em outras organizações públicas que tenham ou não uma escola ou estrutura pedagógica específica para capacitar seus servidores. Essa capacitação poderia ser feita de forma direta ou por meio da contratação de serviço junto a instituições especializadas no oferecimento de cursos de treinamento e capacitação.

CAPÍTULO 2 – ARTIGO CIENTÍFICO

2. Artigo Científico: Da Diplomacia à Gestão: Uma Proposta de Educação Gerencial para as Primeiras Chefias do Itamaraty

Resumo

O cumprimento da missão institucional é um desafio permanente das organizações públicas. Um desafio complexo em razão das rápidas e profundas transformações sociais e econômicas nas esferas nacional e internacional e do crescente escopo das demandas da sociedade. A capacitação das chefias intermediárias é um dos fatores que podem contribuir para o nível de desempenho das organizações públicas. O texto propõe-se a tratar da formação de diplomatas brasileiros da média gerência, mediante a elaboração de um curso de capacitação gerencial alicerçado a partir do construto de orientação empreendedora (OE). A capacitação de diplomatas da classe de Primeiro-Secretário ainda não foi implementada, apesar do que prevê a *Lei nº 11.440* (2006), que institui o regime jurídico dos servidores do Serviço Exterior Brasileiro. A partir da identificação da autopercepção dos diplomatas brasileiros quanto às dimensões do construto de orientação empreendedora (OE) no Itamaraty, o texto apresenta dados para elaboração de um programa de curso piloto de capacitação gerencial para Primeiros-Secretários já ocupando ou em vias de ocupar suas primeiras chefias. A metodologia empregada consistiu em estudo de caso, com aplicação de questionários e entrevistas e análise de conteúdo. A amostra contou com 144 respondentes e treze entrevistas semiestruturadas com especialistas diplomáticos sêniores e juniores. As entrevistas revelaram que as transformações no cenário internacional impactam o trabalho diplomático e justificam a capacitação dos Primeiros-Secretários. O *survey* indicou que a proatividade foi a mais bem avaliada das cinco dimensões de OE e identificou disciplinas para o curso de capacitação. O estudo mostrou que o Itamaraty necessita aprimorar a gestão da informação, estimular a adoção de novas formas de trabalho colaborativo e oferecer capacitação para as chefias. A pesquisa abre a possibilidade de oferecimento de uma proposta de capacitação gerencial inédita para a média gerência do Itamaraty, baseada no conhecimento formal. O potencial de replicação da proposta em outras organizações públicas é alto, já que essas possuem uma missão institucional a ser cumprida e uma média gerência a ser capacitada. O trabalho pode estimular o estabelecimento de novas linhas de pesquisas sobre treinamento gerencial e mecanismos de progressão funcional no

serviço público, assim como sobre a elaboração de modelos de cursos de capacitação que levem em conta a maneira como as distintas dimensões de OE encontram-se representadas nas demais organizações públicas.

Palavras-chave: orientação empreendedora (OE), gerência média, capacitação, diplomacia, gestão.

Abstract

Fulfilling institutional missions is an ongoing challenge for public organizations. It has become a pressing and complex goal in light of the rapid and profound social and economic changes taking place not only at national and international levels but also amid increasing societal demands. Training mid-level management is one of the factors that can contribute to the performance of public organizations. In the case of the Brazilian Ministry of Foreign Affairs (Itamaraty), the training of the First Secretary-level diplomats is provided for by *Law n°11.440* (2006), which establishes the legal framework for the Brazilian Foreign Service. Its contents, however, has yet to be fully implemented. Based on an analysis of Brazilian diplomats' self-perception regarding the scope of the entrepreneurial orientation (EO) construct within Itamaraty, this research provides insights and recommendations for a novel proposal: a pilot training program tailored for the mid-level management diplomatic group, comprised of First Secretaries either already occupying their first leadership positions or preparing to take it on. The methodology adopted consisted of a case study, with the application of questionnaires and interviews and content analysis. The sample included 144 respondents and thirteen semi-structured interviews with senior and junior diplomatic experts. The semi-structured interviews revealed that the changes in the international landscape are impacting diplomatic work, and justifying the need for training First Secretaries. The survey indicated that proactivity was the best evaluated of the five OE dimensions and identified subjects for the training course. The study showed that Itamaraty needs to improve information management, encourage the adoption of new forms of collaborative work, and offer formal training for managers. The research lays the groundwork for an unprecedented managerial training proposal for Itamaraty's mid-level management, based on the transmission of formal knowledge. The potential for recreating the proposal in other public organizations is high given that they have an institutional mission to be fulfilled and a middle management. The study may encourage the development of new research

lines on management training and functional progression mechanisms in the public service, as well as on the development of training courses models that take into account the way in which the different dimensions of EO are represented in other public organizations.

Keywords: entrepreneurial orientation (EO), mid-level management, training, diplomacy, management.

Introdução

O papel da gestão pública é formular e implementar políticas públicas que tenham aderência a uma conjuntura político-institucional em potencial (Peters & Pierre, 2010). Nas quatro décadas contadas desde os anos de 1970, ocorreu uma série de transformações econômicas e sociais com efeitos diretos na forma e no papel desempenhados pelo Estado (Paula, 2005), o que aumentou a importância de os gestores públicos desenvolverem a capacidade de gestão da mudança. A transformação do modelo de gestão das organizações públicas é parte desse processo e pode ocorrer em virtude de alteração da estratégia, infraestrutura física ou financeira, ou da forma como atua a força de trabalho (Yamada & Lotta, 2015).

A capacidade empreendedora permite promover as mudanças necessárias, além de servir como fonte de inovação para se alcançar níveis de desempenho organizacional mais elevados (Singla et al., 2018). Inovar no setor público é uma maneira de lidar com os desafios econômicos e sociais (Osborne & Brown, 2011) e se apresenta como imperativo, inclusive, para órgãos de Diplomacia.

A inovação no setor público é a chave para um governo melhorar a qualidade do serviço público prestado em termos de entregas e desempenho, sendo que uma inovação bem-sucedida é considerada uma estratégia confiável para resolver problemas no serviço público. Por outro lado, quando não há inovação, as organizações ficam na dependência de seguir agindo da forma como vinham fazendo (Usman et al., 2024).

Da mesma forma que as demais organizações públicas, o Ministério das Relações Exteriores (aqui também referido como Ministério, Chancelaria brasileira, MRE ou Itamaraty) necessita contar com o apoio de sua força de trabalho para promover os ajustes necessários que o levem a seguir cumprindo com excelência a missão institucional determinada no parágrafo primeiro de seu Regimento Interno – RISE (*Portaria nº 430, de 22 de dezembro de 2022*). Desta

forma, entende-se que a promoção da orientação empreendedora entre os diplomatas é uma estratégia, ou ainda, uma bússola estratégica que orienta e justifica a elaboração de uma proposta de curso piloto de capacitação da média gerência do MRE.

Neste estudo, interessa investigar o conjunto de competências mobilizadas pelos diplomatas situados na faixa da média gerência em suas tarefas de gestão (para as quais, inclusive, não contam com capacitação específica) e, sobretudo, para os desafios organizacionais emergentes. Assim, levou-se a cabo a tarefa de mapear e descrever a autopercepção dos diplomatas quanto à manifestação de comportamentos empreendedores na organização, aqui materializados nas cinco dimensões do construto de orientação empreendedora. Para isso, foi aplicada uma escala psicométrica (Adaptada de Horz et al., 2020) em um *survey* com 144 diplomatas respondentes, pertencentes à base de 1.600 membros da Associação e Sindicato dos Diplomatas Brasileiros (ADB). Além disso, realizou-se uma etapa de pesquisa qualitativa com a condução de treze entrevistas semiestruturadas com especialistas diplomáticos sêniores e juniores de distintas trajetórias profissionais e tipos de chefias. Tomados em conjunto, o *survey* e as entrevistas semiestruturadas permitiram identificar lacunas de conhecimento a serem exploradas, posteriormente, sob a forma de um Produto Técnico- Tecnológico (PTT) que apresentará uma proposta de curso de capacitação para Primeiros- Secretários ainda não implementado, embora já previsto na *Lei nº 11.440* (2006).

Empreendedorismo Público e Orientação Empreendedora

No processo histórico de evolução do Estado, houve uma crescente e contínua diversificação dos seus papéis ao longo do tempo, que tem como corolário a exigência de maior eficiência na gestão pública, já que esta necessita proporcionar o equilíbrio entre recursos escassos reunidos pelo Estado e as demandas crescentes da sociedade (Costin, 2010). Para lograr esse objetivo, o setor público adota conceitos, comportamentos e ferramentas do setor privado, na busca por alcançar a modernização que lhe é demandada (Zampetakis & Moustakis, 2010).

Entre as formas de manifestação do empreendedorismo público estão as maneiras como os indivíduos cooperam no ambiente de trabalho, como organizam as tarefas diárias e como enfrentam os desafios da gestão (Zampetakis & Moustakis, 2010; Liddle & Mcelwee, 2019).

A orientação empreendedora (OE) surge a partir dos estudos de estratégia. Do ponto de vista organizacional, a elaboração de estratégia engloba as fases de planejamento, análise,

processo decisório, que, por sua vez, levam em conta aspectos relacionados à cultura, valores e à missão da organização (Hart, 1992; Rauch et al., 2009). A OE constitui um direcionamento estratégico cujas ações são levadas a cabo pelas organizações com vistas a proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento de atividades empreendedoras (Vieira et al., 2023).

Tomadores de decisão essenciais na estrutura da organização lançam mão da OE para cumprir o propósito da instituição, apoiando sua visão e criando vantagens competitivas (Rauch et al., 2009). A orientação empreendedora é considerada um elemento-chave para determinar o potencial empreendedor de servidores públicos (Iliashenko et al., 2023).

Rauch et al. (2009) observam que da revisão e combinação das literaturas referentes a estratégia e empreendedorismo emergem três dimensões para o entendimento do que é orientação empreendedora e que para Miller (1983) são o comportamento inovador, ou inovatividade (*innovativeness*), assunção de riscos (*risk taking*), e proatividade (*proactiveness*). Por seu turno, Lumpkin & Dess (1996) adicionaram mais duas dimensões à OE: autonomia (*autonomy*) e agressividade competitiva (*competitive aggressiveness*). As dimensões também podem ser entendidas como comportamentos das organizações e marcadores de sua natureza empreendedora (Bolton & Lane, 2012). As cinco dimensões da OE encontram-se inter-relacionadas e são consideradas essenciais para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora organizacional (Barreto & Nassif, 2014)

A inovatividade é uma dimensão que se conecta à intenção de propor, apoiar ou captar novas ideias, para a partir daí integrá-las em um processo criativo que resulte em novos produtos, processos ou serviços (Lima et al., 2018). Além disso, também está ligada ao atingimento das habilidades necessárias na utilização de tecnologias e métodos de produção que tornam possível os processos produtivos (Lumpkin & Dess, 1996).

A assunção de riscos está ligada à capacidade de assimilar as incertezas que cercam um trabalho e influenciam as chances de sucesso. O enfrentamento das incertezas pavimenta o caminho para que uma organização possa agir de maneira ativa e ousada na estruturação de suas iniciativas (Lima et al. 2018; Barreto & Nassif, 2014).

A proatividade é uma dimensão que vai além da simples movimentação, pois consiste em “antecipar as ações, enxergar as oportunidades ou procurar pela resolução de um problema iminente” (Barreto & Nassif, 2014, p. 184). A proatividade pode dar-se em qualquer fase da atividade, seja no momento da criação de algo novo, ou já em curso (Lumpkin & Dess, 1986).

Como o próprio nome indica, a autonomia está relacionada à capacidade de se poder ter

uma ação independente e autônoma, notadamente no que diz respeito à criação e implementação de ideias, favorecendo o surgimento de inovações e soluções criativas (Barreto & Nassif, 2014).

A agressividade competitiva tem relação com a capacidade de engajamento voltada à superação dos concorrentes no caso de empresas (Barreto & Nassif, 2014). No entanto, embora pareça inicialmente um contrassenso, como as demais dimensões, esta dimensão também se associa ao trabalho diplomático. Nesse caso, em vez de concorrência entre empresas, estamos falando da defesa firme dos interesses de um país face a negociações e na busca de um melhor posicionamento no cenário internacional, inclusive fazendo uso de poder brando (*soft power*) para atingir seus objetivos, como propugna Joseph Nye (1990).

Burocracia de Médio Escalão (BME)

Na construção do edifício teórico aqui utilizado, existe ainda um elemento que se refere à chamada Burocracia de Médio Escalão (BME). Entre os burocratas de médio escalão encontramos dirigentes, gerentes e responsáveis pela operacionalização das estratégias formuladas pela alta chefia da organização (Pires, 2012).

A literatura esclarece que os burocratas de médio escalão são os profissionais situados na faixa da média gerência (Cavalcante & Lotta, 2015). O ajuste das organizações públicas para que enfrentem com sucesso os seus desafios têm como um de seus elementos o trabalho desenvolvido pelos BME, já que esse grupo de servidores transforma em atividades e serviços as políticas públicas baseadas no planejamento estratégico traçado pelo alto escalão e no qual os BME costumam ter uma participação variável na sua formulação política (Yamada & Lotta, 2015; Howlett, 2011).

No Itamaraty, são os diplomatas que começam ou estão em condições de ocupar os primeiros cargos de chefias de Divisões ou de Coordenações-Gerais, na Secretaria de Estado¹, ou ainda de Setores, no caso da rede de postos no exterior. Os primeiros cargos de chefia costumam ser ocupados, nesses casos, por Primeiros-Secretários e Conselheiros. Recorde-se que a *Lei 11.440* (2006), que institui o Regime Jurídico dos Servidores do Serviço Exterior Brasileiro (SEB) e delibera sobre o funcionamento do SEB, estipula que a carreira diplomática se encontra estruturada em seis classes: Ministro de Primeira Classe, Ministro de Segunda Classe

¹ A Lei 11.440/2006 determina como locais de lotação a rede de postos e a Secretaria de Estado, que corresponde à sede do Ministério das Relações Exteriores em Brasília.

Classe, Conselheiro, Primeiro-Secretário, Segundo-Secretário e Terceiro-Secretário, em ordem hierárquica funcional decrescente.

Natureza do Trabalho Gerencial e Os Dez Papéis do Gestor Segundo Henry Mintzberg

A elaboração de uma proposta de um curso de capacitação da média gerência do Itamaraty, como aqui anunciada, esbarra no aspecto operacional de como fazer isso sem um detalhamento dos papéis e do que faz um diplomata enquanto gestor ou chefe.

Segundo Amado (2013, p. 32), a preparação do pessoal diplomático pelo Instituto Rio Branco deve ser feita para o cumprimento das seguintes funções, em geral no exterior:

- Representar o país;
- Informar os acontecimentos mais relevantes no país onde estiver atuando;
- Negociar, no plano bilateral ou em foros multilaterais, questões de interesse nacional;
- Estreitar as relações políticas, econômico-comerciais e culturais; e
- Prestar assistência aos brasileiros no exterior.

Uma visão complementar a esta é dada por Neto (2018) quando pondera ser cada vez mais comum as academias diplomáticas trabalharem com três tipos de características em diferentes combinações que comporiam o perfil do diplomata ideal, a ser buscado, ainda na fase de recrutamento, e depois treinado.

O primeiro grupo de características refere-se a técnicas, ou *skills* (competências), que podem ser ensinadas em cursos de relativa curta duração; o segundo grupo reuniria as habilidades, mais relacionadas a traços de personalidade e caráter, não necessariamente passível de aprendizado; e, por fim, o composto pelo conhecimento acadêmico propriamente dito e que pode ser transmitido (2018, p. 359). No *Memorando nº 28* (2018), Neto, então Diretor do Instituto Rio Branco, refinou suas reflexões sobre treinamento e as plasmou em uma proposta de curso de capacitação gerencial para Primeiros-Secretários do MRE.

Os escritos de Amado (2013) e Neto (2018) abrem caminho para se pensar em como partir para a estruturação de curso de capacitação. Observe-se que na teoria de Mintzberg (1980) sobre o que define e faz um gestor, encontramos elementos que podem lançar luzes sobre como atuam, no Itamaraty, a alta chefia e, sobretudo, a média gerência, sendo que esta última é a que

nos interessa aqui como objeto de análise.

Mintzberg (1980) concebeu um sistema composto por seis conjuntos de características de trabalho, dez papéis desempenhados pelos gestores e oito habilidades relacionadas a cada um desses papéis. Concluiu ainda que os três grupos (características, papéis e habilidades) compõem o trabalho de todos os gestores, independentemente de estarem ou não no ponto mais alto da estrutura hierárquica de suas organizações², ou se fazem parte do setor privado ou público (p. 96-99).

Quadro 1

Elementos da Teoria Gerencial de H. Mintzberg

Características do Trabalho do Gestor	Papéis Gerenciais	Categorias dos Papéis Gerenciais	Habilidades requeridas
Quantidade e ritmo	Símbolo	Interpessoal	Relacionamento profissional
Modelos de atividades	Líder	Interpessoal	Liderança
Relacionamento/ação e reflexão	Ligação	Interpessoal	Resolução de conflitos
Uso de canais de comunicação	Monitor	Informacional	Processamento de informações
Relações com rede de contatos	Disseminador	Informacional	Tomada de decisões
Interplay/ direitos e deveres	Porta-voz	Informacional	Alocação de recursos
	Empreendedor	Decisória	Empreendedorismo
	Conciliador	Decisória	Introspecção
	Alocador de recursos	Decisória	
	Negociador	Decisória	

Nota. Síntese das Características do Trabalho do Gestor, Papéis Gerenciais Exercidos e Habilidades Requeridas. Fonte: Adaptado de Henry Mintzberg (1980).

² Em seu estudo sobre a natureza do trabalho gerencial, Mintzberg considera como organização a unidade que esteja sob a autoridade formal do gestor, seja ela a organização como um todo, seja uma unidade administrativa (1980, p. 56)

Na divisão de papéis gerenciais por ele adotada, três pertencem à categoria interpessoal (símbolo, ligação e líder); três à informacional (monitor, disseminador e porta-voz) e quatro à decisória (empreendedor, conciliador, alocador de recursos, negociador). Os dez papéis formam um todo integrado, constituindo uma espécie de *Gestalt*, segundo aquele autor (1980, p. 96). Os três papéis interpessoais, conformados a partir da autoridade formal e do status conferido pelo cargo, ligam-se de forma direta aos três papéis informacionais, uma vez que a autoridade e o status condicionam o acesso e o tratamento das informações. Essas duas categorias juntas, por sua vez, demonstram a teoria de Mintzberg e habilitam o gestor a poder desempenhar a contento os quatropapéis da categoria decisória.

As organizações precisam de gestores não apenas por causa das imperfeições do sistema e mudanças inesperadas no ambiente circundante, mas porque é preciso contar com uma autoridade formal para levar adiante determinadas obrigações básicas e regulares. O desempenho dos dez papéis permitem, segundo Mintzberg (1980), atingir seis propósitos básicos do gestor: a) assegurar uma eficiente produção de bens e serviços por parte da organização; b) formatar e manter a estabilidade das operações organizacionais; c) adaptar a organização de forma controlada ao cambiante modelo circundante; d) assegurar que a organização atende às finalidades das pessoas que a controlam; e) servir como link de informações chave entre a organização e seu meio circundante, f) bem como operar o sistema de status da organização.

Depreende-se da teoria de Mintzberg (1980) que os gestores que compõem a média gerência operam dentro de seus respectivos espaços de competências e responsabilidades, de forma a cumprir os propósitos acima mencionados. No caso dos Primeiros-Secretários lotados no exterior ou no Brasil, seja nas áreas meio ou áreas finalísticas do MRE, seja nos Escritórios Regionais (unidades descentralizadas do MRE), conseguem ter o seu trabalho de chefia mais bem explicado quando visto através do prisma da teoria gerencial de Mintzberg (1980).

Um prisma que ao decompor o objeto de estudo (o trabalho do gestor) projeta um espectro não de cores, mas de elementos que no quadro acima correspondem às características do trabalho do gestor; aos papéis gerenciais (reunidos nas três categorias nomeadas por Mintzberg); e às habilidades requeridas.

A identificação dos elementos facilita a elaboração de uma proposta de curso de capacitação que promova reflexão e treinamento específico, abrangendo cada um dos elementos presentes no quadro e assumindo a forma de uma série de módulos destinados à capacitação da

média gerência do Itamaraty.

Métodos

A pesquisa lançou mão de metodologia mista, aplicação de *survey* e entrevistas semiestruturadas, além de pesquisa bibliográfica.

Survey

O *survey* foi disponibilizado no suporte Google Forms e aplicado entre os dias 19 de fevereiro e 22 de março de 2024. A divulgação foi feita via mensagem circular de e-mail para os cerca de 1.600 diplomatas ativos e inativos da base da Associação e Sindicato dos Diplomatas Brasileiros (ADB). Desses, retornaram 144 respondentes das seis classes que compõem o Serviço Exterior Brasileiro (SEB) para os quais foram aplicados questionários em amostra não-probabilística. Para essa análise, utilizou-se estatística descritiva.

Usou-se para a coleta uma escala *Likert* de cinco pontos com questionário fechado, dividida em quatro blocos. No primeiro bloco, fez-se a identificação dos respondentes por ano de ingresso no Itamaraty, classe atual, local de trabalho, eventual ocupação de cargos de chefias, preservando-se o anonimato dos participantes do *survey*. No segundo bloco, explorou-se a avaliação dos respondentes quanto a oito disciplinas sugeridas no *Memorando nº 28 (2018)* do Instituto Rio Branco, que tratou de uma proposta de implementação de curso de capacitação em gestão para Primeiros-Secretários. Os critérios na escala *Likert* de cinco pontos variaram, neste bloco, entre “nada relevante” a “muito relevante”.

No terceiro bloco, admitiu-se que os respondentes propusessem disciplinas para uma eventual proposta de curso de capacitação gerencial para Primeiros-Secretários. No quarto e último bloco, aplicou-se escala adaptada de Horz et al. (2020) com o uso de escala *Likert* de cinco pontos e critérios variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente” para avaliar a autopercepção dos diplomatas quanto às cinco dimensões da OE, já que se trata de informação relevante para subsidiar e modular a elaboração de uma proposta de programa de curso piloto de capacitação da média gerência. Segue a escala aplicada no *survey*:

Tabela 1*Bloco 4 – Orientação Empreendedora (OE): Comportamento Inovador*

No meu ambiente de trabalho, eu procuro propor novas ideias	1	2	3	4	5
No meu ambiente de trabalho, sou a favor da experimentação para a resolução de problemas	1	2	3	4	5
No meu ambiente de trabalho, eu proponho alternativas para a resolução de problemas	1	2	3	4	5
Para a execução de uma tarefa no meu ambiente de trabalho, eu prefiro uma abordagem única a abordagens testadas e usadas antes	1	2	3	4	5
Ao me deparar com um novo desafio, eu prefiro tentar do meu jeito ao invés de fazer como os outros fazem	1	2	3	4	5
No meu trabalho, gosto de experimentar métodos novos	1	2	3	4	5
No meu trabalho, eu improviso soluções para resolução de problemas	1	2	3	4	5

Nota. Comportamento inovador. [1= Discordo totalmente e 5= Concordo totalmente].

Fonte: Adaptado de Horz et al. (2020).

Tabela 2

Bloco 4 – Orientação Empreendedora (OE): Assunção de Risco

No meu trabalho há margem para discricionariedade em minhas decisões	1	2	3	4	5
No meu trabalho, eu assumo riscos pessoais decorrentes de minhas decisões	1	2	3	4	5
No meu trabalho, eu assumo a chance das minhas ações eventualmente darem errado	1	2	3	4	5
É aceitável para mim que o meu esforço possa não gerar resultados para organização	1	2	3	4	5
No meu trabalho, eu tomo decisões mesmo que os resultados possíveis não estejam claros	1	2	3	4	5
No meu trabalho, eu estou disposto a investir muito tempo em algo que pode gerar um alto retorno	1	2	3	4	5
No meu trabalho, eu tenho tranquilidade para tomar decisões arriscadas	1	2	3	4	5

Nota. Assunção de risco. [1= Discordo totalmente e 5= Concordo totalmente]. Fonte: Adaptado de Horz et al. (2020).

Tabela 3*Bloco 4 – Orientação Empreendedora (OE): Proatividade*

Participo de cursos e treinamentos oferecidos pelo MRE	1	2	3	4	5
Busco adquirir novos conhecimentos para o trabalho em capacitações feitas por conta própria	1	2	3	4	5
Troco conhecimentos com servidores de diferentes áreas	1	2	3	4	5
No trabalho, utilizo bases de dados além daquelas fornecidas pelo MRE	1	2	3	4	5
Utilizo ferramentas tecnológicas além daquelas fornecidas pelo MRE para realizar minhas atividades rotineiras	1	2	3	4	5
No trabalho, eu geralmente atuo antecipando problemas, necessidades ou mudanças futuras	1	2	3	4	5
No trabalho, eu tendo a planejar projetos com antecedência	1	2	3	4	5
No trabalho, prefiro tomar a iniciativa e fazer as coisas acontecerem ao invés de esperar outra pessoa para fazer isso	1	2	3	4	5

Nota. Proatividade. [1= Discordo totalmente e 5= Concordo totalmente]. Fonte: Adaptado de Horz et al. (2020).

Tabela 4*Bloco 4 – Orientação Empreendedora (OE): Autonomia*

A instituição incentiva os servidores a trabalharem com liberdade para tomar decisão	1	2	3	4	5
Os servidores desempenham um papel importante na identificação e seleção de oportunidades vantajosas para a instituição	1	2	3	4	5
Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização	1	2	3	4	5
Os gestores são líderes autocráticos (autoritários)	1	2	3	4	5
Decisões importantes estão centralizadas na pessoa do chefe	1	2	3	4	5
O servidor tem liberdade para tomar decisões que podem afetar seu ambiente de trabalho	1	2	3	4	5

Nota. Autonomia. [1= Discordo totalmente e 5= Concordo totalmente]. Fonte: Adaptado de Horz et al. (2020).

Tabela 5*Bloco 4 – Orientação Empreendedora (OE): Agressividade Competitiva*

O servidor é estimulado a prestar seu serviço com a melhor qualidade possível	1	2	3	4	5
As decisões institucionais são tomadas com foco no resultado	1	2	3	4	5
As atividades institucionais são realizadas com orientação voltada para a satisfação do usuário (cliente).	1	2	3	4	5

Nota. Agressividade Competitiva. [1= Discordo totalmente e 5= Concordo totalmente]. Fonte: Adaptado de Horz et al. (2020).

Na etapa qualitativa, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com especialistas diplomáticos (Flick, 2004) que examinaram o funcionamento da instituição e das relações de trabalho a partir de quatro blocos de perguntas. As entrevistas foram realizadas entre os meses de dezembro de 2023 e março de 2024.

Os especialistas foram divididos em dois grupos. O primeiro grupo contou com sete diplomatas sêniores no topo da carreira (Ministros de Primeira Classe) e ocupantes ou já tendo ocupado, altos cargos no MRE, dos quais cinco seguem em atividade, enquanto dois são aposentados. Apenas um entrevistado nesse grupo possui formação em Administração em nível de graduação. O segundo grupo apresentava seis diplomatas juniores com alguma experiência de chefia na média gerência pertencentes às seguintes classes: Ministro de Segunda (1), Conselheiro (1), Primeiro-Secretário (1), Segundo-Secretário (3). Três dos especialistas juniores possuem formação e/ou pós-graduação em Administração.

O roteiro de entrevistas semiestruturadas consistiu em quatro blocos com doze perguntas no total, voltadas a identificar a visão institucional dos entrevistados e assim estruturado:

Bloco 1: Desafios para a atividade diplomática e para os Ministérios das Relações Exteriores no mundo atual;

Bloco 2: Características e funcionamento da cadeia de comando da Chancelaria

brasileira em termos de hierarquia e preparo de lideranças;

Bloco 3: Características e competências para o exercício de primeiras chefias;

Bloco 4: O papel das novas gerações de diplomatas no processo de modernização do Itamaraty.

Resultados

No primeiro bloco do *survey*, observa-se que os 144 respondentes se encontram distribuídos entre as seis classes que compõem o serviço diplomático brasileiro. A representação das classes no *survey*, por ordem decrescente de participação, ficou da seguinte forma: Primeiro-Secretário, Segundo-Secretário, Ministro de Primeira Classe, Ministro de Segunda Classe, Conselheiro e Terceiro-Secretário. Do número total de respondentes, 60,1% disseram estar servindo em postos no exterior e 39,9%, no Brasil. Quanto à ocupação de chefias, 49,3% responderam estar atualmente chefiando, ao passo que 25% disseram já ter chefiado no passado e 25,7% informaram nunca ter exercido cargo de chefia.

No tocante ao bloco 2, todas as oito disciplinas sugeridas no *Memorando nº 28* (2018) foram consideradas muito relevantes e assim dispostas em ordem decrescente de votação:

- Liderança (inclui comunicação, relações interpessoais, gestão de recursos humanos e trabalho em equipe, diversidade no ambiente de trabalho);
- Desenvolvimento gerencial (projetos e processos);
- Planejamento diplomático e gestão estratégica;
- Governança (arranjos institucionais, diálogo interministerial e intersetorial);
- Ética e serviço público;
- Formulação de políticas públicas;
- Relações com a imprensa e *media training*; e
- Elaboração, gestão e controle orçamentário.

Os respondentes do *survey* sugeriram nove sugestões aptas a serem eventualmente utilizadas em um curso de capacitação gerencial para Primeiros-Secretários. As nove sugestões, que por sinal se encaixam nos papéis gerenciais de Mintzberg (1980), são as seguintes: escutatória e solução de conflitos; oratória e lógica aplicada; relações interpessoais, técnicas de

negociações; gestão de crises; processos negociadores e gestão de crises; gestão de equipes de trabalho; análise de dados; e gestão de riscos.

Tabela 6

Resultados do survey por dimensão da OE

Dimensão	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Comportamento inovador	3,48%	13,57%	28,8%	34,15%	20,57%
Assunção de Risco	8,94%	13,74%	29,68%	37,01%	17,7%
Proatividade	4,71%		17,28%	36,83%	32,91%
Autonomia	21,01%	22,86%	24,06%	17,05%	15,05%
Agressividade Competitiva	18,26%	24,10%	32,86%	18,06%	6,73%

Nota. Média dos itens que compõem cada Dimensão da OE, segundo a autopercepção dos respondentes. Fonte: Elaboração própria.

A escala psicométrica adaptada de Horz et al. (2020) aplicada aos 144 respondentes reuniu conjuntos de perguntas relacionadas a cada uma das dimensões da OE. A média aritmética simples dos itens que compõem cada Fator teórico pôs em evidência resultados que contrariaram algumas percepções comuns quanto às características do trabalho diplomático, ao passo que confirmaram outras.

Os diplomatas consideram que a dimensão comportamento inovador está, sim, muito presente em suas ações. Somadas, as repostas “concordo” e “concordo totalmente” atingiram 54,72%. Além disso, a dimensão assunção de risco também alcançou o expressivo resultado de 54,71% ao se somarem as repostas dos que concordam com as dos que concordam totalmente.

Talvez ainda pela necessidade de os diplomatas apresentarem resultados imediatos, bem como pela competitividade intrínseca à carreira, a dimensão proatividade foi a que recebeu a

mais alta avaliação com o somatório das respostas “concordo” e “concordo totalmente” alcançando 69,74%.

Contudo, se as primeiras três dimensões alcançaram valores que superaram os 50%, no caso das duas outras dimensões da OE os valores foram sensivelmente mais baixos. A dimensão autonomia alcançou apenas 32,1%, o que parece dar razão ao argumento de que a estrutura organizacional burocrática do MRE e a verticalidade das classes, organizadas por ordem hierárquica, acabam limitando o campo de ação dos diplomatas. Isso apesar de uma maioria delas e deles se considerarem inovadores, dispostos a assumir riscos e serem proativos. Por outro lado, a agressividade competitiva também revelou um baixo resultado com a soma das respostas “concordo” e “concordo totalmente” chegando a apenas 24,79%.

Diante do exposto, e ainda que outras pesquisas sejam necessárias para embasar e expandir os resultados obtidos, conclui-se que as três primeiras dimensões apontam para uma instituição na qual os diplomatas consideram-se dispostos a empreender, inovando, assumindo riscos e sendo proativos, o que abre a possibilidade de experimentação de cursos de capacitação para sua força de trabalho. No entanto, ainda que estejam dispostos a fazê-lo, percebem que as dimensões autonomia e agressividade competitiva acabam funcionando como uma barreira que limita sua atuação.

De modo a complementar esse levantamento, foi o caso de indagar acerca da visão institucional dos diplomatas e cotejá-la com a autopercepção da OE. O campo criado a partir desse cruzamento de dados possibilita ampla reflexão sobre uma proposta de curso de capacitação para a média gerência do Itamaraty.

Entrevistas semiestruturadas

Como salientado na seção anterior, os quatro blocos do roteiro de entrevistas semiestruturadas desenvolveram-se em torno a quatro temas principais: os desafios do Itamaraty (bloco A), cadeia de comando ministerial e o papel da hierarquia (bloco B), características das primeiras chefias (bloco C) e o papel das novas gerações de diplomatas (bloco D). Daí emergiram dois quadros resultantes das opiniões dos diplomatas sêniores (Grupo 1) e dos diplomatas juniores (Grupo 2).

Grupo 1

Referindo-se ao bloco A do roteiro de entrevista, os integrantes do Grupo 1 consideram que o Itamaraty precisa acompanhar as transformações no mundo, marcadas pela multiplicidade de temas e atores governamentais e não governamentais. Para isso, é necessário fazer uso intensivo da tecnologia e aprimorar o atual modelo de gestão da informação no que se refere à seleção de fontes, análise de dados e transmissão rápida aos destinatários principais.

A hierarquia e a cadeia de comando (bloco B), avaliam os entrevistados, têm a sua relevância no Ministério das Relações Exteriores (MRE) como canal por onde é dado o rumo, determinada a dinâmica de trabalho e efetuadas as correções necessárias. Em vista das necessidades de trabalho, o topo hierárquico deve identificar as funções e definir as atribuições e o modelo de gestão. Os entrevistados, no entanto, reconhecem que a hierarquia não deve ser um empecilho à inovação.

Em termos de planejamento estratégico, o Ministério planeja menos do que deveria, segundo os entrevistados. Além disso, o topo e a base da pirâmide funcional devem-se comunicar mais e combinar meios e fins, avalia um entrevistado, a fim de que o planejamento seja um exercício vivo. Ainda segundo um entrevistado, a hierarquia forte e o centralismo do MRE desestimulam um planejamento que possa vir a ser entendido pelo topo como cessão de parte do poder.

A preparação das chefias no Itamaraty não se dá por meios formais, havendo uma distância entre a base e o topo. A concessão de mais autonomia à média gerência é considerada positiva. Nas palavras de um entrevistado, autonomia pressupõe responsabilidade para agir dentro de determinados parâmetros e dar condições para que o diplomata cresça profissionalmente o torna parte do processo de formulação da política externa.

No tocante ao desenvolvimento das competências necessárias ao exercício de primeiras chefias no Itamaraty, mais de um entrevistado disse ter buscado, à época, soluções próprias de capacitação como autodidata. A ausência de cursos de capacitação para chefias é vista como uma lacuna a ser preenchida. No entanto, quando indagados sobre quando essa capacitação deveria ocorrer, apenas um entrevistado disse que seria no início da carreira, a fim de preventivamente evitar o cometimento de erros futuros.

No último bloco da entrevista (bloco D) não foi possível obter dos entrevistados elementos suficientes, nem consenso, para compor uma visão clara sobre que papel atribuem às novas gerações de diplomatas no processo de modernização do Itamaraty, apesar de um dos

entrevistados ter chegado a dizer que “os novos colegas são a voz da atualidade”.

Grupo 2

Para os integrantes do grupo 2, os desafios do Itamaraty (bloco A) passam pelo fato de a diplomacia ser feita atualmente com menos presença física e maior velocidade, o que encurtou os tempos de reação. Assim, o Itamaraty precisa imprimir maior agilidade no tratamento e difusão da informação e contar com um modelo de gestão mais ágil para as áreas meio e finalísticas.

Comentam que passaram a ser centrais no trabalho diplomático a velocidade do processo decisório, a qualificação da informação e a distribuição da rede de postos, levando-se em consideração os novos centros mundiais de poder e informação. O desafio se torna ainda maior quando se considera que os Ministérios de Relações Exteriores dos países não têm mais o monopólio da agenda internacional, constituindo apenas mais um elo na corrente de atores governamentais e não governamentais atuantes nas relações internacionais.

A hierarquia e a cadeia de comando (bloco B), segundo os entrevistados, são necessárias *per se* e consideradas úteis para a proteção dos diplomatas, já que a divisão de responsabilidades nas decisões tomadas nas instâncias hierárquicas inferiores e que depois sobem os expõe a menores possibilidades de erro como nos complexos assuntos de política externa. Para integrantes do grupo 2, contudo, o problema não é propriamente a hierarquia e a rígida cadeia de comando, mas a baixa velocidade do processo decisório. Segundo um entrevistado, o medo de errar e a vontade de controlar criam um fluxo decisório mais lento do que deveria ser.

Comentam, ainda, que muitos assuntos corriqueiros não precisariam chegar ao topo hierárquico que, aliás, encontra-se sobrecarregado em termos de trabalho. O acúmulo de temas que sobem acabam por criar um congestionamento que, de certa forma, altera o ritmo de respostas, sobretudo numa época em que se vive em “tempo real”.

Por outro lado, os entrevistados concordam que existe espaço para inovação no MRE e que a hierarquia não impede a inovação e a adaptação às circunstâncias. Concordam que o diálogo interno passa não apenas pelo canal formal e hierárquico, mas também pelo canal informal e pelas lideranças não institucionais, criando assim todo um campo para a expansão do trabalho colaborativo, facilitando o servidor a inovar. Neste sentido, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) simplificam o contato entre as partes. Isso permite com que o trabalho e a inovação gerados passem da fase de formulação para a de validação pelos superiores hierárquicos, abrindo, assim, o caminho para a implementação.

Em que pese o reconhecimento da importância do planejamento estratégico, os entrevistados consideram que o MRE precisa ainda desenvolver uma cultura de planejamento. É positivo o fato que o planejamento informa às pessoas sobre o que precisa ser feito e quais os parâmetros para isso.

O Itamaraty não capacita os diplomatas para que assumam posições de chefia, observam. O aprendizado é feito de forma individual e de forma empírica. Um entrevistado pondera que o rígido concurso de seleção de diplomatas resulta na captação de bons profissionais e isso mitiga o problema da falta de capacitação das chefias. Por outro lado, esse mesmo entrevistado observa que falta ao Ministério uma cultura de desenvolvimento de carreira. “Se um funcionário não foi treinado ou capacitado a inovar, como esperar essa atitude dele posteriormente?” Indaga.

A concessão de maior autonomia aos Primeiros-Secretários é bem-vista. Alguns entrevistados consideram que isso já é uma realidade e que a questão da autonomia não se confunde com a questão da progressão funcional. Ponderam que tal concessão deve fixar as responsabilidades e os limites da ação, dando a base para que os diplomatas possam trabalhar o processo de captar e difundir informações, assim como administrar os temas sob sua responsabilidade. Alegam ainda que concessão de autonomia ajuda na construção de redes informais de contatos que poderão encaminhar uma discussão inicial e prestar o apoio correspondente, tudo isso tendo em vista a busca de soluções para os problemas existentes.

Um entrevistado ressaltou que os Primeiros-Secretários costumam ser profissionais com 10 anos em média de experiência no MRE e cerca de quarenta anos de idade, o que os torna servidores *master* e não iniciantes. Ponderou, ainda, que o Itamaraty tem uma ótima capacidade de formulação, porém enfrenta dificuldades de execução, pois é preciso haver níveis gerenciais que entendam o comando estratégico, ou tático-operacional, reflitam sobre as ações concretas a serem adotadas e tomem as medidas cabíveis. Nesse sentido, disse existir vasto espaço a ser ocupado entre a formulação e a execução e parte da solução para que se dê o preenchimento do espaço passa pela capacitação da média gerência.

Em resposta ao bloco C, vários entrevistados disseram haver tentado capacitar-se por conta própria, lendo sobre os assuntos de trabalho. A falta de mecanismos oficiais de apoio como dispensa ou redução de horário para cursos de capacitação, acabou fazendo com que alguns entrevistados se limitassem ao trabalho diário como forma de auto capacitação.

Um entrevistado salientou que o Instituto Rio Branco treina as pessoas para serem

“conteudistas” e não para liderar ou fazer parte de uma equipe. Quando enfrentam a realidade do trabalho, precisam envidar grande esforço de adaptação mental e física. Em sua opinião, partilhada por outros especialistas diplomáticos sêniores e juniores, a capacitação gerencial deveria ser contínua para os diplomatas e proporcional a cada etapa e nível de responsabilidade na carreira.

A capacitação gerencial dos Primeiros-Secretários é considerada essencial. “Faz muita falta a não implementação do Curso de Atualização em Política Externa (CAP) em formato gerencial”, assinalou uma entrevistada. A capacitação gerencial é entendida como capaz de trazer maior sensibilização dos Primeiros-Secretários para os temas de gestão.

O Itamaraty já tem um primeiro diplomata nascido no século XXI e toda uma geração nova apta a contribuir para que a instituição promova os ajustes necessários ao cumprimento de sua missão institucional. A capacitação da média gerência também se justifica pela necessidade de os servidores poderem estar em condições de implementar uma diplomacia baseada na inovação e lastreada na tecnologia (Machado, 2023).

Os entrevistados disseram perceber um descompasso entre formulação e execução da política externa e que além de se pensar nos estímulos, há que se pensar nos desestímulos, pois um modelo de gestão lento e pouco inclinado a realizar os ajustes necessários inibe a capacidade e o processo de inovação. Some-se a isso o fato que as gerações mais novas de diplomatas devem passar mais tempo nas classes de Secretário, o que é visto como um desestímulo igualmente capaz de afetar a capacidade de inovação. Um curso de capacitação gerencial para a média gerência é visto como útil, porém os entrevistados avaliam que deva estar inserido em uma mudança estrutural maior do MRE que abranja o próprio modelo de gestão de pessoas.

Discussão

A discussão gira em torno da lacuna na Lei nº 11.440 (2006), marcada pela falta de capacitação da média gerência representada na classe de Primeiro-Secretário. A capacitação da média gerência visa dessa forma permitir com que a camada de gestores formada por Primeiros-Secretários em cargos de chefia vá ao encontro dos seis propósitos do gestor, apontados mais acima, segundo a teoria gerencial de Mintzberg (1980). Frise-se que mesmo sem ser diplomata, Mintzberg descreveu com grande precisão não apenas o dia a dia do trabalho do gestor no Itamaraty, mas também o de gestores de outras organizações privadas e públicas.

Neste sentido, pode-se dizer a proposta de um curso piloto de capacitação da média gerência do Itamaraty materializa-se a partir dos subsídios advindos do aproveitamento da teoria de Mintzberg sobre os dez papéis gerenciais e que se orienta a partir da autopercepção dos diplomatas sobre a OE no Itamaraty. O *survey* e as entrevistas semiestruturadas tiveram o objetivo de identificar evidências e achados.

A classe de Primeiro-Secretário foi a mais bem representada entre os 144 respondentes do *survey*, o que demonstra o interesse que a pesquisa suscitou em seu público-alvo. Do ponto de vista das dimensões da OE, ficou demonstrado que os diplomatas se veem como inovadores, propensos a assumir riscos e, sobretudo, proativos. A autonomia e a agressividade competitiva obtiveram resultados bem menos expressivos, o que não chega a surpreender em uma organização pública antiga, tradicional e hierarquizada como o Itamaraty.

As entrevistas semiestruturadas com especialistas diplomáticos sêniores e juniores aportaram outros elementos a esse entendimento. Despontou a necessidade de o MRE aprimorar seu modelo de gestão da informação, implementar o planejamento estratégico e ocupar-se mais da formação de suas chefias (superando o preponderante modelo empírico atual de aquisição de conhecimentos). Os desafios externos e internos são significativos e imersos em um cenário em rápida e permanente transformação, o que fez com que a Diplomacia se tornasse menos física e mais virtual, ao mesmo tempo em que o ritmo se acelerou e os prazos encurtaram diante de exigências de reação provenientes da sociedade e do Estado e que se manifestam “em tempo real”.

A hierarquia não é um fator que impossibilite a inovação nem a adoção de novas formas de trabalho colaborativo, como foi assinalado. O problema maior não é a hierarquia, mas o processo decisório mais longo e lento que o desejável, avaliaram os entrevistados.

No intuito de tornar a instituição mais ágil, é necessário que o Instituto Rio Branco não se limite a oferecer cursos de caráter “conteudista”, como disse um dos entrevistados, devendo ir além e passar a oferecer oportunidades de treinamento na área gerencial com a apresentação da cultura organizacional da instituição às novas gerações. A capacitação dos Primeiros-Secretários é considerada essencial. Ainda mais que o Itamaraty já conta com o primeiro diplomata nascido no século XXI e será preciso capacitá-lo quando chegar a hora de assumir uma chefia. O papel que as novas gerações podem desempenhar no processo de modernização do Ministério é uma resposta que nem os diplomatas sêniores nem os juniores souberam definir com exatidão e essa é uma questão em aberto que precisará ser respondida cedo ou tarde. Como disse um dos entrevistados, a capacitação gerencial sensibiliza e prepara o servidor a inovar.

Esse mesmo entrevistado pondera: “se o servidor nunca foi estimulado ou treinado a inovar, como esperar que se torne inovador?”.

Espera-se que este trabalho possa estimular o estabelecimento de novas linhas de pesquisas que incluíam o estudo da relação entre treinamento gerencial e mecanismos de progressão funcional no serviço público, assim como de que forma as cinco dimensões de OE manifestam-se nas organizações, viabilizando, dessa maneira, a elaboração de cursos sob medida para os BME. Tais pesquisas contribuiriam para que as organizações públicas estejam mais bem preparadas para bem cumprir sua missão institucional

CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

3. Produto Técnico-Tecnológico (PTT): Da Diplomacia à Gestão: Programa para um Curso Piloto de Capacitação para Primeiros-Secretários do Serviço Exterior Brasileiro

Nas quatro décadas contadas a partir de 1970, ocorreu uma série de mudanças econômicas e sociais com efeitos diretos na forma e papel desempenhados pelo Estado (Paula, 2005). A transformação do modelo de gestão das organizações públicas é parte desse processo de adaptação e pode ocorrer em virtude de alteração da estratégia, infraestrutura física ou financeira, ou da forma como atua a força de trabalho (Yamada & Lotta, 2015). O empreendedorismo é uma forma de promover as mudanças necessárias, além de servir como fonte de inovação para se alcançar níveis de desempenho organizacional mais elevados (Singla et al., 2018).

Da mesma forma que as demais organizações públicas, o Ministério das Relações Exteriores (aqui também referido como MRE ou Itamaraty) necessita contar com o apoio de sua força de trabalho para promover os ajustes necessários que o levem ao bom cumprimento de sua missão institucional. Esta encontra-se definida no artigo primeiro de seu Regimento Interno – RISE (*Portaria nº 430, 2022*), que estipula que o MRE é o órgão da administração direta cuja missão institucional é assistir diretamente o Presidente da República na formulação da política exterior do Brasil, coordenar sua execução, manter relações diplomáticas com Estados estrangeiros, representar o Estado brasileiro em organismos e organizações internacionais, prestar serviços consulares e promover os interesses do Estado e da sociedade brasileira no exterior.

Tendo sobretudo em vista o aspecto da execução da política exterior, o produto técnico-tecnológico (PTT) aqui desenvolvido busca atingir dois objetivos. O primeiro consiste no preenchimento da lacuna jurídica existente nos Artigos 46 e 52 da *Lei nº 11.440 (2006)*, que institui o Regime Jurídico dos Servidores do Serviço Exterior Brasileiro (SEB), uma lacuna sanável com a implementação do Curso de Atualização em Política Externa (CAP), destinado aos diplomatas da classe de Primeiro-Secretário (classe da carreira diplomática que corresponde à média gerência do Itamaraty).

O segundo objetivo dedica-se a oferecer um curso de capacitação para as primeiras chefias no Itamaraty. Ao alcançarem a escala intermediária da carreira, os Primeiro-Secretários em posição ou não de chefia de unidades administrativas no MRE, e de chefia em setores de

postos no exterior, começam a enfrentar desafios como o de terem de chefiar equipes com colegas mais jovens ou não, gerenciar projetos de média e longa duração, coordenar agendas e grupos de trabalho, e lidar com demandas gerenciais decorrentes muitas vezes do arcabouço regulatório produzido pelo Estado e internalizado no MRE. Paradoxalmente, os cursos de capacitação oferecidos pelo Instituto Rio Branco (IRBr) não propiciam uma formação gerencial compatível aos desafios enfrentados pelos diplomatas situados na faixa intermediária da carreira.

Por se tratar de um produto técnico-tecnológico do tipo curso para formação profissional, esse PTT traz uma proposta inédita de programa de curso piloto de capacitação gerencial para Primeiros-Secretários inspirada no Memorando nº 28 (2018), do então Diretor do Instituto Rio Branco (IRBr), Embaixador José Estanislau do Amaral Souza Neto. O memorando sugere diretrizes e parâmetros para a instalação do CAP. O referido curso, segundo o então Diretor do IRBr, deve estar articulado dentro de uma visão de formação e treinamento continuado, com base nos parâmetros definidos pelo Itamaraty sobre o perfil profissional que se deseja do diplomata brasileiro.

Desde a entrada em vigor da nova lei do SEB, a definição do escopo do CAP foi objeto de debate entre os que consideravam que o novo curso deveria ter o mesmo perfil conteudista de outros cursos oferecidos pelo Instituto Rio Branco para diplomatas (prestando-se, por exemplo, à atualização de conhecimentos na área de Relações Internacionais e temas correlatos), e os que achavam que deveria ter um perfil mais voltado à gestão e à preparação da camada intermediária de servidores diplomáticos em condições de começar a exercer as primeiras chefias de unidades seja no MRE em Brasília, seja em unidades descentralizadas do Itamaraty em outras capitais brasileiras, ou, ainda, a chefia de setores nos postos da rede diplomático-consular brasileira no exterior. O argumento dos que defendem um CAP voltado para a gestão é justamente o fato de o Instituto Rio Branco já ministrar cursos de perfil conteudista e que nesse caso não precisaria de mais um curso do mesmo tipo.

Além disso, a lei determina que o CAP venha a ser considerado requisito obrigatório para a progressão funcional da classe de Primeiro-Secretário para a de Conselheiro após dois anos de implementado (incisos III e IV do Art. 52 da Lei 11.440/2006). Nesse sentido, o PTT almeja apresentar-se como uma possível solução para que o dispositivo legal seja implementado e com isso preenchida a lacuna legal hoje existente.

Descrição geral do produto

A presente proposta de PTT, aqui chamada de Curso de Atualização em Política Externa e Gestão (CAP-Gestão ou CAP-G), insere-se no que o GT Produção Técnica da CAPES (instituído pela Portaria CAPES nº 171, 2018) conceitua como pertencentes ao Eixo 2 (Formação nas Produções Técnicas, 2016) a criação de atividade de capacitação em diferentes níveis, e a organização de atividade de capacitação, em diferentes níveis.

A proposta de um CAP-G pretende, portanto, contribuir para sanar uma lacuna jurídica existente, por meio de um curso de oferta contínua e integrada às atividades do Instituto Rio Branco, ao lado do Curso de Altos Estudos (CAE) e do Curso de Aperfeiçoamento de Diplomatas (CAD), estes dois consagrados e aplicados há décadas (*Memorando nº 28, 2018*).

O projeto de curso prevê carga horária integral no formato presencial, podendo ter atividades no formato híbrido (palestras e aulas presenciais e remotas). O curso terá duração estimada entre duas e três semanas a depender do número de disciplinas, carga horária e conteúdo. Os alunos poderão gozar de uma licença de capacitação correspondente ao período do curso para que possam afastar-se temporariamente de suas atividades profissionais. Os alunos que estiverem servindo em postos no exterior serão chamados ao Brasil a serviço com as diárias e passagens custeadas pelo Ministério das Relações Exteriores. O tamanho das turmas será fixado em Portaria do Diretor do Instituto Rio Branco, podendo, tentativamente, variar entre 20 a 35 alunos por edição do curso.

As aulas seriam realizadas nas dependências do Instituto Rio Branco, em Brasília, e os professores e palestrantes seriam escolhidos entre diplomatas com expertise nos temas tratados, professores e/ou especialistas brasileiros e estrangeiros. Para transmissão e armazenamento das atividades acadêmicas, seria utilizada a plataforma Microsoft 365 do Ministério das Relações Exteriores.

A estrutura curricular do CAP-G, apresentada mais adiante, leva em conta quatro fatores, resultantes da observação do conjunto de dados coletados nas distintas etapas da pesquisa. O primeiro decorre do aproveitamento de conteúdos de disciplinas sugeridas no Memorando nº 28 (2018).

Primeiro fator

Quadro 2:*Disciplinas Sugeridas no Memorando nº 28 (2018) do Instituto Rio Branco*

Liderança (comunicação, relações interpessoais, gestão de recursos humanos, e trabalho em equipe, diversidade no ambiente de trabalho;

Desenvolvimento gerencial – projetos e

processos; Elaboração, gestão e

controle de orçamento;

Governança, arranjos institucionais, diálogo interministerial e

intersetorial; Planejamento diplomático e gestão estratégica;

Formulação de políticas públicas;

Relações com a imprensa e

“media training; Ética e serviço

público.

Nota. Lista transcrita do *Memorando nº 28 (2018)* do Instituto Rio Branco.

Segundo fator

O segundo fator refere-se aos resultados de um *survey* aplicado entre 19 de fevereiro e 22 de março de 2024, que atraiu 144 diplomatas respondentes de um total de 1.600 membros da Associação e Sindicato dos Diplomatas Brasileiros (ADB), provenientes das seis classes que compõem o serviço diplomático brasileiro (em ordem decrescente, Ministro de Primeira Classe, Ministro de Segunda Classe, Conselheiro, Primeiro-Secretário, Segundo-Secretário e Terceiro-Secretário).

O *survey* consistiu em quatro etapas. Na primeira, foi feita a caracterização dos respondentes com preservação do anonimato. Na segunda etapa, foram avaliadas as oito disciplinas sugeridas no Memorando nº 28 (2018) para um curso de capacitação em gestão para Primeiros-Secretários. Utilizou-se uma escala *Likert* de cinco pontos com critérios variando de “nada relevante” a “muito relevante”. A terceira etapa constituiu em convite para que os respondentes propusessem disciplinas para uma eventual proposta de curso de capacitação gerencial para Primeiros-Secretários; a quarta e última etapa avaliou a autopercepção dos respondentes quanto às cinco dimensões da OE no Itamaraty.

Primeira etapa do survey: características dos respondentes: participação percentual com base na classe do diplomata. Total de 144 respondentes.

Tabela 7

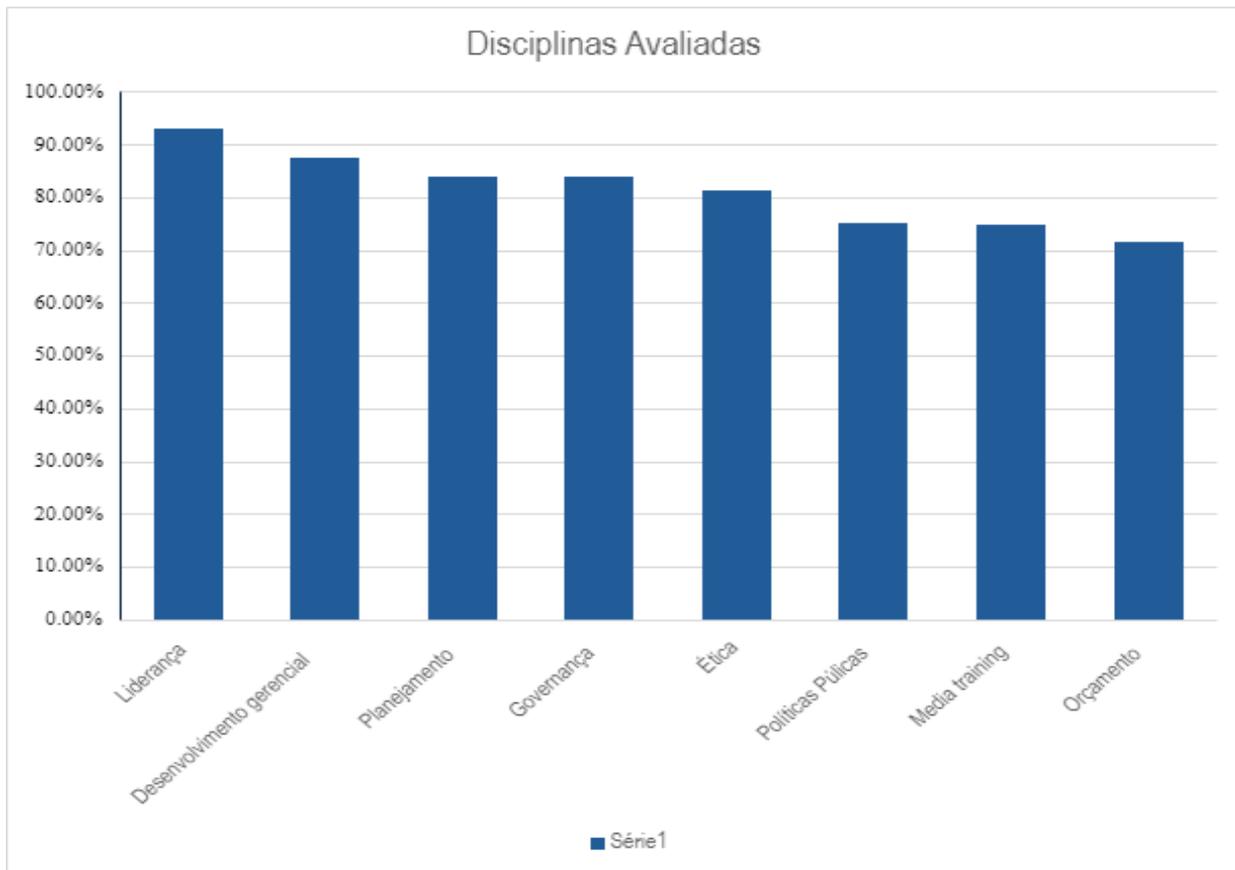
Participação no survey de acordo com a respectiva classe do respondente na carreira diplomática

Classe atual do(a) diplomata	Participação percentual no Survey
Ministro de Primeira Classe	16,7%
Ministro de Segunda Classe	16%
Conselheiro	15,3%
Primeiro-Secretário	26,4%
Segundo-Secretário	22,2%
Terceiro-Secretário	Não pontuou na pesquisa

Nota. Resultados do *survey* com 144 diplomatas. Fonte: Tabela elaborada com base no *survey*.

Figura 1

*Avaliação das disciplinas mencionadas no Memo nº 28 (2018) pelos respondentes do survey.
Listagem em ordem decrescente, partindo da mais bem votada pelos respondentes*



Nota. Figura realizada a partir dos resultados do survey

Terceira etapa do survey: Além de opinarem sobre as disciplinas constantes no *Memorando nº 28 (2018)*, os respondentes foram convidados a sugerir possíveis disciplinas para um curso de capacitação gerencial para Primeiros-Secretários. Alguns temas da lista de sugestões apresentados a seguir, sem hierarquização, poderiam eventualmente vir a integrar a grade de disciplinas do CAP-G, notadamente os itens sublinhados, que correspondem a papéis gerenciais da teoria gerencial de Mintzberg (1980) como se verá na seção referente à base teórica do PTT.

Quadro 3

Quadro de Sugestões de Disciplinas Apresentadas pelos 144 Respondentes do Survey

Disciplinas
<u>Escutatória e solução de conflitos</u>
Inteligência artificial e avanços tecnológicos com enfoque nas relações internacionais e diplomacia
Processo administrativo disciplinar
<u>Oratória e lógica aplicada</u>
Direito diplomático (privilégios e imunidades)
Gestão Administrativa dos Postos
Planejamento Estratégico
<u>Relações interpessoais</u>
<u>Técnicas de negociações</u>
Inteligência cultural
Valores, filosofia humanista, identidade e consciência nacional
Inovação e criatividade
Administração diplomática
Princípios de administração e gasto público
<u>Gestão de crises</u>

Quadro 3 (Continuação)

Quadro de Sugestões de Disciplinas Apresentadas pelos 144 Respondentes do Survey (Parte 2)

Treinamento em legislação consular e promoção comercial e cultural

Processos negociadores e gestão de crises

Redação diplomática

Diplomacia pública e consular

Gestão de equipes de trabalho

Diplomacia comparada, direito diplomático

Análise de dados

Nota. Itens sublinhados correspondem a papéis da teoria gerencial de Mintzberg (1980) e poderiam mais prontamente integrar a grade curricular do CAP-G. Fonte: Quadro elaborado a partir do *survey*.

Terceiro fator

O terceiro fator decorre, portanto, da utilização dos conteúdos programáticos das disciplinas dentro de um recorte pedagógico que associa as disciplinas sugeridas no Memorando nº 28 (2018), e validadas no *survey*, juntamente com as disciplinas sugeridas pelos 144 respondentes no mesmo instrumento de coleta de dados.

Quarto fator

O quarto e último fator emerge do conjunto de informações levantadas a partir de 13 entrevistas semiestruturadas com diplomatas sêniores e juniores que responderam a quatro blocos de perguntas que analisaram os desafios externos e internos do MRE e o funcionamento de seu modelo de gestão de pessoas, cuja síntese encontra-se reproduzida a seguir. O roteiro de entrevistas semiestruturadas consistiu em quatro blocos e doze perguntas no total assim

distribuídos:

Bloco A: Desafios para a atividade diplomática e para os Ministérios das Relações Exteriores no mundo atual;

Bloco B: Características e funcionamento da cadeia de comando da Chancelaria brasileira em termos de hierarquia e preparo de lideranças;

Bloco C: Características e competências para o exercício de primeiras chefias;

Bloco D: O papel das novas gerações de diplomatas no processo de modernização do Itamaraty.

Proposta de Programa Piloto de Curso de Capacitação para Primeiros-Secretários

Quadro 4

Proposta de Programa Piloto de Curso de Capacitação para Primeiros-Secretários

Primeira Semana (Módulo 1)	
1º dia	<p>Manhã: Apresentação do programa do curso e do sistema de avaliação e notas</p> <p>Tarde: Apresentação e discussão dos desafios externos e internos enfrentados por uma Chancelaria para o cumprimento de sua missão institucional</p> <p>Fonte: informações levantadas nas treze entrevistas realizadas com diplomatas sêniores e juniores</p>
2º dia	<p>Manhã: Bloco Governança</p> <p>Tarde: Bloco Governança</p> <p>Palestra: Valores, filosofia humanista, identidade e consciência nacional</p> <p>Manhã: Bloco Governança</p> <p>Tarde: Bloco Governança</p> <p>Palestra: Processo administrativo disciplinar</p> <p>Observação: o Bloco de Governança conta com dois eixos temáticos principais: 1) explanação sobre a parte conceitual e histórica das principais correntes teóricas do pensamento administrativo. 2) apresentação de modelos e boas práticas de governança na administração pública federal, bem como de noções sobre o uso de ferramentas e metodologias presentes nas fases de formulação e implementação de políticas públicas. Inclui noções de: planejamento estratégico, gestão estratégica, projetos e processos de trabalho, gestão de riscos, controles internos, política de governança, gestão do conhecimento, programa de integridade e gestão por resultados. Serão também ministradas noções de governança, arranjos institucionais, diálogo interministerial e intersetorial, ética e serviço público</p>

Quadro 4 (Continuação)*Proposta de Programa Piloto de Curso de Capacitação para Primeiros-Secretários (Parte 2)*

	<p><u>Técnicas de ensino a serem ministradas:</u> aulas expositivas e palestras de diplomatas com experiência em gestão e/ou de gestores de outras organizações públicas federais, que discutirão, sempre que possível, casos inspirados em situações reais de trabalho no Itamaraty</p>
3º dia	<p>Manhã: Bloco Gestão</p> <hr/> <p>Tarde: Bloco Gestão</p> <hr/> <p>Palestra: Princípios de administração e gasto público; Administração diplomática</p>
4º dia	<p>Manhã: Bloco Gestão</p> <hr/> <p>Tarde: Bloco Gestão</p> <hr/> <p>Palestra: Administração da rede diplomático-consular</p> <hr/> <p>Observação: o Bloco de Gestão desdobra-se em dois eixos principais: 1) Apresentação da estrutura organizacional do Ministério das Relações Exteriores (MRE), seu histórico organizacional recente e os principais instrumentos da legislação em vigor aplicável ao Ministério. 2) Análise do modelo de gestão de unidades administrativas que compõem o Itamaraty no desempenho de atividades das áreas meio e das áreas finalísticas, tomando como ponto de partida o Regimento Interno da Secretaria de Estado (RISE). Serão também ministradas noções de desenvolvimento gerencial via técnicas para elaboração de projetos, processos, orçamento e controle orçamentário</p> <hr/> <p><u>Técnicas de ensino a serem ministradas:</u> Da mesma forma que para o bloco governança, as aulas serão expositivas, havendo a possibilidade de palestras de diplomatas com experiência em gestão e/ou de gestores de outras organizações públicas federais, que discutirão, sempre que possível, casos inspirados em situações reais de trabalho no Itamaraty</p>

Quadro 4 (Continuação)*Proposta de Programa Piloto de Curso de Capacitação para Primeiros-Secretários (Parte 3)*

4º dia	<p>Manhã: Aula expositiva sobre Orientação Empreendedora (OE), Orientação Empreendedora Individual (OEI) e intraempreendedorismo no setor público</p> <p>Tarde: Aula expositiva sobre Burocracia de Médio Escalão e como o conceito é percebido no Itamaraty</p> <p>Palestra: Inovação, criatividade e gestão de riscos</p>
5º dia	<p>Manhã: Aula expositiva sobre o sistema gerencial de Henry Mintzberg (Teoria dos 10 papéis gerenciais). Visão geral dos Dez Papéis Gerenciais de Mintzberg (Breve discussão sobre características do trabalho gerencial e as habilidades requeridas). Importância da combinação de habilidades empreendedoras e gerenciais</p> <p>Tarde: Atividade de dinâmica de grupo sobre como os distintos papéis gerenciais influenciam a OE e o intraempreendedorismo no setor público</p> <p>Palestra: Gestão de equipes de trabalho</p>
4º dia	<p>Manhã: Aula expositiva sobre Orientação Empreendedora (OE), Orientação Empreendedora Individual (OEI) e intraempreendedorismo no setor público</p> <p>Tarde: Aula expositiva sobre Burocracia de Médio Escalão e como o conceito é percebido no Itamaraty</p> <p>Palestra: Inovação, criatividade e gestão de riscos</p> <p>Conteúdo: Definição e características do papel de líder. Estratégias para desenvolver habilidades de liderança. Exemplos práticos e estudo de caso</p> <p>Atividade: Simulação e <i>role-playing</i> de liderança: cenários hipotéticos em que os participantes precisam liderar uma equipe para resolver um problema</p>

Quadro 4 (Continuação)*Proposta de Programa Piloto de Curso de Capacitação para Primeiros-Secretários (Parte 4)*

4º dia	Manhã: Papel do Elemento de Ligação
	Conteúdo: Definição e características do papel de Elemento de Ligação
	Atividade: Discussão sobre o exercício do papel de Elemento de Ligação com base nas experiências profissionais dos alunos
	Tarde: Revisão de pontos selecionados do conteúdo da primeira semana
	Palestra: Noções de oratória e lógica aplicada
5º dia	Manhã: Papel do Monitor
	Conteúdo: Definição e características do papel de Monitor (captação e monitoramento de informações)
	Objetivo: Discutir maneiras de informar-se fora da organização. Estratégias para a seleção das fontes, coleta e processamento das informações
	Atividade: Discussão a partir de casos concretos trazidos pelos alunos em sala de aula
	Tarde: Papel do Disseminador
	Conteúdo: Definição e características do papel de Disseminador
	Objetivo: Explorar como compartilhar informações dentro da organização. Inclui: estratégias para a comunicação eficaz, ferramentas para disseminação de informações. Importância da transparência e acesso à informação
	Atividade: Discussão a partir de casos concretos trazidos pelos alunos em sala de aula
Palestra: Análise de dados	

Quadro 4 (Continuação)*Proposta de Programa Piloto de Curso de Capacitação para Primeiros-Secretários (Parte 5)*

Terceira Semana (Módulo 3)	
1º dia	Manhã: Papel do Porta-voz e papel do Empreendedor
	Conteúdo: Definição e características dos papéis de Porta-Voz; segue apresentação do papel de Empreendedor
	Objetivo: Entender a função de representar a organização e comunicar-se com stakeholders externos. Inclui menção a técnicas de apresentação e representação. Gerenciamento da imagem e reputação institucional do MRE. Interação com a imprensa e outras partes externas
	Atividade: Discussão sobre casos em que os alunos atuaram como porta-vozes das áreas profissionais em que atuam (entrevistas e reuniões)
	Tarde: Papel do Empreendedor (continuação)
	Objetivo: Desenvolver a capacidade de identificar e explorar novas ideias e resolver problemas. Características do empreendedorismo. Processos de inovação e desenvolvimento no trabalho de novas entregas. Aspectos relacionados à gestão, incluindo a gestão de riscos, e à transformação organizacional
	Atividade: Discussão a partir de exemplos trazidos em sala de aula
Palestra: Planejamento estratégico	
2º dia	Manhã: Papel do Solucionador de Conflitos, segue apresentação do papel de Gestor de Recursos
	Objetivo: Entender a função de facilitar a comunicação e a coordenação entre diferentes partes interessadas. Inclui: o que significa ser um facilitador. Técnicas para melhorar a comunicação (escutatória) e a colaboração. Ferramentas para gestão de conflitos.

Quadro 4 (Continuação)

Proposta de Programa Piloto de Curso de Capacitação para Primeiros-Secretários (Parte 6)

	Atividade: Workshop de resolução de conflitos, no campo da gestão e mediação entre equipes
	Tarde Papel do Gestor de Recursos (continuação)
	Objetivo: Desenvolver habilidades para planejar e implementar estratégias de longo prazo. Inclui discussão sobre: Importância do planejamento estratégico. Ferramentas e técnicas de planejamento. Alinhamento entre planejamento e execução. A gestão de dinheiro, tempo, material, equipamentos, força de trabalho, reputação (Mintzberg, 1980, p.85)
	Atividade: Discussão sobre estudo de caso acerca de recursos
	Palestra: Escutatória e solução de conflitos, técnicas de negociação
3º dia	Manhã: Papel do Negociador
	Conteúdo: Definição e características do papel de Negociador
	Objetivo: Apresentar técnicas eficazes de negociação para alcançar acordos vantajosos. Inclui: Estratégias e táticas de negociação. Preparação e fechamento de acordos. Gerenciamento de relações pós-negociação.
	Atividade: Simulação de uma negociação com papel de adversário e parceiro para praticar estratégias
	Tarde: Revisão de pontos selecionados dos conteúdos da segunda e da terceira semana
	Palestra: Processos negociadores e gestão de crises
4º dia	Manhã: Livre para elaboração dos trabalhos de equipe
	Tarde: Livre para elaboração dos trabalhos de equipe

Quadro 4 (Continuação)*Proposta de Programa Piloto de Curso de Capacitação para Primeiros-Secretários (Parte 7)*

5º dia	Manhã: Apresentação de trabalhos de equipe seguida de discussão em sala de aula
	Tarde: Apresentação de trabalhos de equipe seguida de discussão em sala de aula
	Observação: As modalidades de trabalhos de equipe aceitas são a) apresentação e discussão de tema do conteúdo do curso, utilizando um ou mais papéis gerenciais de Mintzberg (1980) e elementos da experiência profissional dos membros da equipe; b) elaboração de <i>case study</i> referente a situações concretas de trabalho, identificando aspectos de temas examinados durante o curso e um ou mais papéis gerenciais de Mintzberg (1980)
	Livro-Texto: “The Nature of Managerial Work”, Henry Mintzberg (1980) associado a outros textos que tratem do empreendedorismo público e das disciplinas da grade do curso de capacitação

Nota. Quadro elaborado a partir das respostas do *survey*.

Sistema de Avaliação e Notas do Programa do Curso de Capacitação Gerencial para Primeiros-Secretários (CAP-G)

A aferição das notas será feita com base no somatório de duas atividades acadêmicas: a) atividade escrita em grupo, que constitui o trabalho acadêmico em equipe sobre o conteúdo estudado nas aulas e palestras; e b) participação individual em sala de aula.

Atividade escrita em grupo

Trabalho em equipe, a ser apresentado no último dia do curso de capacitação. Na avaliação dos trabalhos, serão levados em conta aspectos ligados aos seguintes pontos: a) relevância do tema escolhido para a administração e a gestão no MRE; b) apresentação de análise que leve em consideração a cultura organizacional do Itamaraty, bem como a inter-relação ou a influência das correntes de pensamento e teorias dominantes na administração pública sobre o trabalho diplomático; c) o caráter propositivo do trabalho, no sentido de sugerir medidas ou possíveis linhas de ação para a resolução de problemas ou o aproveitamento de

oportunidades inexploradas quanto ao aprimoramento do modelo de gestão do MRE, a partir do conteúdo apresentado durante as aulas. As equipes serão formadas ao final do primeiro dia do curso de capacitação.

Quadro 5

Nota da atividade escrita em grupo levará em consideração os seguintes critérios

	Item	Descrição	Pontuação máxima
Aspectos formais (20 pontos)	Formatação	Uso do padrão APA	5
	Linguagem	1) norma culta; 2) concisão, coerência e clareza	10
	Bibliografia	1) relevância das fontes (expedientes da SERE; produção acadêmica relativa ao tema abordado); 2) equilíbrio teórico na construção do argumento	5
Aspectos substantivos (65 pontos)	Importância e atualidade do tema	importância do problema a ser resolvido ou da oportunidade a ser explorada e vinculação com o atual contexto da gestão e da estrutura administrativa do MRE	25
	Adequação e eficácia da intervenção	razoabilidade, viabilidade e temporalidade	20
	Qualidade das ferramentas de pesquisa	pesquisa bibliográfica e entrevistas (presenciais ou online) com especialistas no tema – diplomatas ou não	15
	Resumo Executivo	clareza e concisão na apresentação das informações	5

Nota. O Resumo Executivo será avaliado em conjunto com a atividade escrita em grupo. Fonte: Elaboração pelo autor.

Participação individual nas aulas e nas atividades em grupo

A nota de participação corresponderá a, no máximo, 15 pontos. Os alunos serão exortados a se manifestar sobre o conteúdo que está sendo transmitido, recorrendo aos conhecimentos teóricos e/ou experiências profissionais que possuam.

Observação: Os celulares deverão ser desligados ou colocados em modo avião durante todas as aulas e atividades do curso.

Nota final

A nota final (máximo de 100 pontos) será composta pela nota do trabalho de equipe (máximo de 85 pontos) somada à nota de participação individual em sala de aula (máximo de 15 pontos).

O objetivo geral do curso de capacitação gerencial de Primeiros-Secretários (CAP-G) é o de permitir o aumento do cabedal de conhecimentos teórico-formais, aliado aos conhecimentos informais obtidos pelos alunos ao longo da carreira diplomática e nos exercícios de suas funções, contribuindo dessa forma para elevar o nível de desempenho do Itamaraty, resultante da elevação do nível de desempenho das unidades em que estão lotados, no Brasil ou no exterior. Já o objetivo específico refere-se a contribuir para a elevação do desempenho individual dos alunos em suas atividades profissionais.

De maneira a dar publicidade aos trabalhos apresentados no curso de capacitação para o restante dos servidores do Itamaraty, os textos serão posteriormente publicados online na Diplopédia, plataforma wiki online de acesso restrito dos servidores do Ministério das Relações Exteriores.

Base teórica utilizada

O PTT recorre à teoria dos dez papéis gerenciais de Mintzberg (1980), ao construto de Orientação Empreendedora (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996) e ao conceito de Burocracia de Médio Escalão (Cavalcante & Lotta, 2015) para daí desenvolver uma proposta de programa de curso piloto de capacitação gerencial para diplomatas da classe de Primeiro-Secretário.

A Orientação Empreendedora (OE) é um construto que surge dos estudos de estratégia, sendo que do ponto de vista organizacional, a elaboração de estratégia engloba as fases de

planejamento, análise e processo decisório, que, por sua vez, levam em conta aspectos relacionados à cultura, valores e à missão da organização (Hart, 1992; Rauch et al., 2009). Miller (1983) discorre sobre o tema, descrevendo o que identificou como postura proativa, inovadora e disposta a assumir riscos de uma organização como fatores que lhe possibilita transformar-se para poder fazer frente aos seus desafios. O construto, portanto, identifica três dimensões principais: inovatividade, proatividade e assunção de riscos (Miller, 1983) às quais se juntaram mais duas, que são autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996).

As cinco dimensões da OE estão inter-relacionadas e são consideradas essenciais para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora organizacional (Barreto & Nassif, 2014). A OE constitui, portanto, um direcionamento estratégico cujas ações são levadas a cabo pelas organizações com vistas a proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento de atividades empreendedoras (Vieira et al., 2023). A orientação empreendedora é considerada um elemento-chave para se determinar o potencial empreendedor de servidores públicos (Iliashenko et al., 2023).

A inovatividade é uma dimensão que se conecta à intenção de propor, apoiar ou captar novas ideias, para a partir daí integrá-las em um processo criativo que resulte em novos produtos, processos ou serviços (Lima et al., 2018). Além disso, também está ligada ao atingimento das habilidades necessárias na utilização de tecnologias e métodos de produção que tornam possível os processos produtivos (Lumpkin & Dess, 1996).

A assunção de riscos está ligada à capacidade de assimilar as incertezas que cercam um trabalho quanto às chances de sucesso e o enfrentamento das incertezas pavimentam o caminho para que uma organização possa agir de maneira ativa e ousada na estruturação de suas iniciativas (Lima et al. 2018; Barreto & Nassif, 2014).

A proatividade é uma dimensão que vai além da simples movimentação, pois consiste em “antecipar as ações, enxergar as oportunidades ou procurar pela resolução de um problema iminente” (Barreto & Nassif, 2014, p. 184). A proatividade pode dar-se em qualquer fase da atividade, seja no momento da criação de algo novo, ou já em curso (Lumpkin & Dess, 1986).

Como o próprio nome indica, a autonomia está relacionada à capacidade de se poder ter uma ação independente e autônoma, notadamente no que diz respeito à criação e implementação de ideias, favorecendo o surgimento de inovações e soluções criativas (Barreto & Nassif, 2014).

A agressividade competitiva tem relação com a capacidade de engajamento voltada à

superação dos concorrentes no caso de empresas (Barreto & Nassif, 2014). No entanto, embora pareça inicialmente um contrassenso, como as demais dimensões, esta dimensão também se associa ao trabalho diplomático. Nesse caso, em vez de concorrência entre empresas, estamos falando da defesa firme dos interesses de um país durante negociações e na busca de um melhor posicionamento no cenário internacional, incluindo aí o uso de poder brando (*soft power*) para atingir seus objetivos, como propugna Joseph Nye (1990). A orientação empreendedora é considerada um elemento-chave para se determinar o potencial empreendedor de servidores públicos (Iliashenko et al., 2023).

Entre os burocratas de Médio Escalão (BMEs) encontramos dirigentes, gerentes e responsáveis pela operacionalização das estratégias formuladas pela alta chefia da organização (Pires, 2012). Se a influência do corpo diretivo superior condiciona a orientação empreendedora da organização em que trabalham (Covin & Miller, 2014), por outro lado, a inovação nas organizações tem na força de trabalho um importante aliado (Hughes et al., 2018). Isso porque os trabalhadores se lançam na busca de soluções para problemas organizacionais (Zampetakis & Moustakis, 2010, 2012), inovam no local de trabalho de modo a elevar o desempenho no local de trabalho (Hughes et al., 2018), tendem a facilitar o comportamento empreendedor (Mustafa et al., 2018).

Mintzberg (1980) concebeu uma teoria gerencial dotada de um sistema composto por seis conjuntos de características de trabalho, dez papéis desempenhados pelos gestores e oito habilidades relacionadas a cada um desses papéis (1980, p. 26). Concluiu ainda que os três grupos (características, papéis e habilidades) compõem o trabalho de todos os gestores, independentemente de estarem ou não no ponto mais alto da estrutura hierárquica de suas organizações³, ou se fazem parte do setor privado ou público. Por essa razão, justifica-se a escolha teórica da obra gerencial de Mintzberg como base para um curso de capacitação para Primeiros-Secretários no MRE.

³ Em seu estudo sobre a natureza do trabalho gerencial, Mintzberg considera como organização a unidade que esteja sob a autoridade formal do gestor, seja ela a organização como um todo, seja uma unidade administrativa (1980, p. 56).

Quadro 6

Síntese das Características do Trabalho do Gestor, Papéis Gerenciais Exercidos e Habilidades Requeridas

Características do Trabalho do Gestor	Papéis Gerenciais	Categorias dos Papéis Gerenciais	Habilidades requeridas
Quantidade e ritmo	Símbolo	Interpessoal	Relacionamento profissional
Modelos de atividades	Líder	Interpessoal	Liderança
Relacionamento/ação e reflexão	Ligação	Interpessoal	Resolução de conflitos
Uso de canais de comunicação	Monitor	Informacional	Processamento de informações
Relações com rede de contatos	Disseminador	Informacional	Tomada de decisões
<i>Interplay</i> / direitos e deveres	Porta-voz	Informacional	Alocação de recursos
	Empreendedor	Decisória	Empreendedorismo
	Conciliador	Decisória	Introspecção
	Alocador de recursos	Decisória	
	Negociador	Decisória	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Mintzberg (1980).

Neste sentido, a utilidade dos papéis gerenciais de Mintzberg (1980) reside em sua aplicabilidade direta. Os gerentes podem usar essa teoria para refletir sobre suas responsabilidades diárias, identificando quais papéis precisam desempenhar mais efetivamente para suportar uma cultura de orientação empreendedora.

A Orientação Empreendedora e os papéis gerenciais de Mintzberg são, por assim dizer, relevantes e úteis para o PTT em tela, que tem por objetivo apresentar um programa piloto de

curso de capacitação. Enquanto a OE fornece a mentalidade e a direção estratégica (Vieira et al., 2023), os papéis de Mintzberg (1980) oferecem uma estrutura prática que pode ser refletida em uma grade de palestras, aulas e atividades acadêmicas. Juntas, essas abordagens propiciam um conjunto de informações que auxiliariam os gestores a liderar (em seus respectivos nichos hierárquicos) as unidades das organizações de que são oriundos, fazendo isso de forma inovadora.

Por um lado, a teoria de Mintzberg (1980) oferece uma estrutura prática para operacionalizar a orientação empreendedora. Ela mostra como os princípios da OE podem ser aplicados no dia a dia dos gerentes, distribuindo esses princípios entre diferentes papéis, como de “líder” e “disseminador”, por exemplo, para garantir que a inovação e a proatividade sejam integradas em todas as áreas da gestão.

Por outro lado, a Orientação Empreendedora permeia todos os papéis gerenciais descritos por Mintzberg (1980), moldando a forma como os gerentes interagem com suas equipes, tomam decisões e representam a organização, sempre com foco em inovação, proatividade e disposição para assumir riscos. A OE atua como uma bússola estratégica para as organizações, indicando como elas podem cultivar uma cultura de inovação e adaptação. Para os gerentes, isso significa contar com uma estrutura clara para vislumbrar o que se espera deles em nível de desempenho, o que lhes possibilita ser mais criativos e a assumir riscos calculados.

A construção de uma grade de disciplinas para um programa de curso piloto de capacitação para Primeiros-Secretários pode ser facilitada se levadas em conta as possíveis interações decorrentes da justaposição envolvendo as dimensões da OE, os papéis gerenciais de Mintzberg (1980), as disciplinas validadas, e parte das sugeridas, no survey, como se depreende do quadro a seguir:

Quadro 7

Possíveis combinações entre dimensões da OE, papéis gerenciais de Mintzberg e possíveis disciplinas de uma grade curricular para um Curso de Atualização de Política Externa de base gerencial (CAP-G)

Orientação Empreendedora (OE)	Henry Mintzberg - 10 papéis gerenciais	Grade curricular do Curso de Atualização de Política Externa - CAP
Comportamento inovador	Símbolo	I) Disciplinas avaliadas, em ordem decrescente de aprovação, pelos 144 respondentes do <i>survey</i> :
Assunção de risco	Líder	Liderança
Proatividade	Elemento de ligação	Desenvolvimento gerencial, projetos e processos
Autonomia	Monitor	Planejamento diplomático e gestão estratégica
Agressividade competitiva	Disseminador	Governança, arranjos institucionais, diálogo interministerial e intersetorial
	Porta-voz	Ética e Serviço Pública
	Empreendedor	Formulação de políticas públicas
	Solucionador de conflitos	Relações com a imprensa e <i>media training</i>
	Gestor de recursos	Elaboração, gestão e controle orçamentário
	Negociador	

Quadro 7 (Continuação)

Possíveis combinações entre dimensões da OE, papéis gerenciais de Mintzberg e possíveis disciplinas de uma grade curricular para um Curso de Atualização de Política Externa de base gerencial (CAP-G) (Parte 2)

Negociador	II) Disciplinas sugeridas pelos respondentes do survey e listadas de acordo com sua aderência aos dez papéis gerenciais de Mintzberg (1980):
	Escutatória e solução de conflitos
	Oratória e lógica aplicada
	Relações interpessoais
	Técnicas de negociação
	Gestão de crises
	Processos negociadores e gestão de crises
	Análise de dados
	Gestão de riscos

Nota. Quadro elaborado pelo autor.

Relevância do Produto***Complexidade e aderência***

Como já salientado, trata-se do desenvolvimento de um curso inédito de capacitação, no Itamaraty, para amparar a transformação em práticas de trabalho na média gerência para assim alterar o modelo de gestão de pessoas e com isso contribuir para elevar o nível de (OE) da

organização pública em questão.

Prevalece, no entanto, uma aparente simplicidade ao se utilizar a teoria dos dez papéis gerenciais de Mintzberg (1980) como base para a elaboração de um curso de capacitação gerencial para Primeiros-Secretários, estando a teoria amparada no construto de Orientação Empreendedora e no conceito de BME. Vale ter presente que nessa construção teórica encontra-se também o fato de que a associação de cada um dos papéis gerenciais aos fluxos de trabalho e funções das chefias de nível médio no Itamaraty exigirá dos Primeiros-Secretários conhecimento da cultura organizacional do MRE, dos ambientes externo e interno e das características do trabalho dos gestores no Ministério.

A carência de literatura específica quanto ao tema adicionou complexidade à construção de um PTT, que teve, assim, de coletar um conjunto de dados, via *survey* e entrevistas semiestruturadas, que permitiu tecer uma série de reflexões, antes mesmo de dedicar-se à elaboração do programa de curso propriamente dito. De maneira a tentar diminuir a lacuna de informações lançou-se mão da experiência do mestrando como professor de administração e gestão no Instituto Rio Branco entre os anos de 2016 e 2020, com o fito de contribuir, por exemplo, para a elaboração do roteiro de perguntas do *survey* e das entrevistas semiestruturadas.

As respostas obtidas nas entrevistas semiestruturadas e a validação dada pelos 144 respondentes do *survey* indicaram ser possível explorar a ideia de uma proposta de capacitação de diplomatas brasileiros da classe de Primeiros-Secretários que venha a utilizar a teoria gerencial de Mintzberg (1980).

Potencial inovador

Cabe ponderar que o caráter inovador do PPT advém do uso da combinação entre a teoria dos 10 papéis de Gerenciais de Mintzberg (1980) e o construto de Orientação Empreendedora – OE (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996) para tratar da elevação do nível de desempenho de organização do setor público ligada à formulação e execução de política externa brasileira, tendo como fulcro a capacitação gerencial de diplomatas integrantes da burocracia de médio escalão do Itamaraty, levando em conta necessidades específicas como, por exemplo, a de o MRE desenvolver uma diplomacia da inovação de base científica (Machado, 2023).

Note-se que a revisão de literatura feita na base de dados *Web of Science*, por exemplo, não indicou trabalhos anteriores relacionados ao Ministério das Relações Exteriores que

prescrevessem a junção desses dois referentes teóricos como forma de promover a transformação do modelo de gestão do Itamaraty. A mudança do modelo é mencionada no Acórdão n. 391 (2018) do Tribunal de Contas da União [TCU], que apresenta sugestões e recomendações para que o Itamaraty ajuste aspectos relacionados ao seu modelo de gestão, de maneira a torná-lo mais transparente e eficiente. As soluções adotadas pelo Ministério em resposta ao referido acórdão não contemplaram a sugerida no presente PTT.

Outros estudos como os de Lima et al. (2018) e de Horz et al. (2020) trataram do efeito da orientação empreendedora em organizações públicas, inclusive analisando a presença e o impacto das cinco dimensões de OE, porém sem estabelecer uma vinculação com a teoria gerencial de Mintzberg (1980). Vale ponderar que o posicionamento desses dois artigos, ainda que indiretamente, parece reforçar a percepção de inovação desta pesquisa ao estabelecer tal associação em sua base teórica. Nesse sentido, o potencial resultante da associação entre a teoria gerencial de Mintzberg e o construto de OE parece abrir uma nova linha de pesquisa para outros trabalhos do gênero.

Aplicabilidade

O curso pode ser adaptado e replicado em organizações públicas que enfrentem o desafio de cumprir sua missão institucional, notadamente, no momento em que as transformações ocorrem rapidamente em razão do uso difundido das tecnologias de informação e comunicação (TIC), da velocidade resultante do uso intensivo da tecnologia (Cordella & Paletti, 2018) e das crescentes demandas da sociedade (Costin, 2010). Haja vista que as organizações possuem uma média gerência que precisa ser capacitada.

Nesse sentido, o programa de curso de capacitação gerencial aqui apresentado é passível de ser adaptado para atender as distintas circunstâncias, características e culturas organizacionais de outras organizações públicas interessadas em promover a inovação e a transformação da gestão com base no fator força de trabalho. Isso se deve ao fato que as organizações públicas de qualquer instância (federal, estadual, municipal) possuem uma burocracia de médio escalão que, da mesma forma que a do MRE, pode e deve receber uma capacitação voltada a elevar seu nível de desempenho.

Impacto Potencial

Embora não seja o único fator de transformação do modelo de gestão de uma

organização privada e, sobretudo no caso da pública, a capacitação da gerência média traz em si o relevante aspecto de que os BME dialogam com toda a estrutura da organização, além de serem profissionais capazes de exercer influência no curto, médio e longo prazos. Além disso, vários servidores na média gerência chegarão à alta chefia nos próximos anos e uma capacitação gerencial pode ajudá-los a desenvolver o seu potencial desde cedo.

O impacto potencial pode traduzir-se em produtos concretos como um documento de planejamento estratégico, tático ou operacional, mas também na forma de como as organizações produzem informações e serviços e passam a se estruturar; promovem, como no caso do Itamaraty, novas formas de interação entre as distintas gerações de diplomatas a partir de um trabalho colaborativo transversal entre áreas que hoje em dia conversam pouco; permitem a criação de um espaço que vá além do enfrentamento de problemas e desafios e chegue a uma agenda propositiva de lançamento de ações e a criação e respectivo aproveitamento de oportunidades.

Treinar as futuras principais lideranças de uma organização pública é uma maneira de fazer com que a própria organização possa enfrentar e vencer os desafios ligados ao cumprimento de sua missão institucional.

Documentos comprobatórios

1) Survey (questionário e resultados) (roteiro de entrevistas semiestruturadas e (*memorando* 28/2018, survey, quadro comparativo entre as entrevistas semiestruturadas dos grupos 1 e 2, roteiro de entrevistas)

2) *Memorando nº28* (2018) do Instituto Rio Branco que recomenda a criação de um curso voltado para a capacitação de diplomatas da classe de Primeiro-Secretário e apresenta as razões para isso e lista de possíveis disciplinas para o curso.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4. Conclusões e Recomendações

Como se viu ao longo do trabalho, a pesquisa buscou o objetivo de contribuir para o esforço do Itamaraty de seguir cumprindo com excelência seu mandato institucional diante de um ambiente nacional e internacional em constante mudança e que exige da instituição um exercício constante de adaptação às demandas novas e tradicionais que recebe.

Em se tratando de uma dissertação de mestrado profissional em Administração Pública, o ângulo escolhido foi o do aprimoramento do modelo de gestão de pessoas, via capacitação da média gerência média do Itamaraty.

A necessidade do cumprimento de um instrumento legal (*Lei nº 11.440, 2006*) e de um memorando do então diretor do Instituto Rio Branco (*Memorando nº 28,2018*) de implementação de um curso de capacitação gerencial para Primeiros-Secretários impulsionaram a pesquisa realizada.

Para embasar esse esforço, foram realizados, além da consulta à literatura sobre orientação empreendedora (OE), um *survey* e um conjunto de treze entrevistas semiestruturadas, que serviram para conhecer melhor como os diplomatas veem a instituição a que pertencem. Apurou-se que a forte hierarquia do MRE não é empecilho para que novas formas de trabalho colaborativo se desenvolvam. Outro achado foi o de que é preciso um novo modelo de gestão da informação em um mundo que em poucos anos digitalizou-se e alterou a forma como todos trabalham e realizam suas entregas profissionais, pois isso afeta a forma como a diplomacia é feita nos dias de hoje, com menos presença física e maior velocidade de ação. Também ficou claro que é preciso aproveitar melhor o potencial das gerações de diplomatas, sobretudo a que está ocupando a média gerência da instituição, para que o MRE possa enfrentar seus desafios e cumprir seu mandato institucional com a participação plena de sua força de trabalho.

O caráter inovador da dissertação está principalmente em trazer a obra gerencial de Henry Mintzberg (1980), cuja força teórica e prática para se entender o trabalho do gestor, seja ele público ou privado, permanece válida. A descrição de Mintzberg do trabalho do gestor aplica-se ao trabalho executado pelas chefias no Ministério das Relações Exteriores e, na verdade, constitui-se a melhor descrição das práticas, rotinas e habilidades requeridas, em que

pese o meio século de existência da teoria aqui utilizada.

O caráter geral e abrangente da teoria gerencial de Mintzberg é um fator determinante para assegurar a replicabilidade da pesquisa em outras organizações públicas. Da mesma forma, o conceito de BME, pois essas organizações contam com uma média gerência que precisa ser treinada e que um dia ocupará os postos mais altos.

Os métodos de pesquisa adotados (*survey* e entrevistas semiestruturadas) podem ser adaptados às circunstâncias que marcam a cultura organizacional e o trabalho desenvolvido por outras organizações públicas. No caso do MRE, os métodos adotados permitiram conhecer melhor a visão dos diplomatas sobre sua instituição. Recomendações para pesquisas futuras passam pelo aprofundamento do estudo sobre como as cinco dimensões da OE impactam o Itamaraty e como poderiam moldar a grade curricular do CAP-G quando este esteja plenamente implementado e também como a capacitação gerencial poderia oferecer elementos a serem incorporados no processo de progressão funcional dos diplomatas, tema de profunda importância para o MRE e que exigiria uma nova dissertação, motivo pelo qual ficou fora do escopo desta.

A capacitação da média gerência nas organizações públicas é um tema incontornável quando se pensa no aprimoramento da administração pública, pois são as pessoas que irão transformar a forma como as organizações públicas prestam serviços ao País e à sociedade e agregam valor público a tudo que fazem. Lembrando o que disse um dos entrevistados, “os novos servidores são a voz da atualidade”.

Referências

Capítulo 1

- Brasil. (2006). *Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores do Serviço Exterior Brasileiro. Diário Oficial da União.
- Brasil. (2021). *Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021*. Institui a Política Nacional de Inovação. Diário Oficial da União.
- Brasil. (2021). *Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021*. Dispõe sobre a organização administrativa da Presidência da República e do Programa de Parcerias de Investimentos. Diário Oficial da União.
- Cavalcante, P.L.C., & Lotta, G.S. (Orgs.). (2015). *Burocracia de Médio Escalão: perfil, trajetória e atuação*. Brasília: ENAP.
- Cavalcante, P.L.C., Lotta, G.S., & Yamada, E.M.K. (2018). O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades. *Cadernos EBAPE.BR*, 16, 14-34.
- Clausen, T.H., Demircioglu, M.A., Alsos, G.A. (2020). Intensity of innovation in public sector organizations: the role of push and pull factors. *Public Administration*, 98(1), 159-176.
- Iliashenko, I., Papagiannis, F., Gazzola, P., Cherkas, N., & Grechi, D. (2023). Entrepreneurial Behaviour and Organisational Propensity to Innovate in a Public-Sector Context. *The Journal of Entrepreneurship*, 32(1), 111-156.
- Instituto Rio Branco. (2018). *Memorando nº 28, de 16 de maio de 2018: Propõe a implementação do Curso de Atualização em Política Externa – CAP para o treinamento de diplomatas*. <https://www.gov.br/mre/pt-br/instituto-rio-branco>.
- Ministério das Relações Exteriores. (2022). *Portaria nº 430, de 22 de dezembro de 2022: Aprova Regimento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores*. Diário Oficial da União. <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-430-de-22-de-dezembro-de-2022-454144985>.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Prentice Hall.
- Nascimento, A.L. (2021). O novo papel da gestão na política externa brasileira. *Cadernos de Política Exterior/Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais*, 7(10), 87-105.

- Oliveira, V. E., Lotta, G. S., & Freitas, M. N. (2019). Desafios da implementação de uma política intersetorial e federativa: As burocracias de médio escalão do Programa Bolsa Família. *Revista do Serviço Público*, 7(3), 458–485.
- Osborne, S.P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK: the word that would be king? *Public Administration*, 89, 1335-1350.
- Pires, R. R. C. (2012). Burocracias, gerentes e suas “histórias” de implementação: Narrativas do sucesso e fracasso dos programas federais. In C. A. P. Faria (Org.), *Implementação de políticas públicas: Teoria e prática* (pp. 182–220). Editora PUC Minas.
- Singla, A., Strich, J.M., & Feeney, M.K. (2018). Constrained or creative? Changes in financial conditions and entrepreneurial orientation in public organizations. *Public Administration*, 96(4), 769-786. <https://doi.org/10.1111/padm.12540>.
- Yamada, E.M.K., & Lotta, G.S. (2015). Mapeamento de características da burocracia de médio escalão. [Trabalho apresentado]. 1º Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Políticas. <https://encontros.ufca.edu.br/index.php/enepcp/ENEPCP2015/paper/view/36>.

Capítulo 2

- Amado, A. (2013). Por dentro do Itamaraty: impressões de um diplomata. FUNAG. Associação e Sindicato dos Diplomatas Brasileiros. (n.d.). *Página inicial*. <https://adb.org.br/>.
- Barreto & Nassif (2014). O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 16(51). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1422>.
- Bolton, D.L., & Lane, M.D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. Emerald Group Publishing Limited. 54 (2-3), 219-233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>.
- Brasil. (2006). Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006: Institui o Regime Jurídico do Serviço Exterior Brasileiro e dá outras providências. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111440.htm.
- Cavalcante, P.L.C., & Lotta, G.S. (Orgs.). (2015). Burocracia de Médio Escalão: perfil, trajetória e atuação. Brasília: ENAP.

- Costin, C. (2010). *Administração pública* (4ª reimpressão). Elsevier.
- Covin, J.G, & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: conceptual considerations, research themes, measurements issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- Hart, S.L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Howlett, M. (2011). Public Managers as the missing variable in policy studies an empirical investigation using Canadian data. *Review of Policy Research*, 28(3), 247-263, 2011.
- Horz, V., Frare, A.B, Cruz, A.P.C., & Barbosa, M.A.G. (2020). Orientação empreendedora em instituições públicas de ensino superior. *Revista de Administração FACES Journal*, 19(3),86-102.
- Hughes, D.J., Lee, A., Wei Tian, A., Newman, A. & Legood A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Iliashenko, I., Papagiannis, F., Gazzola, P., Cherkas, N., & Grechi, D. (2023). Entrepreneurial Behaviour and Organisational Propensity to Innovate in a Public-Sector Context. *The Journal of Entrepreneurship*, 32(1), 111-156.
- Instituto Rio Branco (2024). *Cursos de Formação*. <https://www.gov.br/mre/pt-br/instituto-rio-branco/cursos-do-instituto-rio-branco>.
- Instituto Rio Branco. (2018). Memorando nº 28, de 16 de maio de 2018: Propõe a implementação do Curso de Atualização em Política Externa – CAP para o treinamento de diplomatas. <https://www.gov.br/mre/pt-br/instituto-rio-branco>.
- Liddle, J., & McElwee, G. (2019). Theoretical perspectives on public entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25(6), 1308-1320.
- Lima, S.F.A., Dantas, C.F, Teixeira, R.M., & Almeida, M.A. (2018). Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. *Revista de Ciências da Administração*, 20(50), 44-60.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Machado, L. F. (2023). *Mi Diplomacia da inovação: Por que não diplomacia científica? Um*

- estudo do conceito adotado pela Chancelaria brasileira. *Monções: Revista De Relações Internacionais Da UFGD*, 12(23), 205–231.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial*. Prentice-Hall.
- Mustafa, M., Gavin, F., & Hughes, M. (2018). Contextual determinants of employee entrepreneurial behavior in support of corporate entrepreneurship: a systematic review and research agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 26(3), 285-326.
- Neto, J.E.A.S (2018). A formação do diplomata contemporâneo. *Cadernos de Política Exterior (Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais)*, 4 (7), 353-365.
- Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, 80, 153-171.
- Osborne, S.P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK: the word that would be king? *Public Administration*, 89, 1335-1350.
- Paula, A.P.P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Editora FGV.
- Peters, G., & Pierre, J. (2010). *Administração Pública: coletânea*. Editora UNESP: ENAP.
- Pires, R. R. C. (2012). Burocracias, gerentes e suas “histórias” de implementação: Narrativas do sucesso e fracasso dos programas federais. In C. A. P. Faria (Org.), *Implementação de políticas públicas: Teoria e prática* (pp. 182–220). Editora PUC Minas.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Vieira, L. d. S., Meirelles, D. A., & Emmendoerfer, M. (2023). Organizational Support for Entrepreneurial Orientation: The Perception of Professionals from Early Childhood Education Centers in Brazil. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 12(1), 100-119.
- Yamada, E.M.K, & Lotta, G.S. (2015). Mapeamento de características da burocracia de médio escalão. [Trabalho apresentado]. 1º Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Políticas.
<https://encontros.ufca.edu.br/index.php/enepcp/ENEPCP2015/paper/view/3697>.

Usman, M., Chan, S., Utami, S., Harmen, H., & Fadhilah, F. (2024). Empirical Evidence: Comparing Innovation, Knowledge Sharing Behavior, Islamic Work Ethic and Entrepreneurial Orientation Between More Innovative and Less Innovative Public Sector Agent. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 17(3), 855-873.

Zampetakis, L.A., & Moustakis, V. (2010). An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. *International Journal of Manpower*, 32(8), 871-887.

Capítulo 3

Brasil. (2006). *Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006*. Institui o Regime Jurídico do Serviço Exterior Brasileiro e dá outras providências. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111440.html.

Brasil. (2018). *Portaria CAPES nº 171, de 2 de agosto de 2018*. Institui o GT de Produção Técnica. <http://www.capes.gov.br/pt/relatorios-tecnicos>.

Cavalcante, P.L.C., & Lotta, G.S. (Orgs.). (2015). *Burocracia de Médio Escalão: perfil, trajetória e atuação*. Brasília: ENAP.

Cordella, A. & Paletti, A. (2018). ICTs and value creation in public sector: Manufacturing logic vs service logic. *Information Polity*, v. 23, n. 2, p. 125-14.

Costin, C. (2010). *Administração pública* (4ª reimpressão). Elsevier.

Hart, S.L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.

Horz, V., Frare, A.B, Cruz, A.P.C., & Barbosa, M.A.G. (2020). Orientação empreendedora em instituições públicas de ensino superior. *Revista de Administração FACES Journal*, 19(3), 86-102.

Instituto Rio Branco. (2018). *Memorando ostensivo/normal nº 28, de 16 de maio de 2018* [Discorre sobre o treinamento de diplomatas e a implementação do Curso de Atualização em Política Externa (CAP)]. <https://www.gov.br/mre/pt-br/instituto-rio-branco>.

Lima, S.F.A., Dantas, C.F, Teixeira, R.M., & Almeida, M.A. (2018). Empreendedorismo

- público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. *Revista de Ciências da Administração*, 20(50), 44-60.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>.
- Machado, L. F. (2023). Diplomacia da inovação: por que não diplomacia científica? Um estudo do conceito adotado pela Chancelaria brasileira. *Monções: Revista De Relações Internacionais Da UFGD*, 12(23), 205–231.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial*. Prentice-Hall.
- Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: Limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Editora FGV.
- Pires, R. R. C. (2012). Burocracias, gerentes e suas “histórias” de implementação: Narrativas do sucesso e fracasso dos programas federais. In C. A. P. Faria (Org.), *Implementação de políticas públicas: Teoria e prática* (pp. 182-220). Editora PUC Minas.
- Brasil. (2022). *Portaria nº 430, de 22 de dezembro de 2022*. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-430-de-22-de-dezembro-de-2022-454144985>.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Tribunal de Contas da União. (2018). *Acórdão nº 391 (Plenário), de 28 de fevereiro de 2018* (Processo nº 033.838/2016-0).
- Yamada, E. M. K., & Lotta, G. S. (2015). Mapeamento de características da burocracia de médioescala [Trabalho apresentado]. 1º Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Políticas. <https://encontros.ufca.edu.br/index.php/enepcp/ENEPCP2015/paper/view/3697>.

Capítulo 4

Yamada, E.M.K, & Lotta, G.S. (2015). Mapeamento de características da burocracia de médio escalão. [Trabalho apresentado]. 1º Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Políticas.

<https://encontros.ufca.edu.br/index.php/enepcp/ENEPCP2015/paper/view/3697>.

Brasil. (2006). *Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores do Serviço Exterior Brasileiro. Diário Oficial da União.

Instituto Rio Branco. (2018). *Memorando nº 28, de 16 de maio de 2018: Propõe a implementação do Curso de Atualização em Política Externa – CAP para o treinamento de diplomatas*. <https://www.gov.br/mre/pt-br/instituto-rio-branco>.

Apêndice A: Questionário do *Survey*

Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários

Trata-se de uma **pesquisa acadêmica no âmbito de uma dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de Brasília – UnB**. O projeto propõe uma reflexão sobre aprimoramento gerencial na classe de primeiro-secretário, tendo por base o construto de orientação empreendedora no setor público, e inclui uma proposta para de curso de capacitação. Os dados e as análises resultantes dessa consulta ampla aos servidores diplomáticos serão utilizados para fins acadêmicos, respeitando o anonimato dos respondentes. **A participação é voluntária e muito bem-vinda**. O tempo médio de preenchimento do questionário é de **menos de 10 (dez) minutos**, não havendo respostas certas ou erradas. O prazo para participação é até 22/03/2024. Sua opinião é importante para conhecer as impressões e respostas que emergirão do conjunto de servidores diplomáticos respondentes.

Untitled Section

- a. Ano de ingresso no Itamaraty
-

b. Sua classe atual

Marcar apenas uma oval.

- Secretário(TS)
- Secretário(SS)
- Secretário(PS)
- Conselheiro (C)
- Ministro(MSC)
- Ministro(MPC)

c. Local atual de desempenho das atividades

Marcar apenas uma oval.

- Brasil
- Um

d. Ocupa ou já ocupou cargo de chefia?

Marcar apenas uma oval.

- Ocupo no momento
- Não ocupo no momento, mas já ocupei
- Nunca ocupei

Como você avalia a relevância e a pertinência das seguintes disciplinas que poderiam vir a integrar um futuro curso de capacitação em gestão, voltado para primeiros-secretários?

Escolha qualquer ponto da escala, sendo:

1: nada relevante;

2: pouco relevante;

3 mais ou menos

relevante;4:

relevante;

5: muito relevante

e. Liderança (inclui comunicação, relações interpessoais, gestão de recursos humanos e trabalho em equipe, diversidade no ambiente de trabalho)

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

f. Desenvolvimento gerencial – projetos e processos

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

g. Elaboração, gestão e controle orçamentário

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

h. Governança, arranjos institucionais, diálogo interministerial e intersetorial

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

i. Planejamento diplomático e gestão estratégica

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

j. Formulação de políticas públicas

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

k. Relações com a imprensa e “media training”

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

l. Ética e serviço público

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

m. Outras sugestões de disciplinas

Empreendedorismo e orientação empreendedora no desempenho, ou não, de chefias. Dimensões: comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996)

Escolha qualquer ponto da escala, sendo:

1: discordo totalmente;

2: discordo;

3 não concordo, nem discordo; 4:

concordo; 5: concordo totalmente

Comportamento Inovador

Diz respeito à criatividade, capacidade de inovação, criação e readaptação de ideias, procedimentos e atividades.

n. No meu ambiente de trabalho, eu procuro propor ideias novas.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

o. No meu ambiente de trabalho, sou a favor da experimentação para a resolução de problemas.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

p. No meu ambiente de trabalho, eu proponho alternativas para a resolução de problemas.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

q. Para a execução de uma tarefa no meu ambiente de trabalho, eu prefiro uma abordagem única a abordagens testadas e usadas antes.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

r. Ao me deparar com um novo desafio, eu prefiro tentar do meu jeito ao invés de fazer como outros fazem.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

s. No meu trabalho gosto de experimentar métodos novos.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

- t. No meu trabalho, eu improviso soluções para resolução de problemas.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Assunção de Riscos

Aceitação em lidar com as incertezas que podem ter impacto nas atividades e resultados esperados.

- u. No meu trabalho há margem para discricionariedade em minhas decisões.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

- v. No meu trabalho, eu assumo riscos pessoais decorrentes de minhas decisões.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

w. No meu trabalho, eu assumo a chance das minhas ações eventualmente darem errado.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

x. É aceitável para mim que o meu esforço possa não gerar resultados para a organização.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

y. No meu trabalho, eu tomo decisões mesmo que os resultados possíveis não estejam claros.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

26) No meu trabalho, eu estou disposto a investir muito tempo em algo que pode gerar um alto retorno.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

27) No meu trabalho, eu tenho tranquilidade para tomar decisões arriscadas.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Proatividade

Capacidade para tomar decisões voltadas ao reconhecimento ou ao aproveitamento de oportunidades.

28) Participo de cursos e treinamentos oferecidos pelo MRE

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

29) Busco adquirir novos conhecimentos para o trabalho em capacitações feitas por conta própria.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

30) Troco conhecimentos com servidores de diferentes áreas.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

31) No trabalho, utilizo bases de dados além daquelas fornecidas pelo MRE.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

32) Utilizo ferramentas tecnológicas além daquelas fornecidas pelo MRE para realizar minhas atividades rotineiras.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

33) No trabalho, eu geralmente atuo antecipando problemas, necessidades e mudanças futuras.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

34) No trabalho, eu tendo a planejar projetos com antecedência.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

35) No trabalho, prefiro tomar a iniciativa e fazer as coisas acontecerem ao invés de esperar por outra pessoa para fazer isso.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Autonomia

No contexto organizacional, refere-se à margem que se tem para desenvolver e amadurecer novas ideias.

36) A instituição incentiva os servidores a trabalharem com liberdade para tomar decisão.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

37) Os servidores desempenham um papel importante na identificação e seleção de oportunidades vantajosas para a instituição

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

38) Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

39) Os gestores são líderes autocráticos (autoritários).

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

40) Decisões importantes estão centralizadas na pessoa do chefe.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

41) O servidor tem liberdade para tomar decisões que podem afetar seu ambiente de trabalho.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Agressividade Competitiva

Disposição da instituição em ser melhor do que outras empresas ou organizações públicas em um determinado aspecto.

42) O servidor é estimulado a prestar seu serviço com a melhor qualidade possível.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

43) As decisões institucionais são tomadas com foco no resultado.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

44) As atividades institucionais são realizadas com orientação voltada para a satisfação do usuário (cliente).

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Para outras eventuais informações ou dúvidas relativas à pesquisa, o e-mail de contato é **almir.nascimento@itamaraty.gov.br**

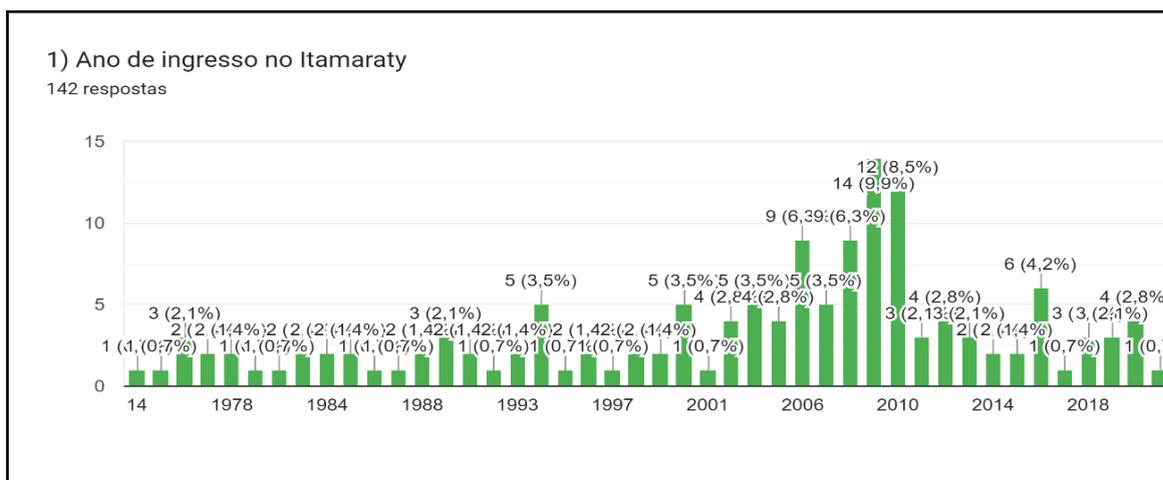
Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Apêndice B: Resultados do Survey

Figura 2

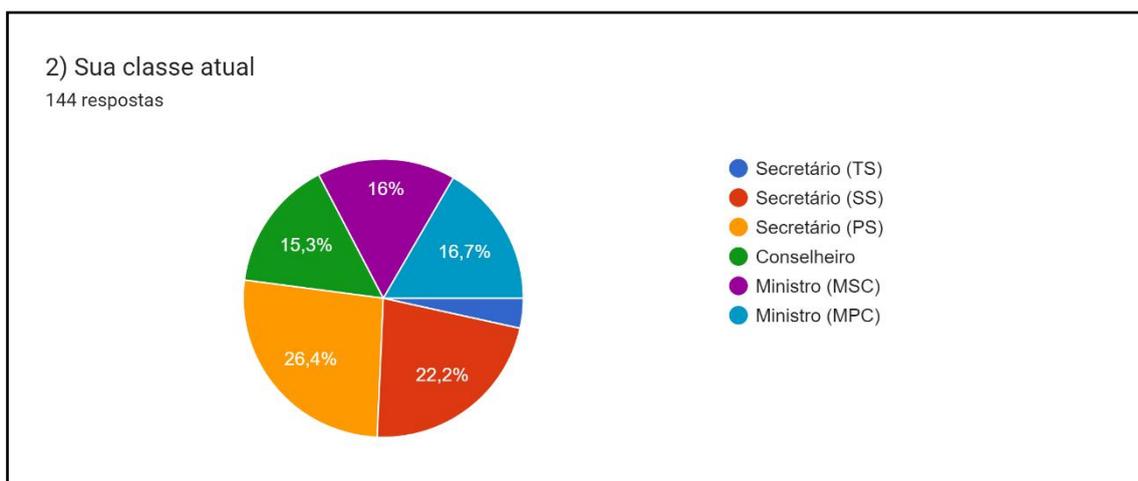
Gráfico de Respostas da 1ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 1ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 3

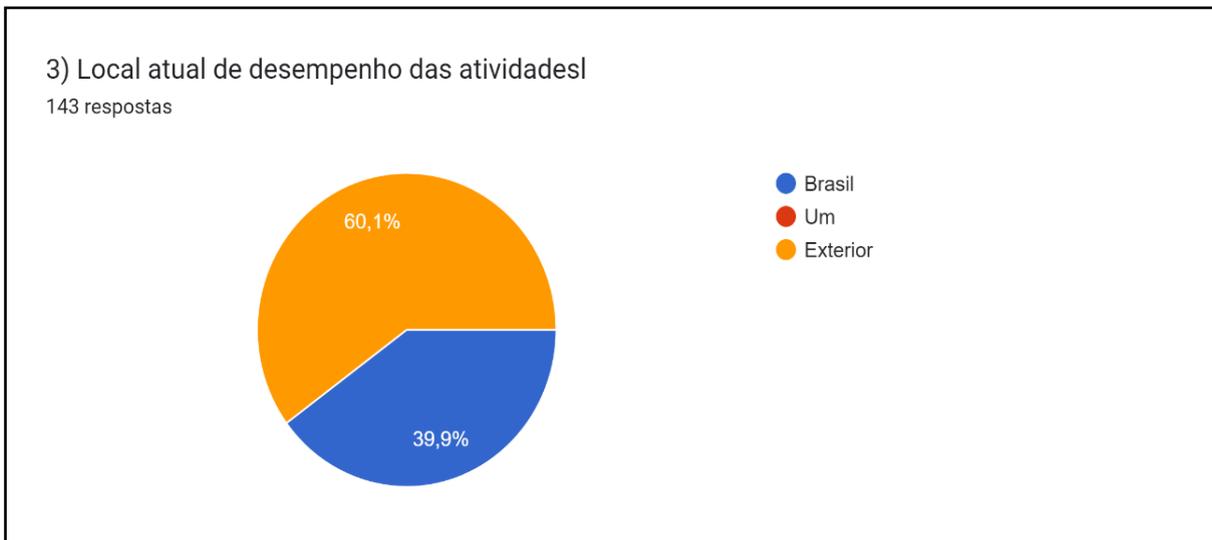
Gráfico de Respostas da 2ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 2ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 4

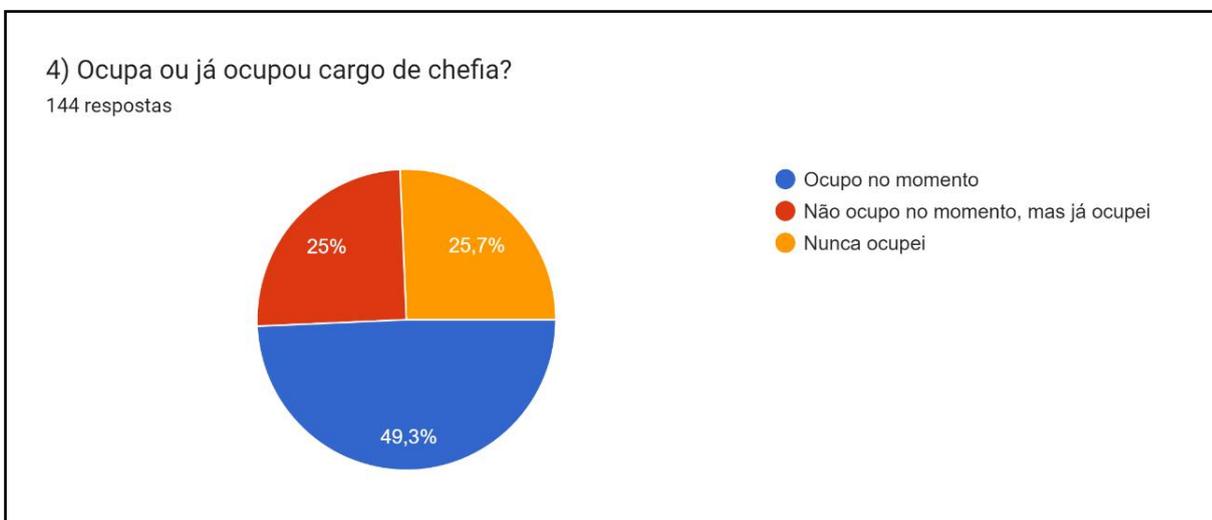
Gráfico de Respostas da 3ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 3ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 5

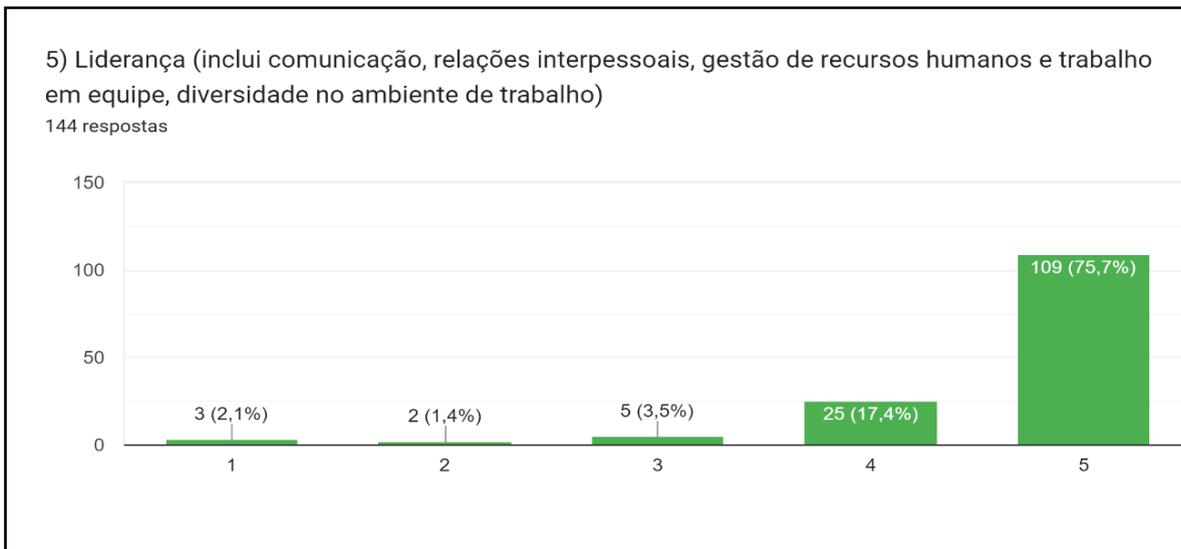
Gráfico de Respostas da 4ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 4ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 6

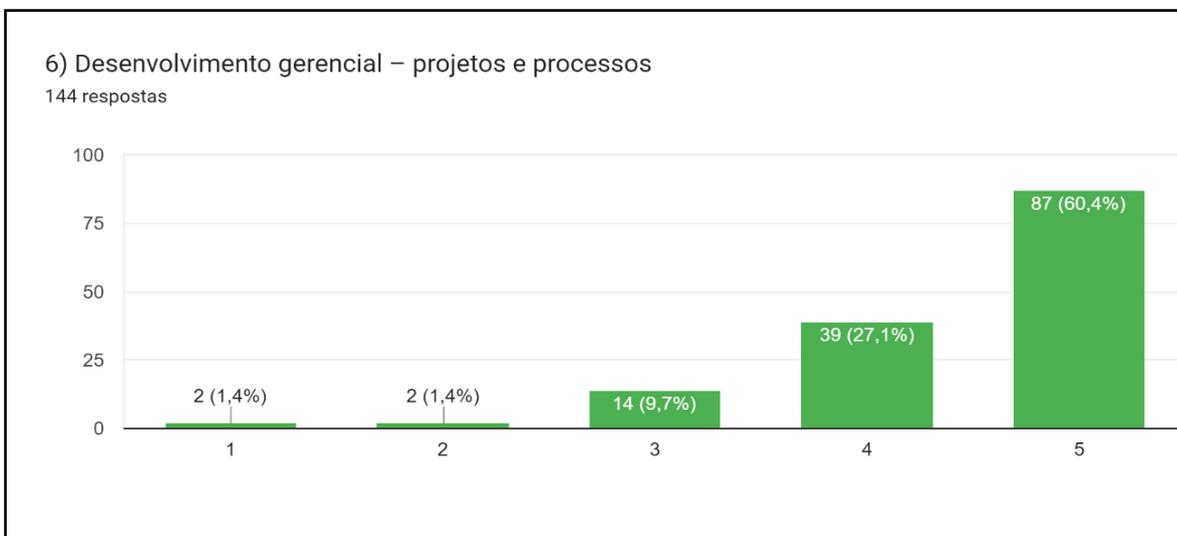
Gráfico de Respostas da 5ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 5ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 7

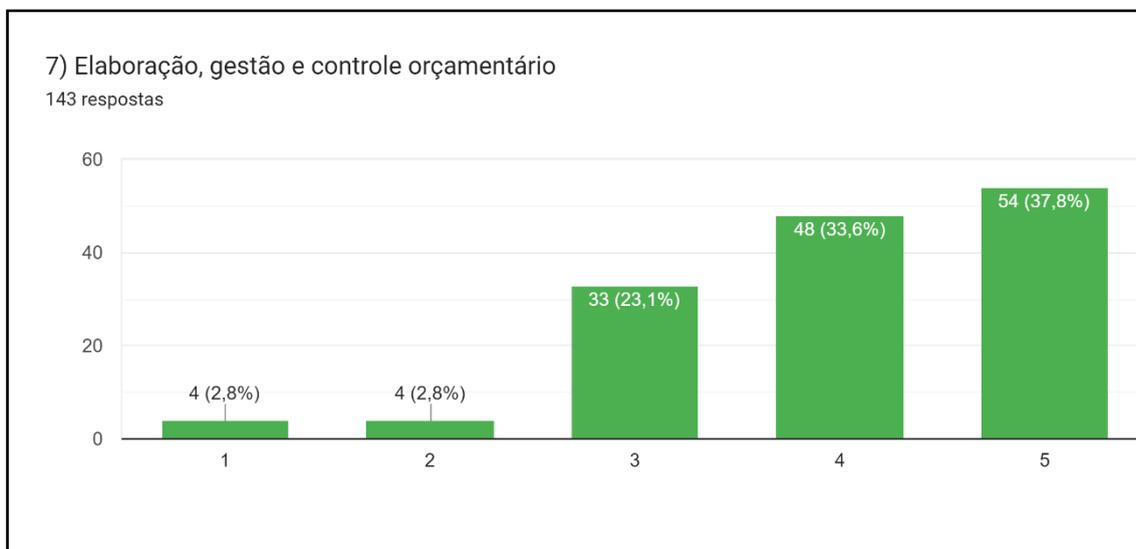
Gráfico de Respostas da 6ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 6ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 8

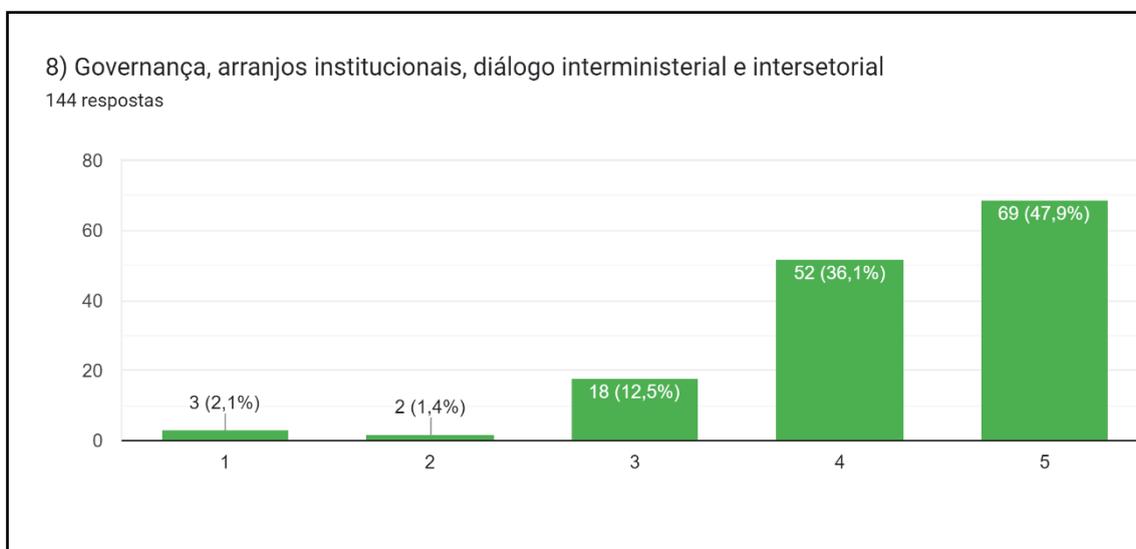
Gráfico de Respostas da 7ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 7ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 9

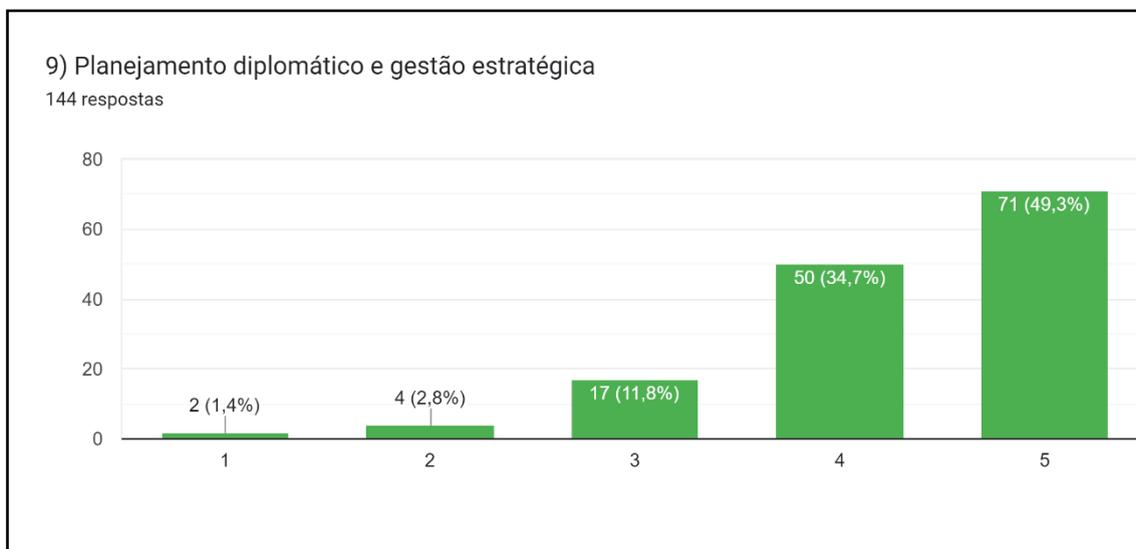
Gráfico de Respostas da 1ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 8ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 10

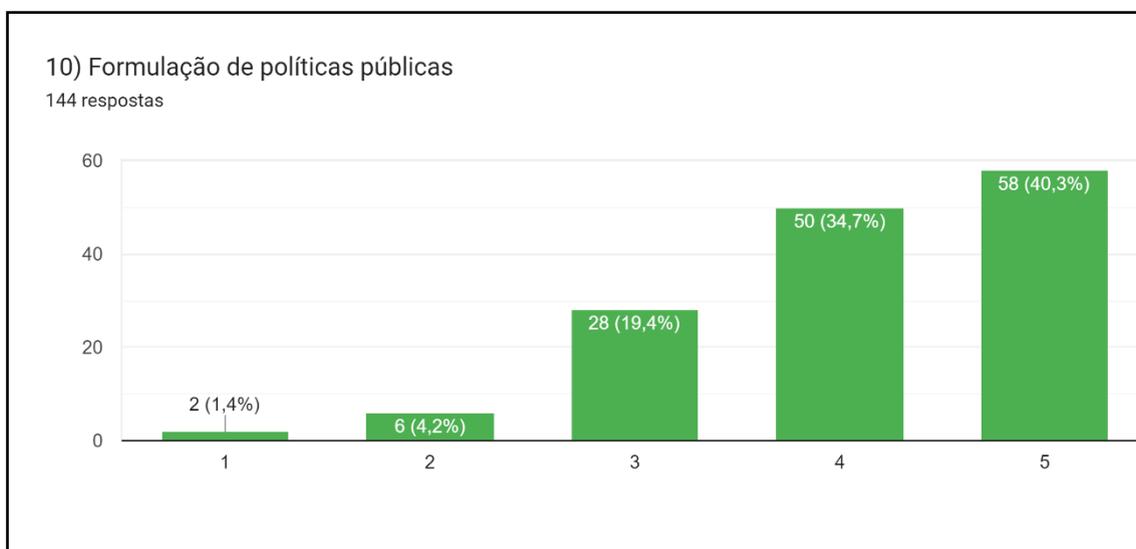
Gráfico de Respostas da 9ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 9ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 11

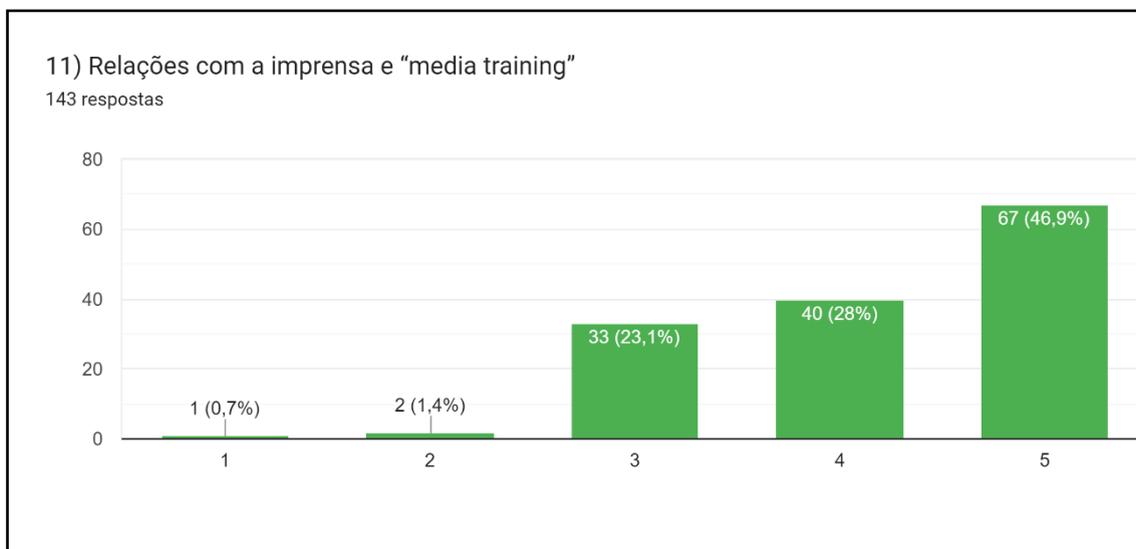
Gráfico de Respostas da 10ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 10ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 12

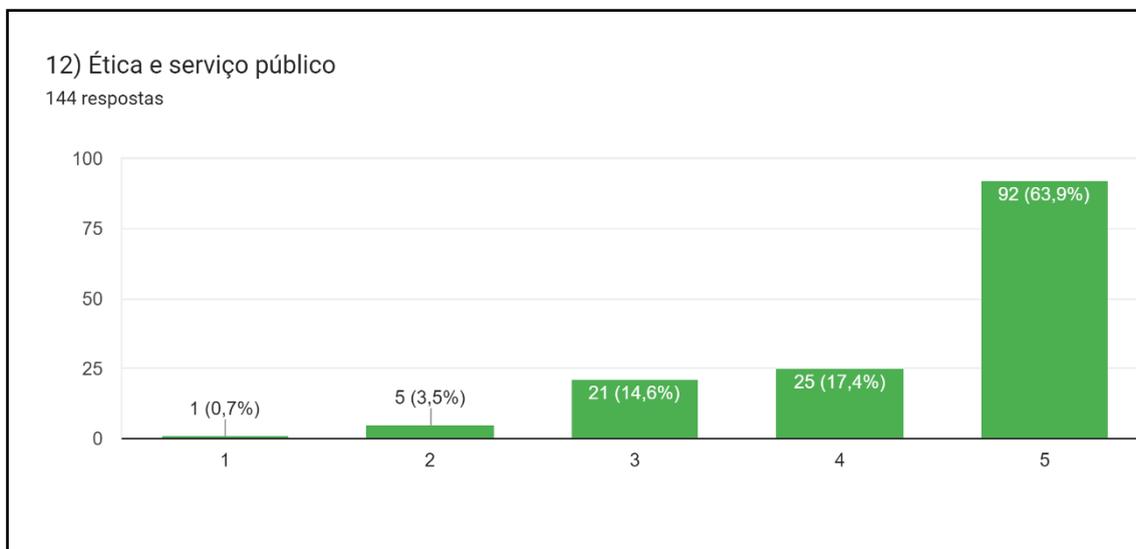
Gráfico de Respostas da 11ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 11ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 13

Gráfico de Respostas da 12ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 12ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Quadro 8

Quadro de Respostas da 13ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora

13) Outras sugestões de disciplinas

Considero todas as disciplinas sugeridas de extrema importância, às quais acrescentaria ainda alguma na área de escutatória e solução de conflitos. Chefiar não é um talento inato na maioria das pessoas e inclui aprendizado sobre ouvir seus subordinados e contribuir para o ambiente harmônico e saudável para os relacionamentos interpessoais da equipe

Avaliação 360

Disciplinas que abordem implicações de inteligência artificial e outros avanços tecnológicos contemporâneos, com enfoque nas relações interpessoais e no ofício diplomático

Processo administrativo disciplinar

Oratória e lógica aplicada

Oratória

Direito diplomático (Privilégios e imunidade)

O curso de liderança é importante, mas no momento certo da carreira

Gestão e administração dos postos

Planejamento estratégico

Relações interpessoais

Técnicas de negociação (sempre útil para diplomatas, especialmente se estiverem em posição de chefe e tiverem de negociar questões triviais, mas importantes como aumento de lotação, por exemplo)

Quadro 8 (Continuação)*Quadro de Respostas da 13ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora (Parte 2)*

Algo na linha de “inteligência cultural”, onde seria ensinado como levar em consideração questões de sensibilidade culturais específicas de diferentes países/regiões, de modo a não travar o diálogo ou cometer gafes/incidentes diplomáticos	Valores, filosofia humanista, aspectos históricos da identidade e consciência nacional para melhor representar o país, valorização de perfis novos para a carreira, sem excluir o perfil clássico, mas agregando com perfis regionais e sociais mais plurais
Uso de ferramentas tecnológicas; e-GOV; legislação	Inovação e criatividade
Prevenção ao assédio	Exercícios práticos de administração diplomática
Princípios da administração e do gasto público	Gestão de crise
Treinamento em gestão consular e promoção comercial e cultural	Processos negociadores e gestão de crises
Gestão de crises, sobretudo de natureza consular, que envolvam a comunidade brasileira	Ciência de Dados (análise de dados), Inteligência Artificial
Maior foco em transversalidade de ações do que resultados concretos, uma vez que, nas ações diplomáticas, os resultados nem sempre são facilmente mensuráveis em comparação com gestão privada	Reforçar o módulo de redação diplomática

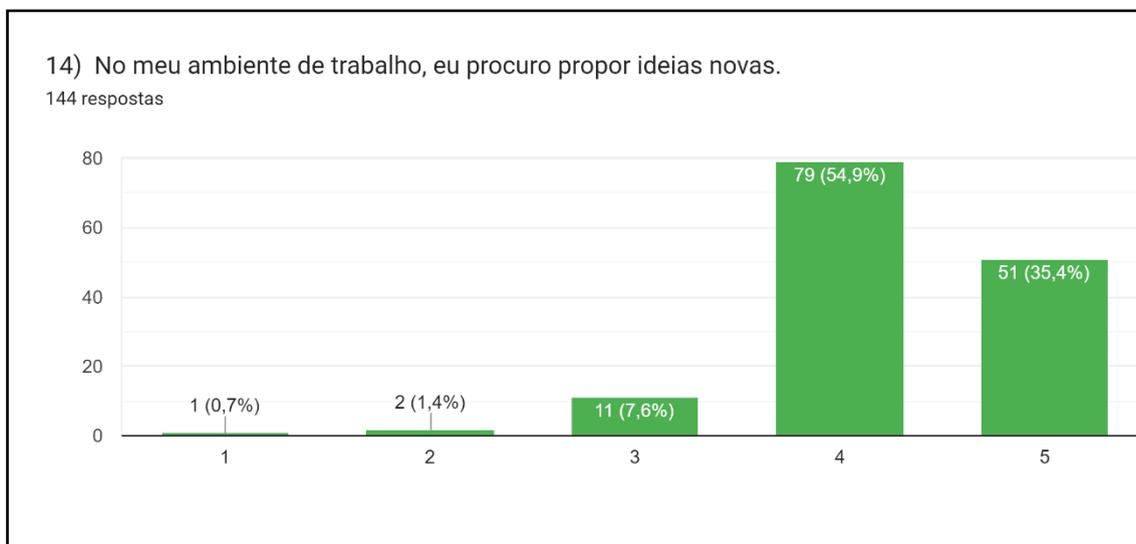
Quadro 8 (Continuação)*Quadro de Respostas da 13ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora (Parte 3)*

Diplomacia pública e consular	Diferentemente do setor privado, no Itamaraty não há cursos para chefias sobre gestão de equipes de trabalho. Seria essencial haver formação nessa área.
AI, diplomacia comparada, direito diplomático, técnicas de negociação	Impactos de transformação tecnológica (e.g AI, entre outros) sobre gerenciamento de projetos, ações e serviço público
Análise de dados	Gestão de riscos
Cursos sobre as principais ferramentas digitais de gestão, como excel, gerenciamentos de projetos, visualizadores de dados, princípio de análise de dados	Marketing e mídias sociais. Análise de riscos. Identificação e análise de dados (relevantes) para apoio a decisões. Comunicação e divulgação (interna e externa)

Nota. Quadro elaborado pelo autor com base nas respostas da 13ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 14

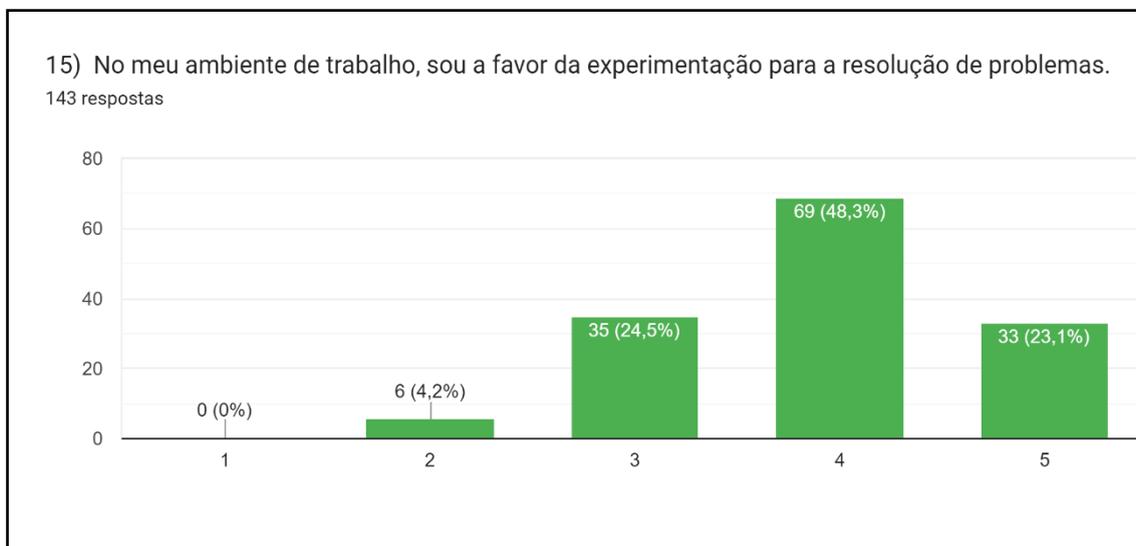
Gráfico de Respostas da 14ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 14ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 15

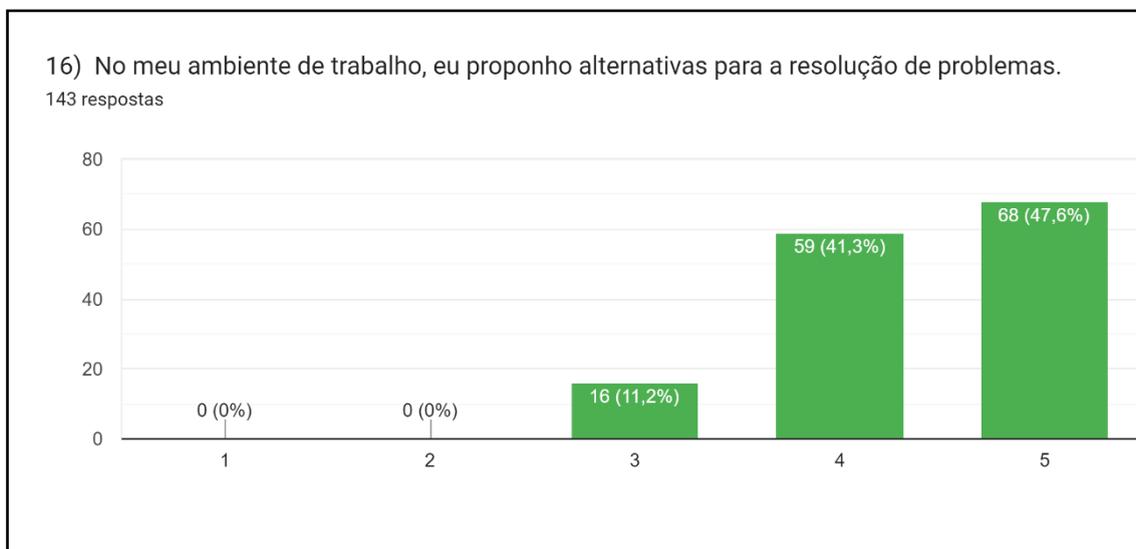
Gráfico de Respostas da 15ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 15ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 16

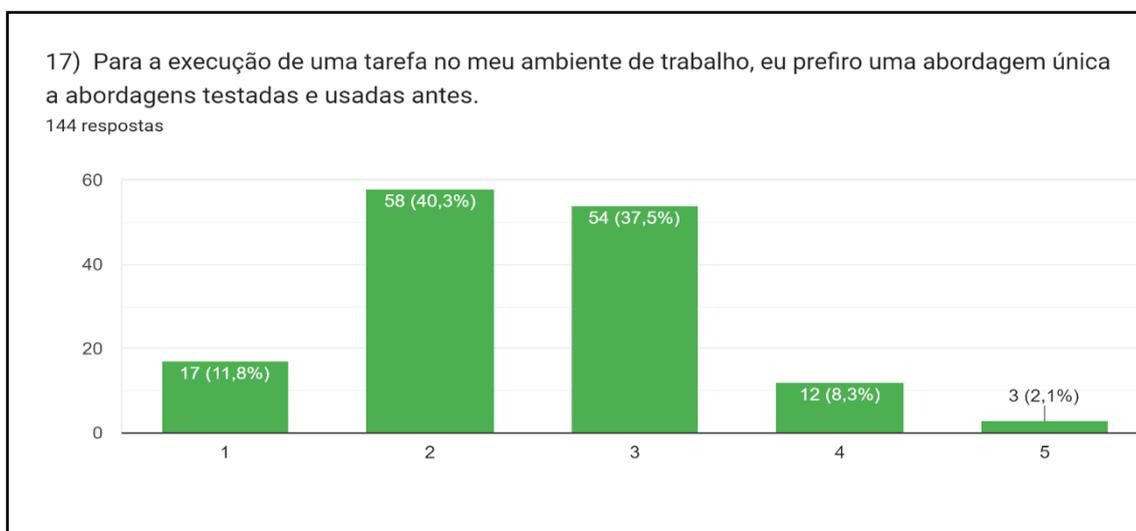
Gráfico de Respostas da 16ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 16ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 17

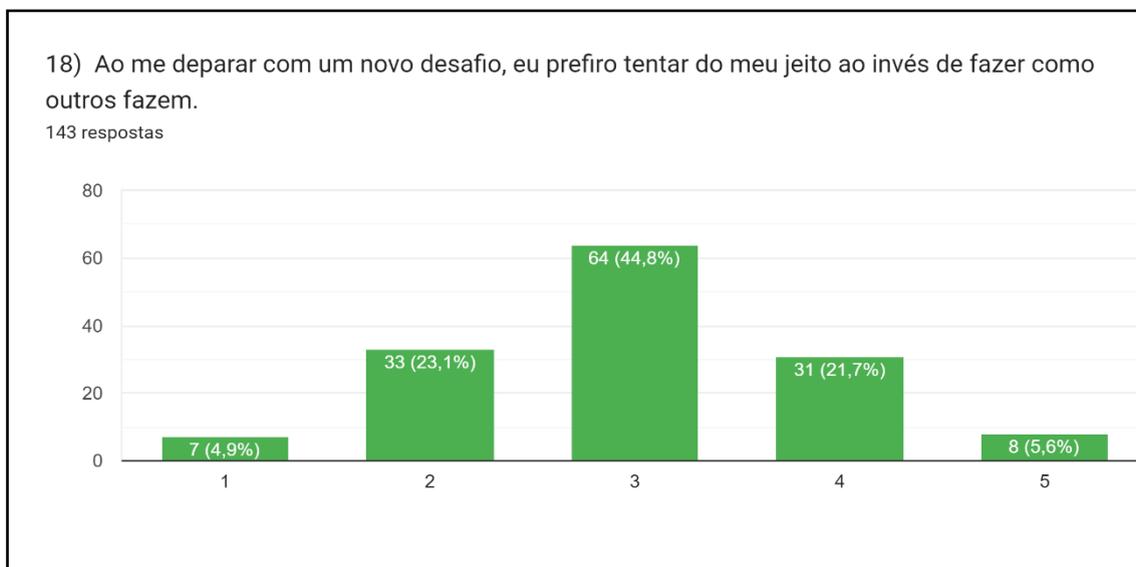
Gráfico de Respostas da 17ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 17ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 18

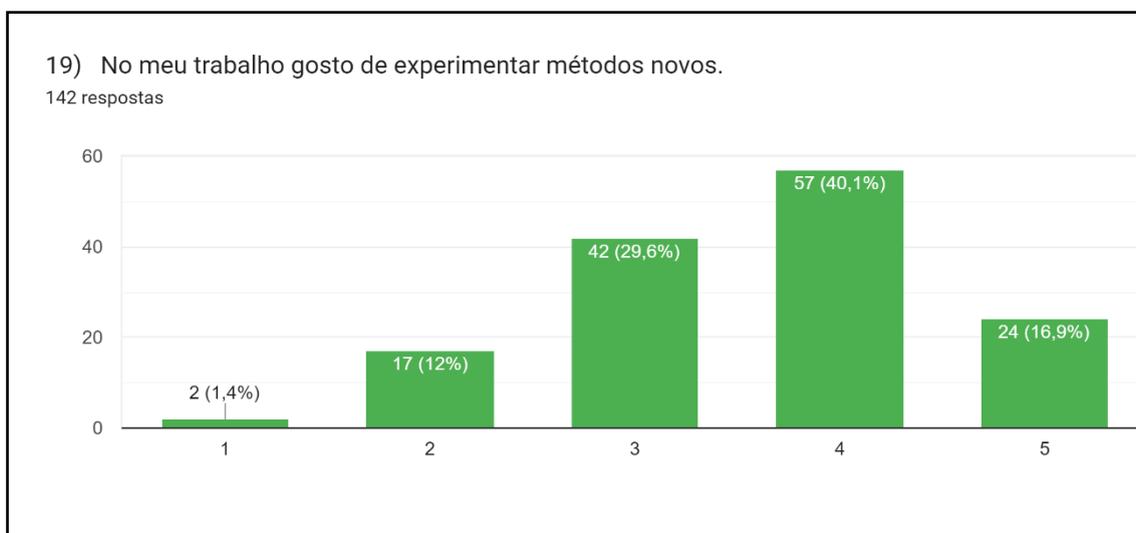
Gráfico de Respostas da 18ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 18ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 19

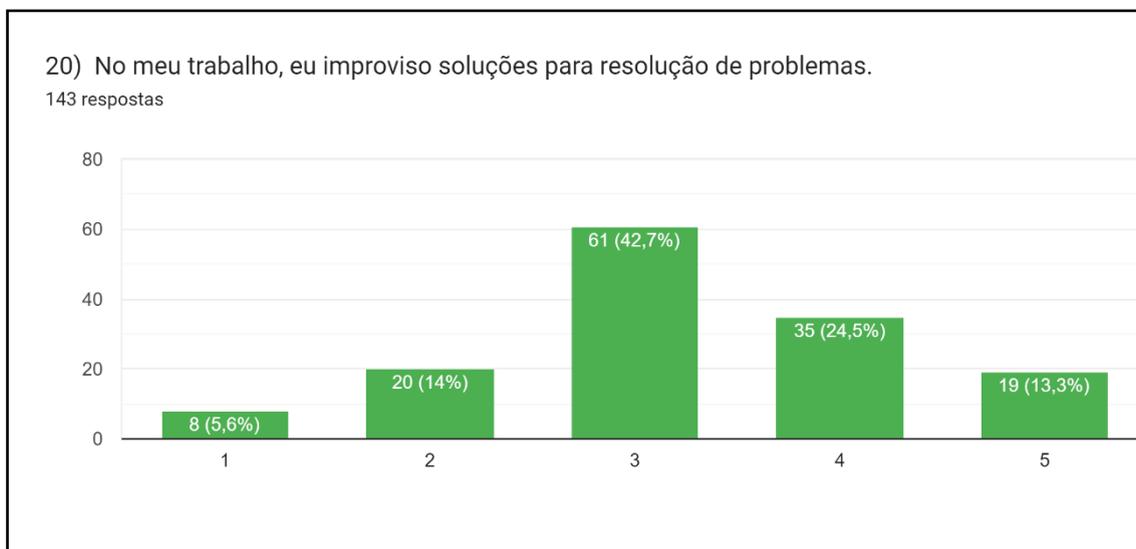
Gráfico de Respostas da 19ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 19ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 20

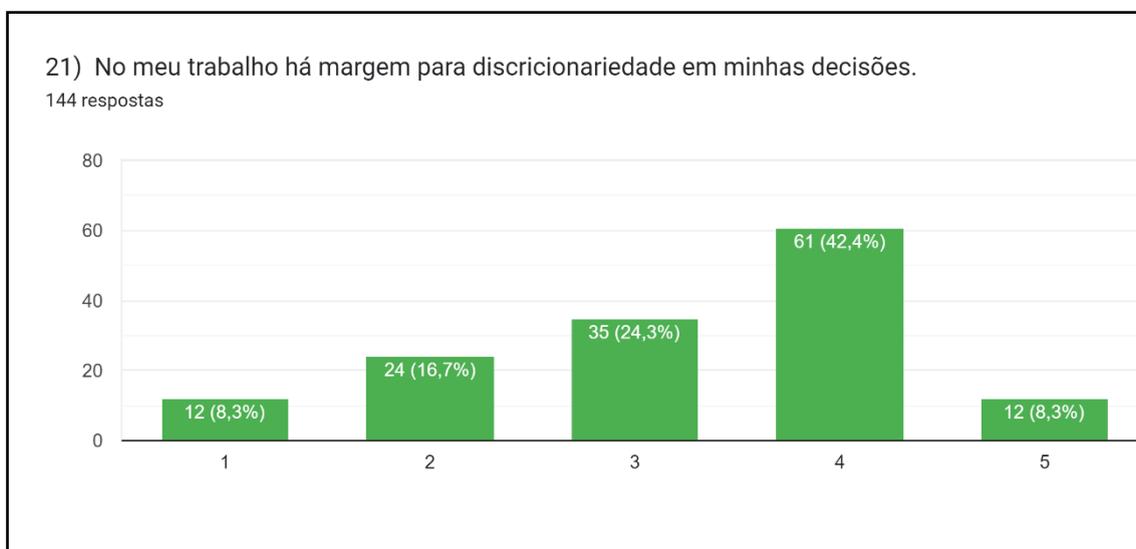
Gráfico de Respostas da 20ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 20ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 21

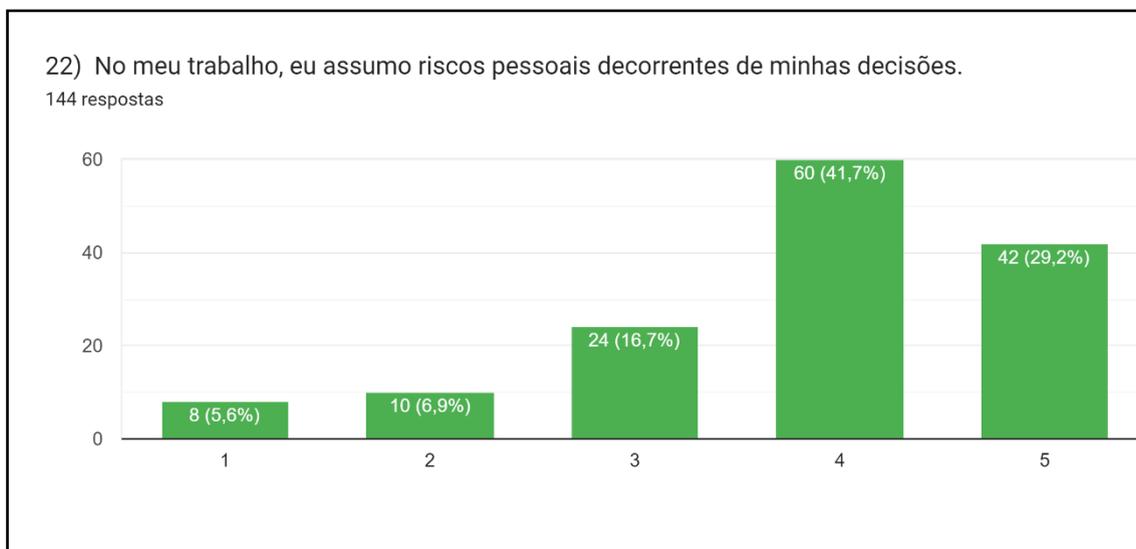
Gráfico de Respostas da 21ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 21ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 22

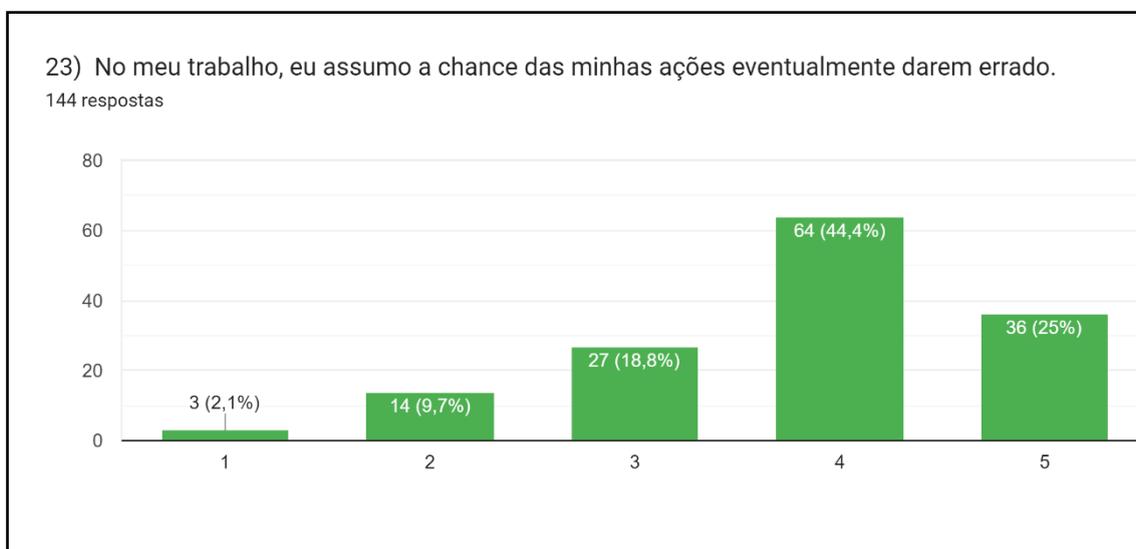
Gráfico de Respostas da 22ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 22ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 23

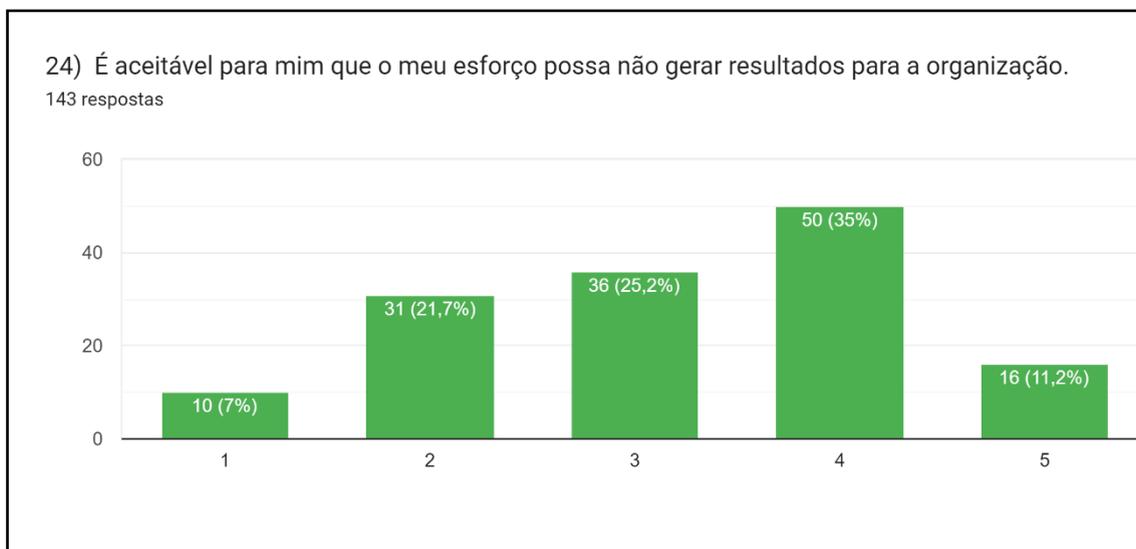
Gráfico de Respostas da 23ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 23ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 24

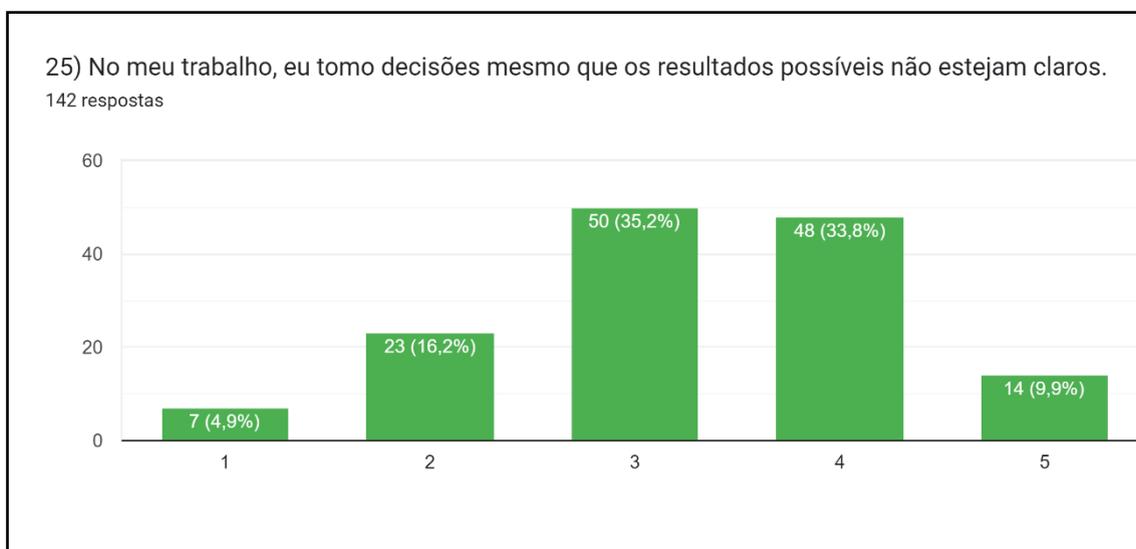
Gráfico de Respostas da 24ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 24ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 25

Gráfico de Respostas da 25ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 25ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 26

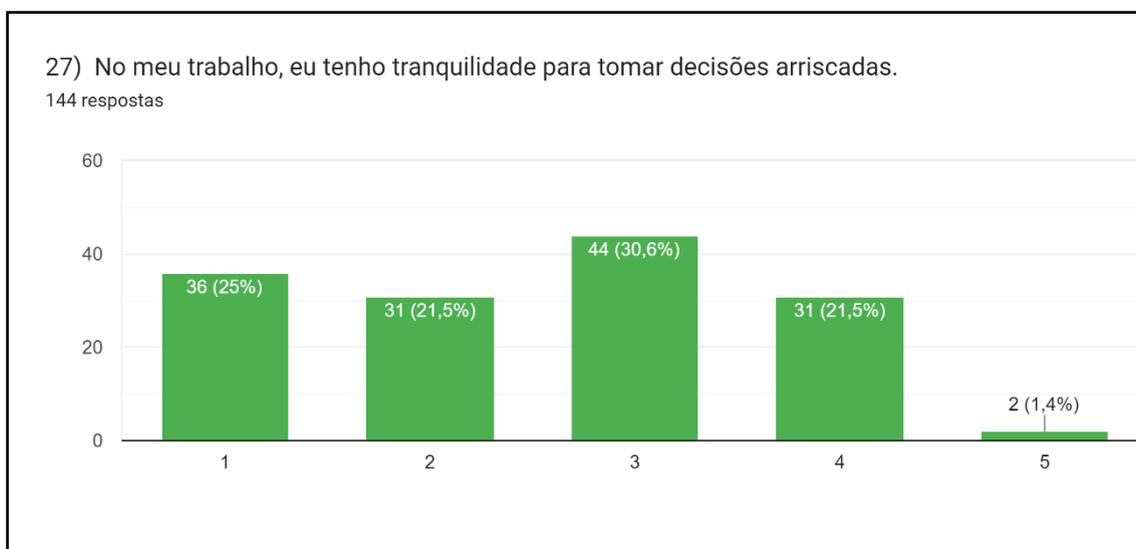
Gráfico de Respostas da 26ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 26ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 27

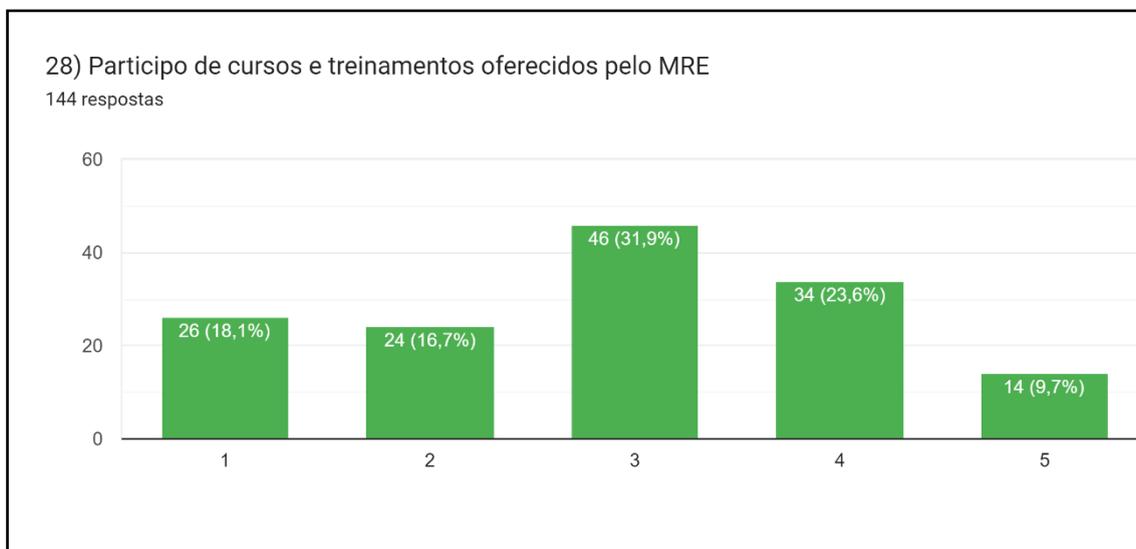
Gráfico de Respostas da 27ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 27ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 28

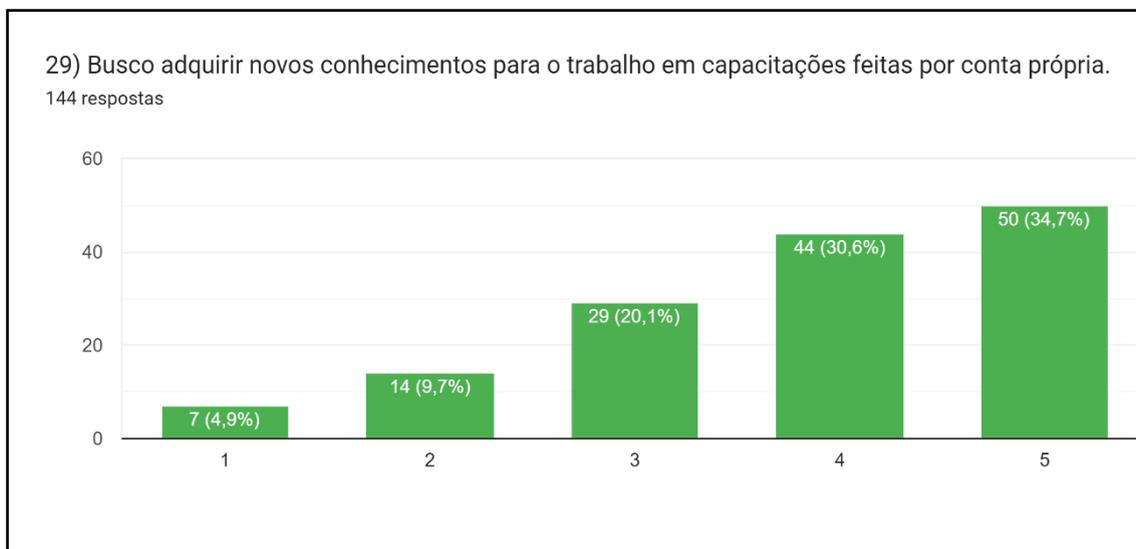
Gráfico de Respostas da 28ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 28ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 29

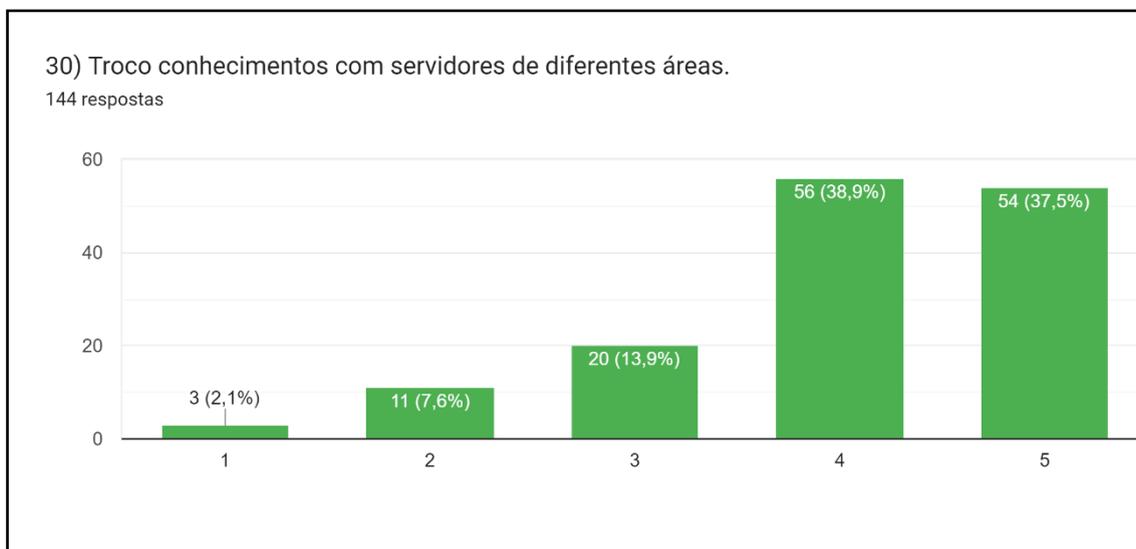
Gráfico de Respostas da 29ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 29ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 30

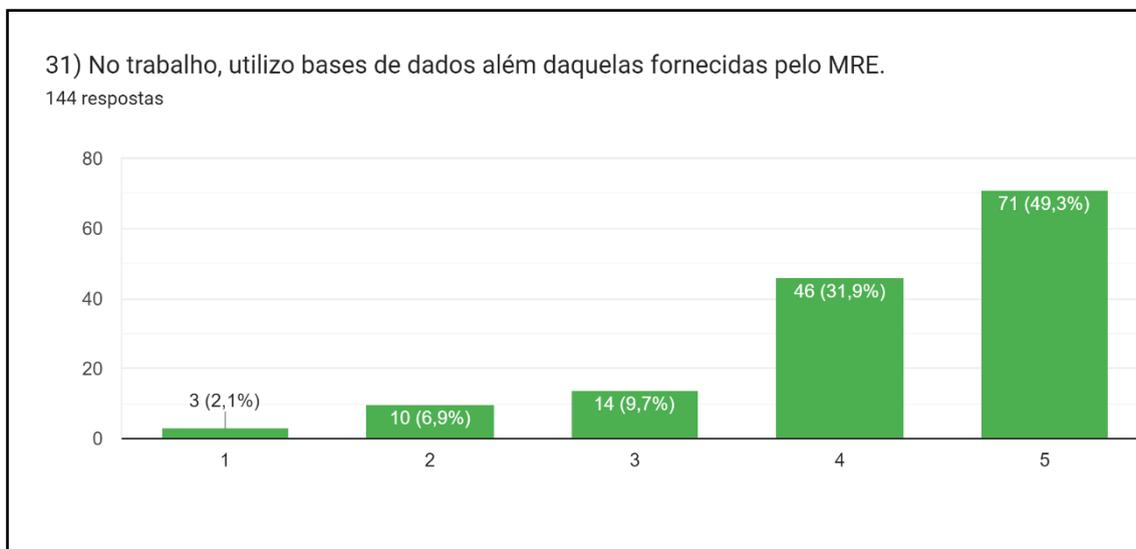
Gráfico de Respostas da 30ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 30ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 31

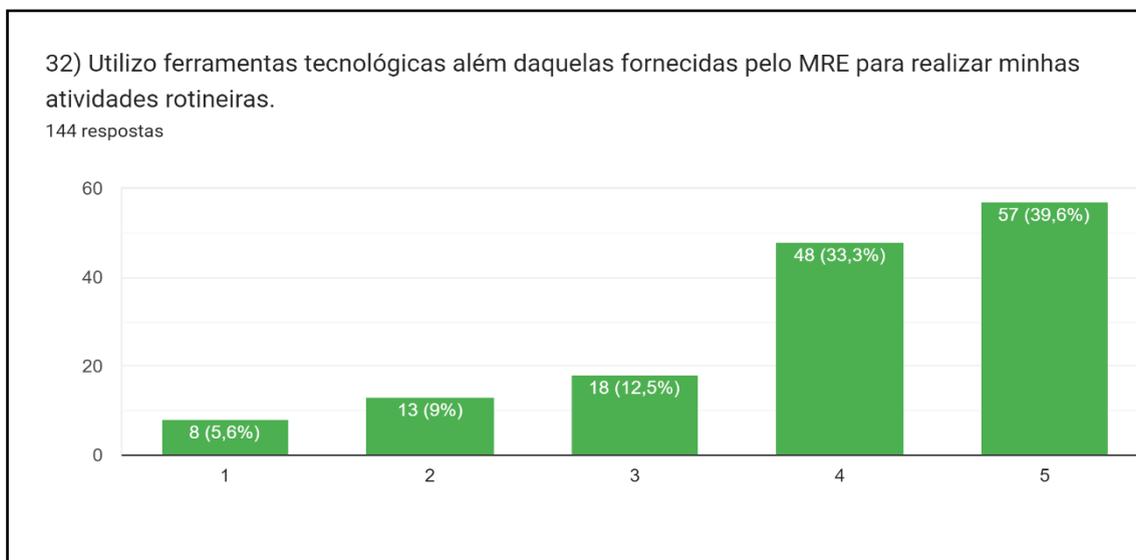
Gráfico de Respostas da 31ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 31ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 32

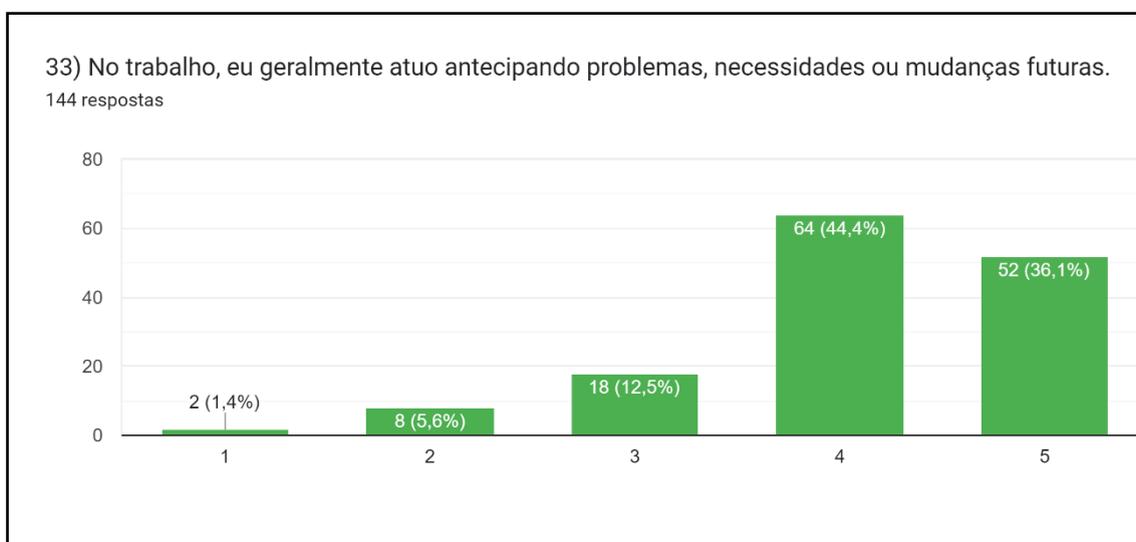
Gráfico de Respostas da 32ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 32ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 33

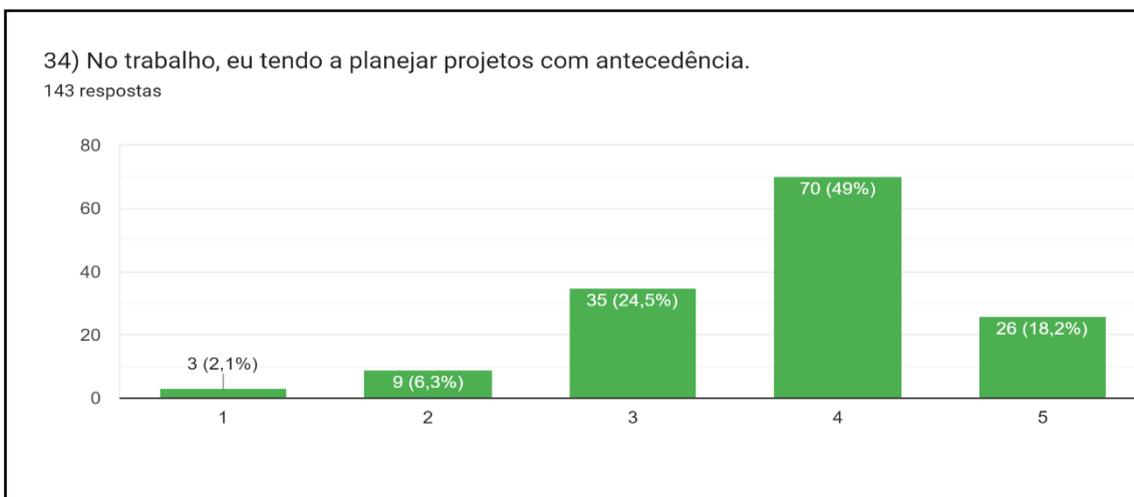
Gráfico de Respostas da 33ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 33ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 34

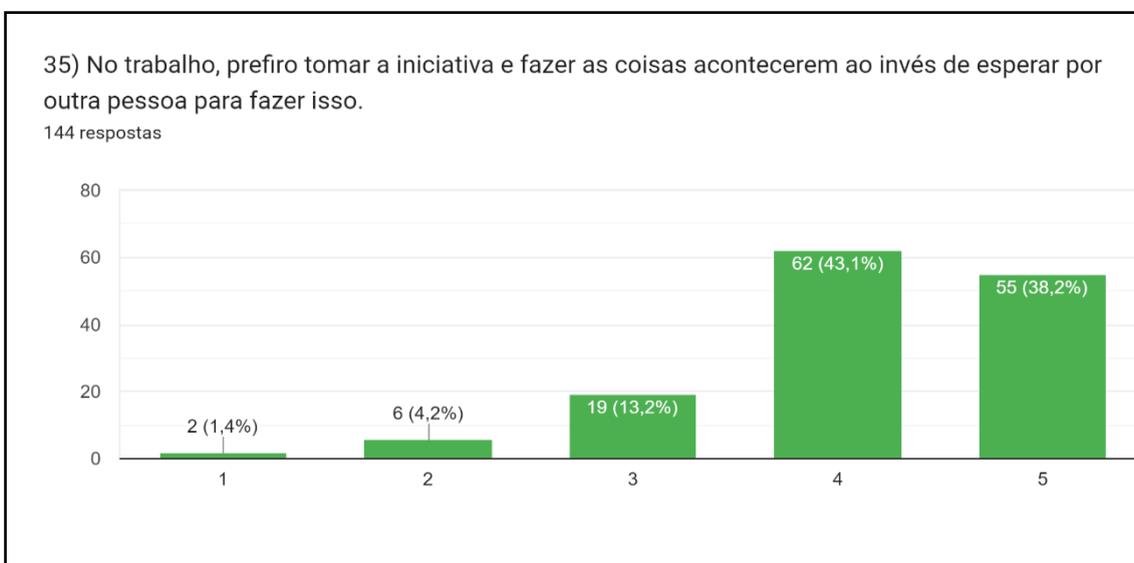
Gráfico de Respostas da 34ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 34ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 35

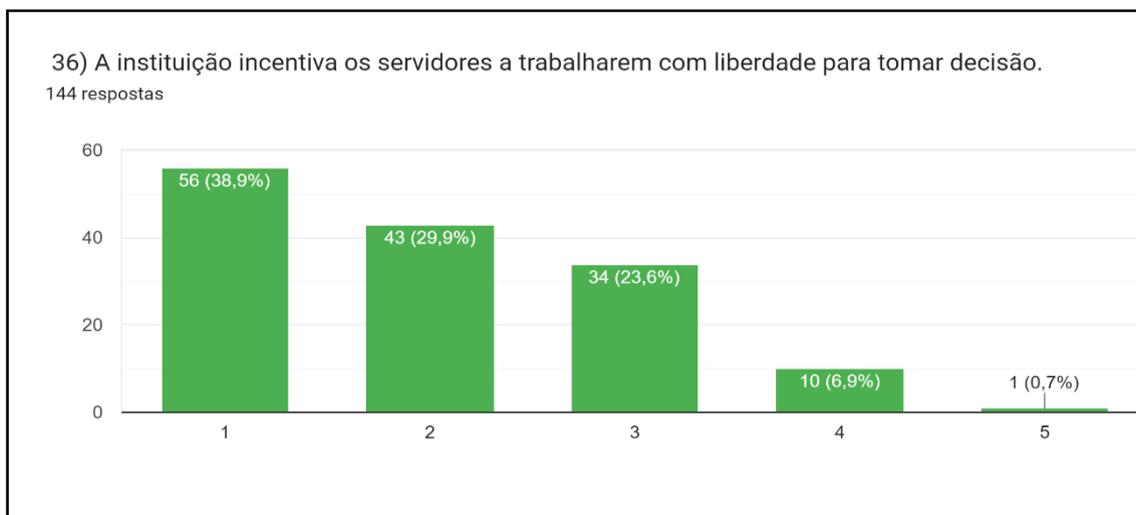
Gráfico de Respostas da 35ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 30ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 36

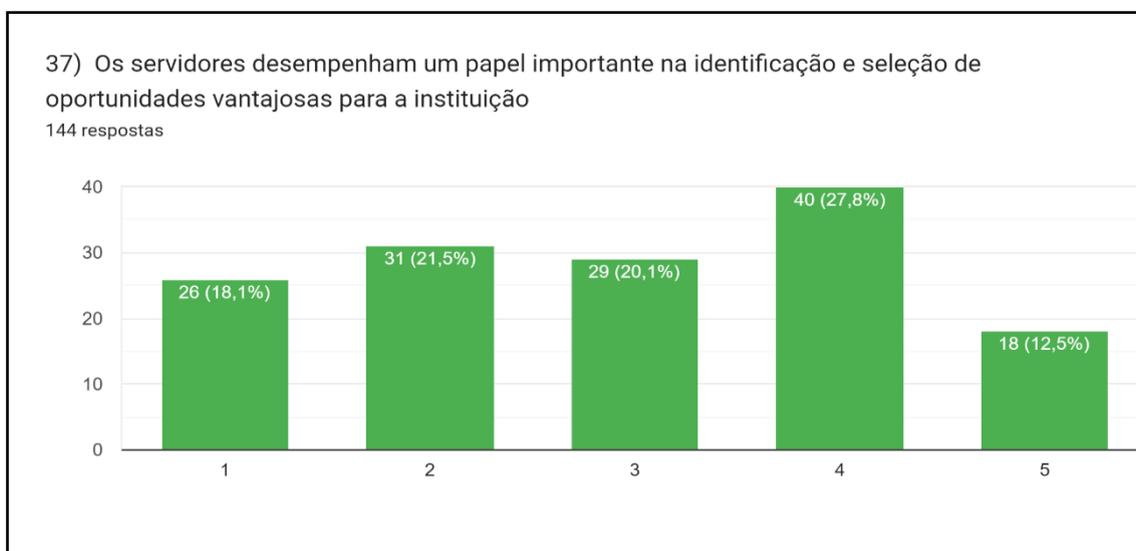
Gráfico de Respostas da 36ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 36ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 37

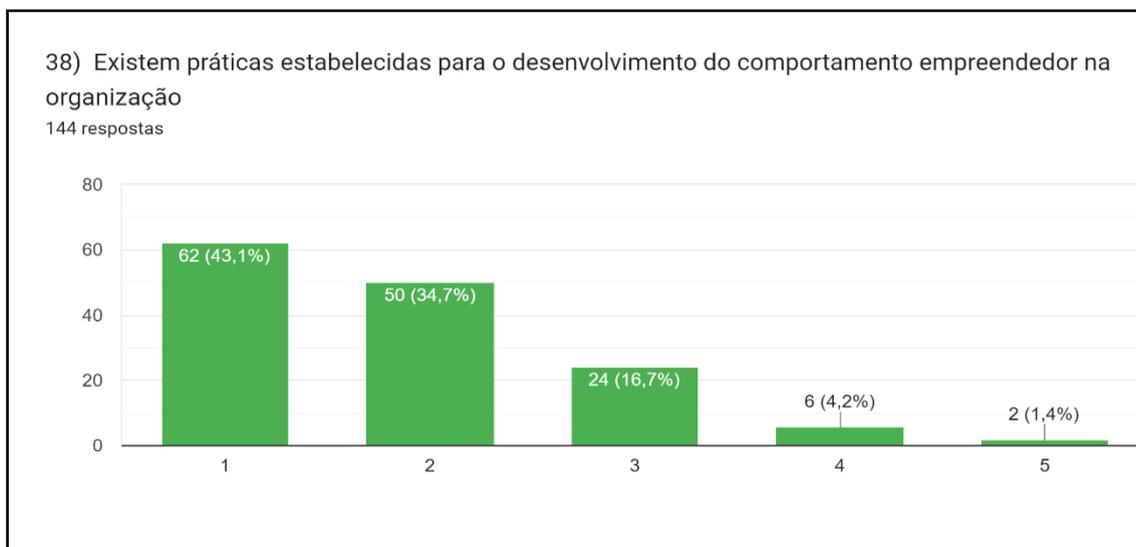
Gráfico de Respostas da 37ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 37ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 38

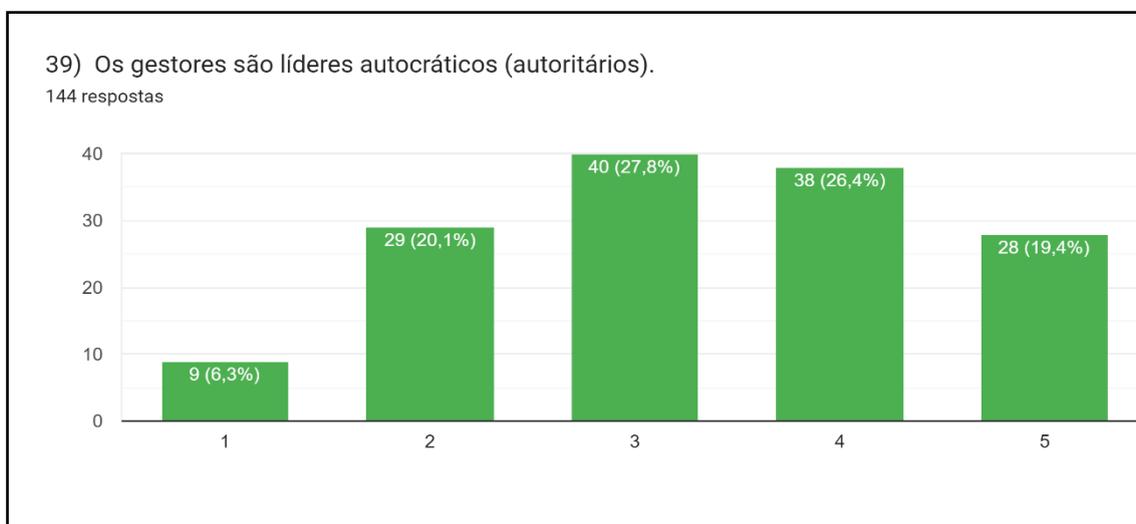
Gráfico de Respostas da 38ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 38ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 39

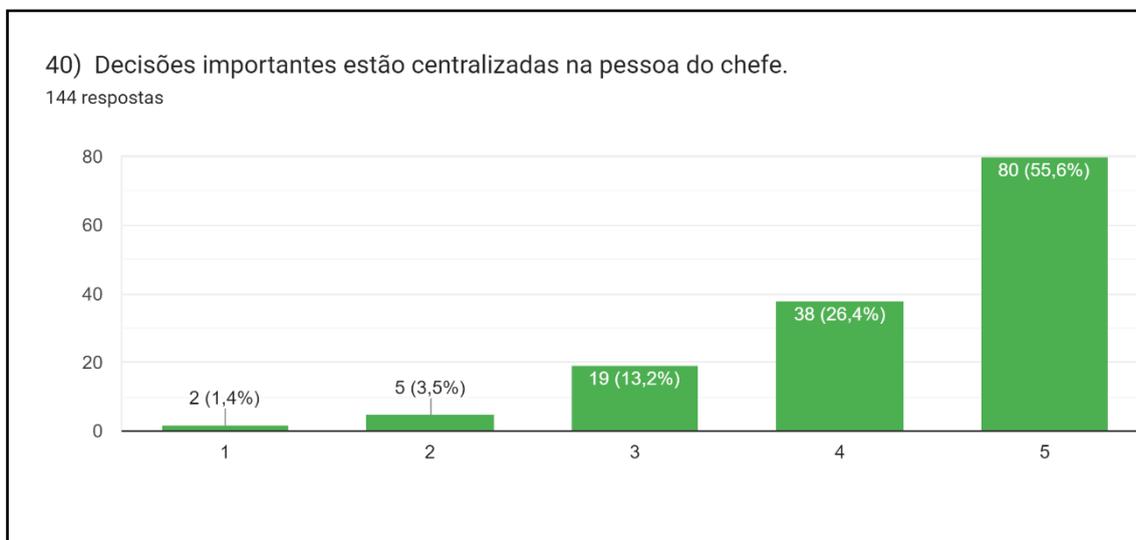
Gráfico de Respostas da 39ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 39ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 40

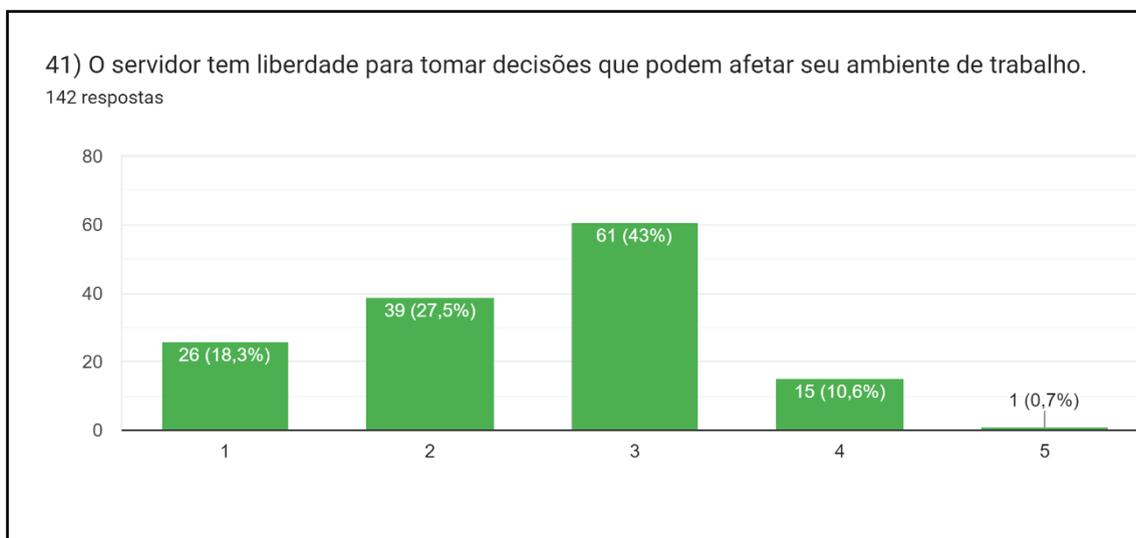
Gráfico de Respostas da 40ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 40ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 41

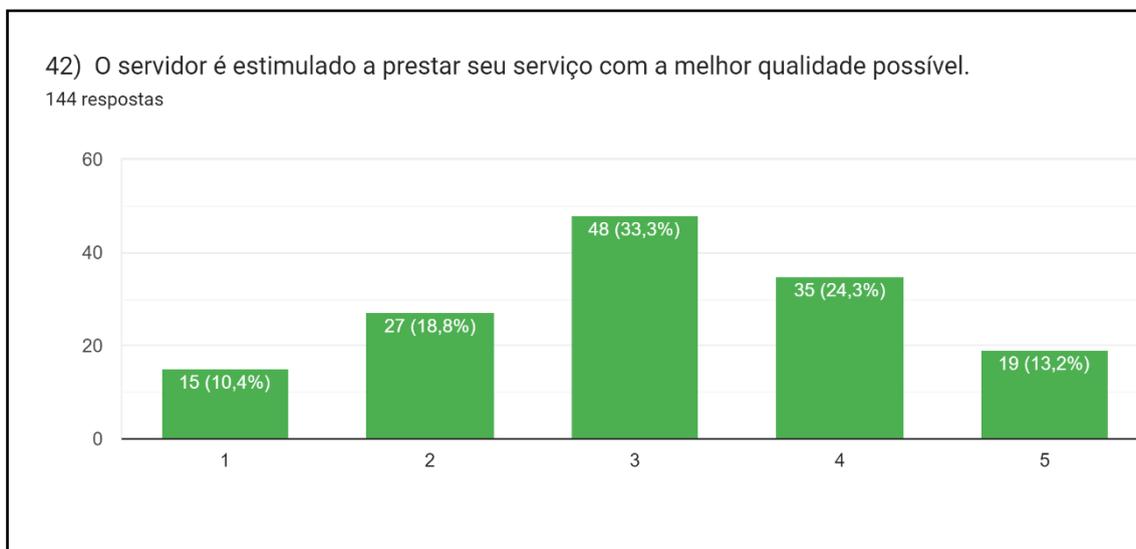
Gráfico de Respostas da 41ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 41ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 42

Gráfico de Respostas da 42ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 42ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 43

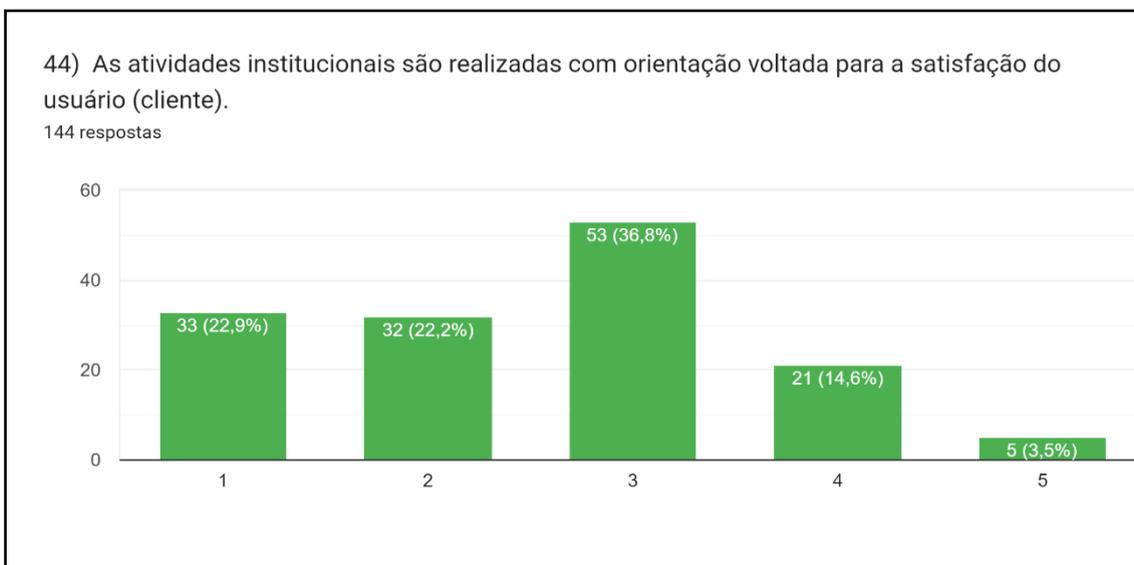
Gráfico de Respostas da 43ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 43ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

Figura 44

Gráfico de Respostas da 44ª Pergunta sobre Orientação Empreendedora



Nota. Gráfico elaborado pelo autor com base nas respostas da 44ª pergunta do formulário “Orientação Empreendedora e Burocracia de Médio Escalão no Ministério das Relações Exteriores: Uma Proposta para Capacitação de Primeiros-Secretários”.

”.

Apêndice C: Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas

Atividade diplomática em um mundo veloz, mutável e em rede

A nova ordem internacional no pós-II Guerra Mundial deu origem a um cenário internacional complexo com o surgimento de novas instituições multilaterais e novos países em decorrência do processo de descolonização na África e Ásia.

Para além da política internacional, e a partir da segunda metade do século XX, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), fruto da combinação entre informática e microeletrônica, acelerou a formação de um mundo em rede onde as relações institucionais, sociais, econômicas, comerciais, políticas, culturais, e administrativas passaram a ocorrer de uma forma acelerada como nunca.

Embora a diplomacia seja uma política pública com especificidades, ela precisa agir em razão das demandas do poder público, da mesma forma como as demais instituições públicas, muitas vezes de forma quase automática.

Pergunta 1

Na sua opinião, quais são os principais desafios que as Chancelarias modernas e, principalmente o Itamaraty, no caso do Brasil, precisam vencer para, no plano externo, atuar em um ambiente internacional em constante e rápida mudança; e, no plano interno, contar com um modelo de gestão que demonstre atuar com coerência, transparência e desempenho? Isso no entendimento de que a formulação e a execução da política externa são as duas faces de uma mesma moeda.

Cadeia de Comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede

O Ministério das Relações Exteriores é uma organização pública federal bicentenária, dotada de uma clara linha de comando, organizada de forma hierárquica (Lei 11.440/2006). De acordo com seu regimento interno (Artigo primeiro), está encarregada de auxiliar a Presidência da República na formulação e na execução da política externa, manter relações com Estados e instituições e defender os interesses do Estado e da sociedade brasileira no exterior.

Pergunta 2

Neste sentido, como você analisa o papel da hierarquia e da verticalidade entre as seis classes que compõem a carreira diplomática para o bom cumprimento da missão institucional do Ministério?

Pergunta 3

Até que ponto o tratamento e encaminhamento dos assuntos de trabalho dentro de um molde tradicional e hierárquico favorece ou dificulta a agilidade e a capacidade de inovar dos servidores e de assim ter o desempenho que se espera do Ministério nas áreas meio e finalísticas?

Pergunta 4

Na sua opinião, qual a importância do planejamento diplomático (estratégico, tático ou operacional) e por que o Itamaraty apenas começou o seu planejamento estratégico em tempos recentes?

Pergunta 5

Como se dá a preparação de lideranças e chefias no Itamaraty?

Pergunta 6

Comente até que ponto você considera que a concessão de maior autonomia e raio de ação para primeiros-secretários geraria um efeito benéfico em termos de desempenho profissional e institucional.

Pergunta 7

Até que ponto seria possível flexibilizar a hierarquia sem quebrar a linha de comando e será que vale a pena fazer isso?

Pergunta 8

Em que medida você acredita que o empoderamento das classes intermediárias da carreira diplomática (primeiro-secretário) contribui para o processo de modernização institucional do Itamaraty como um todo (áreas meio e finalísticas)?

Características e competências para o exercício de primeiras chefias no Itamaraty***Pergunta 9***

Você buscou em algum momento de sua trajetória ocupando cargos de chefia algum tipo de capacitação para o exercício das funções? Caso responda afirmativamente, dê exemplos.

Pergunta 10

No processo de recrutamento de diplomatas norte-americanos, são avaliadas várias características envolvendo competências como capacidade de liderança; capacidade de relacionamento interpessoal (profissionalismo, persuasão, adaptação); técnicas de comunicação; técnicas de gestão. Em contrapartida, o processo de recrutamento do Itamaraty não exige essas competências. Você avalia que essas competências poderiam vir a integrar uma grade de curso de capacitação para diplomatas?

Pergunta 11

O curso deveria ser disponibilizado para diplomatas em que fase da carreira diplomática? Inicial, intermediária, avançada?

O papel das novas gerações de diplomatas no processo de modernização do MRE

Sendo o concurso de admissão à carreira diplomática um dos mais difíceis do Brasil, uma das consequências é que a idade média de ingresso dos candidatos vem aumentando periodicamente. Além da idade mais alta que a de colegas de gerações anteriores, muitos dos atuais jovens diplomatas possuem experiências profissionais sólidas e mesmo famílias constituídas.

Pergunta 12

Tendo em vista o ritmo mais lento das promoções nos últimos anos e o patamar etário inicial de entrada, muitos servidores acabam por se sentir desestimulados pela baixa probabilidade de atingirem as classes mais altas da carreira. Mesmo sabendo que se trata de uma medida de alcance limitado, você considera que a concessão de maior autonomia aos diplomatas em posição de chefia poderia gerar um estímulo aceitável para aqueles diplomatas em fase intermediária da carreira, como no caso dos Primeiros-Secretários?

Apêndice D: Roteiro de entrevistas semiestruturadas e respostas dos grupos 1 e 2 de Especialistas Diplomáticos

Quadro 9

Atividade diplomática em um mundo veloz, mutável e em rede

Grupo 1 (Diplomatas Sêniores - DS) – Bloco A	Grupo 2 (Diplomatas Juniores - DJ) – Bloco A
Atividade diplomática em um mundo veloz, mutável e em rede	Atividade diplomática em um mundo veloz, mutável e em rede
1ª Pergunta: Principais desafios enfrentados pelas Chancelarias modernas	1ª Pergunta: Principais desafios enfrentados pelas Chancelarias modernas
Acompanhar a velocidade das transformações	Dissolução da fronteira tradicional e o impacto das TIC rompendo barreiras e distâncias
Criação de uma visão de conjunto para formular e executar uma política externa que leve em conta a pluralidade de atores	Diplomacia passa a ser feita com menos presença física e maior velocidade, encurtando os tempos de reação
Selecionar as fontes de informação	Multiplicidade de atores governamentais e não governamentais
Digerir e processar as informações	Multiplicidade de temas e cada novo tema traz novos, ou ao menos mais, atores
Multiplicidade atores não governamentais	Coordenação das vozes para poder atuar em sintonia perante os temas internacionais
Conhecimento profundo dos assuntos (o multilateralismo é uma área na qual o conhecimento cresce de forma exponencial, dificultando o domínio profundo dos temas)	Cultura organizacional que privilegia o “C” do sistema CHA

Quadro 9

Atividade diplomática em um mundo veloz, mutável e em rede (parte 2)

Amplitude dos temas dificulta formulação e implementação da política externa	O mundo está acelerando e o MRE está em uma velocidade constante e lenta
--	--

Uso aplicado de tecnologia na Diplomacia	Necessidade de maior agilidade no tratamento e difusão da informação, por um lado, e um modelo gerencial que dê sustentação a isso com o Ministério caminhando muito mais rápido nas áreas meio e finalísticas.
--	---

Setor público é mais lento que o privado para implementar as adaptações e ajustes em vista de um mundo em rápida e imprevisível transformação	Velocidade nos processos de transformação do mundo
---	--

Incorporar as novas tecnologias na diplomacia pública	O mundo conta com novos centros de controle da informação e não são os mesmos de antes. A Rede diplomática brasileira é muito concentrada na Europa. É preciso uma rede diplomática que corresponda a essas novas necessidades
---	--

Rever a gestão da informação, que deve abranger aplicativos como o Whatsapp e o Telegram	A velocidade do processo decisório, a qualificação da informação diplomática e a distribuição da rede de postos levando em consideração os novos centros de poder e de produção de informações são temas que precisam estar no centro das atenções do MRE
--	---

Quadro 9

Atividade diplomática em um mundo veloz, mutável e em rede (parte 3)

Burocracia estatal ocupa espaços que antes eram das Chancelarias (Diplomacia)	Rompimento do monopólio da representação, pois antes o diplomata tinha de representar um Estado, negociar e informar
Chancelaria precisa especializar-se sem perder a visão de conjunto e de estratégia	Trabalho de articulação da Chancelaria em relação ao concerto de múltiplos atores internacionais, ainda mais dentro de um cenário de disputa de narrativas e visibilidade
Carência de pessoal em Brasília para fazer frente a uma agenda diplomática crescente, o que acaba por gerar pressões sobre chefias e servidores	Países sede de plataformas de mídia e de informações
MRE está tendo dificuldades em reformar-se	Atuar no cenário internacional com poucos recursos e capacidade técnica é muito desafiador
Desempenho individual responde hoje pela imagem positiva do Ministério	Soft Power de um país depende de vários atores, além da Chancelaria, como Governo, imprensa, academia, empresas, sociedade
Nota-se esgarçamento da cultura organizacional e falta de organicidade do modelo de gestão	

Quadro 9

Atividade diplomática em um mundo veloz, mutável e em rede (parte 4)

Polarização política dentro e fora do
país limita as margens de atuação dos
governos

Nota. Quadro desenvolvido a partir dos resultados do “Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas e

Respostas dos Grupos 1 e 2 de Especialistas Diplomáticos”.

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede

<p>Grupo 1 (Diplomatas Seniores) - Bloco B</p> <p>Cadeia de Comando do Itamaraty:</p> <p>Característica e Adequação ao Mundo em Rede</p>	<p>Grupo 2 (Diplomatas Juniores) - Bloco B</p> <p>Cadeia de Comando do Itamaraty:</p> <p>Característica e Adequação ao Mundo em Rede</p>
<p>2ª Pergunta: Como você analisa o papel da hierarquia e da verticalidade entre as seis classes que compõem a carreira diplomática e para o bom cumprimento da missão institucional do MRE?</p>	<p>2ª Pergunta: Como você analisa o papel da hierarquia e da verticalidade entre as seis classes que compõem a carreira diplomática para o bom cumprimento da missão institucional do MRE?</p>
<p>Hierarquia e verticalidade fixam o Norte, determinam uma dinâmica, corrigem, eventualmente, o rumo, contribuem para o domínio de temas e para a assunção de responsabilidades. Primeiro-Secretário é um <i>turning point</i> da carreira diplomática</p>	<p>A hierarquia rígida acaba às vezes premiando indevidamente e cometendo injustiças. Porém, preservar uma certa experiência, ajuda a manter comportamentos mais tradicionais na instituição e pode refletir práticas consideradas saudáveis. Mas ela dificulta a mudança e a inovação</p>
<p>Hierarquia não deve ser empecilho à inovação dos mais jovens</p>	<p>Uma cadeia de comando com mais instâncias pode ter o efeito de proteger melhor os servidores que estão abaixo e com menor experiência. Por outro lado, ainda que seja interessante agilizar alguns processos de trabalho, também é verdade que um ritmo mais lento dá tempo de os assuntos decantarem e poderem, assim, ser solucionados de uma forma mais madura mais eficiente</p>

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 2)

Trata-se de uma questão antiga e que se reapresenta há mais de 50 anos	A hierarquia é útil em temas como os políticos nos quais as consultas aos superiores são importantes
Importante saber delegar tarefas	Hierarquia é um tema que não me preocupa mais. O Itamaraty é mais antigo que o próprio Brasil. MRE começou em 1808 e o Brasil em 1822
Voo solo da chefia não prescinde de consulta à instância superior	A hierarquia existe, mas ela não deve impedir as adaptações
Verticalidade estimula ordenamento e dá orientação, não precisando ser um obstáculo	Existe a hierarquia e o canal formal e existe o canal informal e as lideranças não institucionais. Conversas e temas avançam dessa forma e quando chega a hierarquia, você apenas institucionaliza isso. As redes tecnológicas criadas, por exemplo, com o Teams, ajudam a colocar em movimento tudo isso. No fundo, essa movimentação informal flexibiliza em parte a hierarquia
Toda instituição hierarquizada conta com degraus que as pessoas precisam galgar. O avanço se dá mediante aferição da capacidade de formular, executar e ganhar experiência, para então poder alcançar possíveis chefias	Na parte política, a hierarquia tem um papel fundamental que é de impedir que qualquer um chegue com poderes plenipotenciários e negocie em nome do Brasil. Os cônsules honorários às vezes precisam ser contidos

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 3)

A hierarquia no MRE precisa ser repensada. Houve perda de previsibilidade de como seria o funcionamento da carreira. Não há caminhos institucionais definidos sobre como resolver os atuais impasses.

O Itamaraty enfrenta o fenômeno da transitoriedade. Processos administrativos que duram 5 a 8 anos ou até mais, ao passo que os indivíduos ficam de 3 a 5 anos. Ninguém se senta para um projeto que vai além da gestão dele. Isso cria um espaço para que grupos informais para a solução de problemas se organizem e atuem

Carência de descrição de atribuições e atividades dificulta delegar a um servidor uma missão a ser cumprida

A hierarquia tem um papel importante. O trabalho de assessoramento de informações se dá de forma verticalizada. A hierarquia ajuda para que as questões fiquem claras.

O problema no Itamaraty é menos de hierarquia do que de pouca velocidade do processo decisório.

Trabalhar em áreas onde a informação flui, os processos de trabalho sejam definidos e o processo decisório seja ágil costuma atrair o interesse das pessoas. Estas, no entanto, às vezes preferem trabalhar em áreas mais problemáticas visando maior visibilidade e com isso obter as recompensas da carreira (promoções e remoções)

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 4)

Carência de planejamento, o que dificulta a alocação eficiente de recursos

Hierarquia per se é necessária. Seria, na minha opinião, uma questão de ver como se fixa a hierarquia, que no caso do Itamaraty é pela classe e tempo de entrada no serviço diplomático brasileiro. Esse único critério não me parece que atenda às necessidades do Ministério

A hierarquia não pode ser absoluta. Alta chefia não tem capacidade de processar e analisar todos os temas

O problema é que deve passar por toda a escala de comando uma decisão, quando necessariamente um problema poderia ser resolvido passando por um circuito de chefia mais curto. A escala de comando deveria ser acionada na íntegra, ou em parte, dependendo do tipo de situação ou problema e não que tudo suba ao ponto hierárquico mais alto (ainda que se tratando de questões operacionais secundárias) para depois descer ao ponto inicial. O medo de errar e a vontade de controlar criam um fluxo decisório lento em uma hierarquia unidirecional e linear

Fundamental o contato com o extrato intermediário da carreira, mas também com a cadeia de interlocutores, a fim de buscar acompanhar o dinamismo da realidade internacional

A hierarquia mascara um pouco nossos problemas, pois dá a sensação de controle e segurança. O trabalho reiterado de múltiplas revisões, à medida que o tema sobe na escala de comando, vai deixando os textos bem mais elaborados. O problema é que esse processo é mais lento do que deveria ser

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 5)

Mas é preciso haver obediência e coordenação com relação aos objetivos, metas e tarefas fixadas

O topo da pirâmide hierárquica está sobrecarregado em termos de trabalho. Tudo sobe ao topo. A verticalidade diminui a incidência de erros mais graves, porém a lentidão do processo decisório é o preço a pagar. A informação, além disso, flui mal de baixo para cima. A Chancelaria brasileira funciona, mas funciona devagar

O tema hierarquia é o mais discutido no Itamaraty. Há quem pense em aboli-la, mas eu discordo

Ou seja, por um lado, o problema não seria necessariamente a hierarquia, mas a velocidade e a relevância dos assuntos que saem de baixo para cima, que criam um congestionamento, que, de uma certa forma, altera o ritmo de respostas, sobretudo numa época em que se vive em tempo real

A hierarquia marca a aquisição de novas responsabilidades à medida em que se avança na carreira

3ª Pergunta: Até que ponto o encaminhamento de assuntos de trabalho dentro de um molde tradicional hierárquico facilita ou dificulta a agilidade e a capacidade de inovar dos servidores e de assim ter o desempenho que se espera do Ministério nas áreas meio e finalística?

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 6)

Faltam aos novos diplomatas organização e método e a apresentação desses temas é importante para explicar a razão da hierarquia no Itamaraty. Essa explicação poderia ajudar a reduzir uma combatividade das gerações mais novas em relação às mais antigas	Eu acho que existe espaço para a inovação. E funciona melhor quando feita internamente. Há um histórico de experiências malsucedidas de contratação de empresas externas de consultoria pelo MRE. Porém, não se pode cair na crença de que tudo o que o MRE faz é genial. É preciso haver uma modulação
---	---

3ª Pergunta: Até que ponto o encaminhamento de assuntos de trabalho dentro de um molde tradicional hierárquico facilita ou dificulta a agilidade e a capacidade de inovar dos servidores e de assim ter o desempenho que se espera do Ministério nas áreas meio e finalística?	Existe a hierarquia e o canal formal e existe o canal informal e as lideranças não institucionais. Conversas e temas avançam dessa forma e quando chega a hierarquia, você apenas institucionaliza isso. As redes tecnológicas criadas, por exemplo, com o Teams, ajudam a colocar em movimento tudo isso. No fundo, essa movimentação informal flexibiliza em parte a hierarquia.
---	--

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 7)

<p>Importância de um topo hierárquico que identifique funções, atribuições e o tipo de gestão</p>	<p>Molde hierárquico pode ser endurecido ou flexibilizado pelas respectivas chefias e isso costuma ser levado em conta pelos diplomatas quando buscam lotação. Chefes com maiores conhecimentos de gestão costumam saber organizar melhor os processos de trabalho e isso atrai funcionários. O contrário também é verdade e o chefe que não consegue organizar sua área amplia a disfuncionalidade e prejudica o ministério inteiro</p>
---	--

<p>Topo hierárquico precisa distinguir entre rotina e excepcionalidade, favorecendo a cultura da iniciativa</p>	<p>O problema é que deve passar por toda a escala de comando uma decisão, quando necessariamente um problema poderia ser resolvido passando por um circuito de chefia mais curto. A escala de comando deveria ser acionada na íntegra, ou em parte, dependendo do tipo de situação ou problema e não que tudo suba ao ponto hierárquico mais alto (ainda que questões operacionais secundárias) para depois descer ao ponto inicial. O medo de errar e a vontade de controlar criam um fluxo decisório lento em uma hierarquia unidirecional e linear</p>
---	---

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 8)

Inovação deve ser acompanhada e protegida pelo topo hierárquico. Os seniores podem e devem ajudar os mais novos	A condução do trabalho dentro de um molde tradicional hierárquico dificulta a agilidade e a capacidade dos servidores do Itamaraty em inovar
---	--

Novos colegas são “a voz da atualidade”

4ª Pergunta: Na sua opinião, qual a importância do planejamento diplomático (estratégico, tático ou operacional) e por que o Itamaraty apenas começou o seu planejamento estratégico em tempos recentes?

4ª Pergunta: Na sua opinião, qual a importância do planejamento diplomático (estratégico, tático ou operacional) e por que o Itamaraty apenas começou o seu planejamento estratégico em tempos recentes?

Planejamento estratégico, tático e operacional é fundamental. No Itamaraty, não está clara a separação entre eles. Houve tentativas de planejamento no passado, mas não se tem avaliação sobre se foram tão frutíferas. Planejamento fixa o Norte, evita a repetição e o retrabalho amadorístico e dialoga com o interesse nacional, já que a clareza desses interesses pode ser melhor vista e atendida por uma política estruturada que vise atender o interesse nacional

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 9)

É fundamental. Deve estimular a coordenação entre as áreas

No MRE, o problema é que a expressão diplomática está associada à Secretaria de Planejamento Diplomático, que na verdade está encarregada da preparação dos discursos e das falas do Ministro de Estado e não age de maneira a formular uma visão geral e estratégica do Ministério

Itamaraty é mais centralista e cessão de poder provoca receios e isso restringe uma postura voltada ao planejamento

O planejamento é um indicador, uma orientação de direção. A gente bota no papel o caminho que quer fazer e a partir daí você vai caminhando. O planejamento é vivo

O planejamento diplomático deve propiciar conexão entre áreas finalísticas e áreas meio. Planejamento tardio no MRE pode ser resultado de seu perfil conservador avesso às mudanças

O planejamento pode ter demorado no Itamaraty em razão da crença que o planejamento retira autonomia das chefias. Não é uma crença correta

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 10)

O planejamento diplomático e o estratégico devem ser capazes de antecipar eventuais riscos	O planejamento estratégico estimula as autoridades a pensarem no que elas querem e a agirem em conformidade. Você define onde quer chegar. Também ajuda a mostrar para fora, de maneira mais transparente, o que o Itamaraty faz e pretende fazer
--	---

Prioridades de um novo governo devem estar alinhadas às grandes questões e à ideia de um planejamento de longo prazo. Topo e base da pirâmide devem-se comunicar e combinar meios e fins, a fim de que o planejamento diplomático não fique deslocado	O planejamento olha a organização para dentro. Para o MRE, o planejamento em todos os níveis (estratégico, tático, operacional) é vital no médio e longo prazo. A dificuldade e o atraso de implementação no Itamaraty têm a ver com o desinteresse dos diplomatas e isso vira um desinteresse institucional. Acaba prevalecendo o cotidiano do trabalho e da vida das pessoas. Sem uma vontade manifesta da alta chefia, o planejamento estratégico não vira um instrumento adotado e seguido pelos servidores do MRE
---	--

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 11)

A carreira diplomática é essencialmente voltada para se atingir um nível gerencial

O planejamento estratégico é fundamental até para ajudar a resolver um pouco essa verticalidade que produz lentidão e dificulta a inovação. Além disso, o planejamento informa as pessoas sobre o que devem fazer e os parâmetros para isso. Ajuda também no processo de delegação de tarefas.

No MRE não existe uma cultura de planejamento estratégico.

Acho que formulação e execução não são as faces de uma mesma moeda, pois a formulação é muito mais complexa em um ambiente internacional incontornável.

Planejamento de mais longo prazo no Brasil requer consenso em um nível maior envolvendo, governo, parlamento, empresas.

Falta base técnica, fico pensando se conseguiremos fazer e implementar um planejamento assim em nossa geração.

Vejo com preocupação que o Ministério planeja pouco. Faltam coisas básicas como saber a lotação ideal das unidades do MRE no Brasil e na rede de postos no exterior

5ª Pergunta: Como se dá a preparação de lideranças e chefias no Itamaraty?

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 12)

TCU critica o MRE por trazer servidores para atender demandas de pico de pessoal sem apresentar um planejamento lógico que trate da forma de distribuição de servidores no Itamaraty	A preparação de chefias no Itamaraty precisa contar com dois fatores. O primeiro deles é o bom senso e o segundo é a sorte de ter tido bons chefes. O aprendizado se dá meio que por osmose
--	---

5ª Pergunta: Como se dá a preparação de lideranças e chefias no Itamaraty?	Não há, no Itamaraty, preparo prévio suficiente para a ocupação de chefias. Tudo fica muito na experiência adquirida antes pelos locais e pessoas com que o agora novo chefe trabalhou
---	--

Não se dá em termos formais, ocorre de forma espontânea sem capacitação	Chefiar é extrapolar a função de assessoramento que os diplomatas exerceram durante a maior parte de suas carreiras. Eu vejo, às vezes, chefias que têm dificuldades em tomar decisões, de coordenar, de cobrar resultados porque na cabeça delas elas são eternos secretários.
---	--

Liderança exercida com base em perfis individuais e circunstâncias de trabalho	Falta de capacitação gerencial acaba por não contribuir para o aumento da autonomia e da segurança do capacitado quando ele for liderar
--	---

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 13)

Preparação das chefias no Itamaraty deve começar no Instituto Rio Branco, dando-se maior ênfase à profissionalização do diplomata

Aprendizado das chefias se faz na base do *learning by doing*. A preparação de lideranças deveria ser algo central, pois se trata do desenvolvimento das competências mais importantes. Inclui: tomada de decisões, gerenciamento de colegas.

Aprendizado se faz por osmose com pouca institucionalização. Aprendendo com os mais antigos e isso muitas vezes aproxima os destinos de ambos. Busca-se a companhia dos bons e a evitar a dos maus.

Como a captação de novos profissionais é boa, a transmissão de conhecimentos fica um pouco facilitada, porém longe da ideal. Acaba que cada diplomata buscará a forma de aprender e evoluir profissionalmente

Aprendizado de chefia se dá por osmose. Há muita distância entre o topo e a base da carreira e tudo fica mais difícil

Acho que as chefias de Divisão no MRE têm certa autonomia, que naturalmente varia de área para área. Até o processo decisório lento faz com que algumas decisões voltem ou fiquem nos Chefes de Divisão, “caindo no colodeles e não tendo sido deliberadamente delegadas a eles

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 14)

A preparação das futuras lideranças deve começar no Instituto Rio Branco. Líder deve estar à frente da equipe

A formação de lideranças no Itamaraty é basicamente aleatória. Não existe processo claro para isso. Existe uma cultura de premiar o bom funcionário e não o bom líder. Mas nem sempre o bom funcionário é bom líder. Não existe uma cultura de desenvolvimento. Se o funcionário nunca fez nada em termos de inovação, não dá muito para esperar que ele se torne inovador quando chefiar. Acaba sendo uma pessoa que pode acabar com ideias defasadas e atrasadas. Primeiros-Secretários têm em média 40 anos. Não é o auge da carreira, mas você já tem servidores bastante maduros

Gestor de equipes deve também gerir recursos

6ª Pergunta: Comente até que ponto você considera que a concessão de maior autonomia e raio de ação para primeiros-secretários geraria um efeito benéfico em termos de desempenho profissional e institucional?

Formação do diplomata é pouco focada nos instrumentos e nas ferramentas necessárias ao bom exercício da função

A concessão de maior autonomia aos Primeiros-Secretários é necessária, mas penso que isso já existe, pois muitos chefiam Divisões atualmente. Além disso, vários assessoram diretamente as mais altas chefias no Itamaraty e em outros órgãos da administração pública federal

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 15)

6^a Pergunta: Comente até que ponto você considera que a concessão de maior autonomia e raio de ação para primeiros-secretários geraria um efeito benéfico em termos de desempenho profissional e institucional?

A hierarquia já era de certa forma quebrada dentro de certos limites, quando diplomatas de classes mais baixas chefiavam colegas de classes um pouco mais altas, sem, no entanto, chegar ao topo da carreira. Contudo, há casos de colegas mais antigos não aceitarem ser lotados em áreas chefiadas por colegas mais novos. Há um apreço muito pela Antiguidade

Autonomia é benéfica, mas precisa ser calibrada, pois o aconselhamento é importante. O mesmo ocorre com a flexibilização da hierarquia

Acho que os Primeiros-Secretários já contam com muita autonomia. Porém eu acho que é uma coisa que eles ainda querem mais

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 16)

<p>Calibragem e um certo afastamento, juntamente com um aconselhamento colocam as coisas em perspectiva</p>	<p>Conceder maior autonomia aos Primeiros-Secretários gera um efeito muito benéfico. Essa concessão deve fixar as responsabilidades e os limites da ação e dá a base para que os diplomatas possam trabalhar o processo de captar e difundir informações, bem como administrar os temas. Isso ajuda na construção de redes informais de contatos que poderão encaminhar uma discussão e o apoio voltados para a solução de um tema. Solução que depois sobe na escala hierárquica para ser examinada e eventualmente validada, passando então à condição de posição oficial ou de norma. Ouseja, um tema surgido na esfera técnica no nível de um Primeiro-Secretário subiu e se tornou um tema político. Não fique esperando lá atrás o OK da chefia para já ir dando forma aos meus contatos informais. Essa é uma maneira de inovar em política externa</p>
---	--

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 17)

O MRE tem uma estrutura de comando engessada e isso dificulta a concessão de maior autonomia às classes intermediárias da carreira diplomática. Há duas ou três camadas de chefias acima, o que limita a margem de manobra

“Se houvesse uma institucionalização da delegação da decisão para os Primeiros-Secretários de uma forma que eles a priori, antes de assumirem os cargos, já soubessem que eles teriam autonomia isso ajudaria sim.” Para institucionalizar é preciso deixar clara a alçada de decisão.

Isso orienta quanto às decisões que devem subir e evita o medo da decisão que se tomou. Por isso acabar não acontecendo, os assuntos tendem sempre a subir até o topo hierárquico.

Facilita a concessão de maior autonomia a existência de uma institucionalização de chancela da decisão. A chancela avança o processo decisório. O chancelamento é uma forma de flexibilização hierárquica.

O Primeiro-Secretário em geral já tem 10 anos de MRE, alguns próximos do limite de 12 anos para serem promovidos. Não são novatos e sim servidores master. Encontrar formas de fazer com que a atual estrutura hierárquica possa acomodá-los em determinadas funções que hoje não estão disponíveis, e sem trazer um caos para a linha decisória, é algo positivo

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 18)

Sou a favor. Autonomia pressupõe No Itamaraty, muitas coisas são feitas responsabilidade para agir dentro de atribuindo-se à pessoa, exceto a atribuição de determinados parâmetros. O diplomata que função. domina um determinado assunto cria confiança e age de forma consequente, prestando contas à sua chefia sobre a evolução de um assunto. Assim, dar condições e autonomia para que o diplomata cresça é uma boa coisa a fazer. Dessa forma, ele próprio se torna parte do processo de formulação da política externa

Autonomia é importante para a realização do trabalho, mas não se confunde com a questão do fluxo de carreira

7ª Pergunta: Até que ponto seria possível flexibilizar a hierarquia sem quebrar a linha de comando e será que vale a pena fazer isso?

7ª Pergunta: Até que ponto seria possível flexibilizar a hierarquia sem quebrar a linha de comando e será que vale a pena fazer isso?

A concessão de maior autonomia aos Primeiros-Secretários é necessária, mas penso que isso já existe, pois muitos chefiam Divisões atualmente. Além disso, vários assessoram diretamente as mais altas chefias no Itamaraty e em outros órgãos da administração pública federal

Quadro 10

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 19)

Vale a pena. Eu procuro dar autonomia, principalmente quando vejo as coisas dando certo

A hierarquia já era de certa forma quebrada dentro de certos limites, quando diplomatas de classes mais baixas chefiavam colegas de classes um pouco mais altas, sem, no entanto, chegar ao topo da carreira. Contudo, há casos de colegas mais antigos não aceitarem ser lotados em áreas chefiadas por colegas mais novos. Há um apreço muito pela Antiguidade

A hierarquia no Itamaraty precisa ser repensada. Nós ainda não temos essa ideia de atribuir a um servidor uma missão a ser feita. Tampouco existe uma descrição clara e consolidada das atribuições e atividades correspondentes às funções em cada posto. Falta planejamento, o que dificulta a alocação eficiente de recursos. É preciso atualizar os métodos de trabalho e a forma como se trabalha no Itamaraty, muito calcada em práticas antigas

Falta de capacitação gerencial acaba por não contribuir para o aumento da autonomia e da segurança do capacitado quando ele for liderar

8ª Pergunta: Em que medida você acredita que o empoderamento das classes intermediárias da carreira diplomática (primeiro-secretário) contribui para o processo de modernização institucional do Itamaraty como um todo (áreas meio e finalísticas)?

Para flexibilizar a hierarquia é preciso, além de um planejamento estratégico, um plano. Se você instruir mal as pessoas, o resultado pode ser ruim. Por outro lado, o MRE conta com uma boa força de trabalho, na média com gente qualificada, crítica e intelectualmente capaz. Bem instruída, essa força de trabalho pode ir longe

Quadro 10 (Continuação)

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 20)

Trabalhei para o empoderamento de carreiras do MRE, ajudei a criar a carreira de Assistente de Chancelaria	8ª Pergunta: Em que medida você acredita que o empoderamento das classes intermediárias da carreira diplomática (primeiro-secretário) contribui para o processo de modernização institucional do Itamaraty como um todo (áreas meio e finalísticas)?
--	---

Quis dar melhores contornos organizacionais à carreira de Oficial de Chancelaria	O Itamaraty tem ótima capacidade de formulação, porém dificuldades em execução, pois é preciso ter níveis gerenciais que entendam o comando estratégico e reflitam sobre as ações concretas a serem adotadas. Fica um espaço grande entre a formulação e a execução. É preciso capacitar o nível médio. Fragilidades de atributos gerenciais que passam pela liderança, integração de sistemas, falta de processos etc. Ou seja, o que se está falando é de uma gestão estratégica
--	--

Quadro 10 (Continuação)

Cadeia de comando do Itamaraty: características e adequação ao mundo em rede (Parte 21)

A força de trabalho tende a se tornar melhor com o uso intensivo de tecnologia. As turmas de 100 vão-se aposentar por volta de 2050

No quesito empoderamento de Primeiros-Secretários, que se refere à autonomia, a maior insatisfação que vejo são questões materiais como a do fluxo de carreira. É preciso que o empoderamento não seja visto como prêmio de consolação pelo fato de o diplomata não ter sido promovido

O empoderamento das classes intermediárias pode contribuir para a modernização do MRE, porém deve sempre ser feita de forma cuidadosa

O Empoderamento dos Primeiros-Secretários pode ajudar, já que muitas boas ideias no Itamaraty vierem de baixo para cima.

Texto “*The Policy Maker and the Intellectual*”. Traz a tese de que só até o nível intermediário, ou em um nível X na média da burocracia você consegue pensar sobre um problema novo. Os níveis decisórios acima têm de tomar decisões o tempo todo e então já não conseguem pensar coisas diferentes

Nota. Quadro desenvolvido a partir dos resultados do “Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas e Respostas dos Grupos 1 e 2 de Especialistas Diplomáticos”.

Quadro 11

Características e competências para o exercício de primeiras chefias no Itamaraty

<p>Grupo 1 (Diplomatas Seniores) –Bloco D</p> <p>Características e competências para o exercício de primeiras chefias no Itamaraty</p>	<p>Grupo 2 (Diplomatas Juniores) –Bloco D</p> <p>Características e competências para o exercício de primeiras chefias no Itamaraty</p>
<p>9ª Pergunta: Você buscou em algum momento de sua trajetória ocupando cargos de chefia algum tipo de capacitação para o exercício das funções? Caso afirmativo, dê exemplos</p>	<p>9ª Pergunta: Você buscou em algum momento de sua trajetória ocupando cargos de chefia algum tipo de capacitação para o exercício das funções? Caso afirmativo, dê exemplos</p>
<p>Sempre valorizei a capacitação, embora no meu tempo não houvesse isso claramente</p>	<p>Procurei me capacitar para ocupar cargos de chefia. No MRE, o interesse por cursos de capacitação é baixo em que pese haver um discurso de reconhecimento da importância desse tema. O MRE não alivia carga horária para os servidores que estejam fazendo cursos de capacitação. Isso torna o tema capacitação ainda mais problemático para quem esteja a fazer um curso</p>
<p>Reconhece a importância de uma capacitação gerencial</p>	<p>A capacitação para chefes precisará ser melhorada e institucionalizada</p>
<p>Eu me preparei para minhas chefias estudando como autodidata. Busquei aprender com quem sabia mais. Não é como nos Estados Unidos, onde as chefias passam por cursos de imersão antes de assumir chefias</p>	<p>Capacitação terá de levar em conta o perfil do capacitado</p>

Quadro 11

Características e competências para o exercício de primeiras chefias no Itamaraty (Parte 2)

<p>10ª Pergunta: No processo de recrutamento de diplomatas norte-americanos são avaliadas várias características envolvendo competências como capacidade de liderança; capacidade de relacionamento interpessoal (profissionalismo, persuasão, adaptação); técnicas de comunicação; técnicas de gestão. Em contrapartida, o processo de recrutamento do Itamaraty não exige essas competências. Você avalia que essas competências poderiam vir a integrar uma grade de curso de capacitação para diplomatas?</p>	<p>Minha formação foi no <i>on-the-job training</i>. Não pensei em buscar outras formas, até porque os demais também não buscavam. Não havia ninguém mais fazendo</p>
	<p>Entre as possíveis matérias de um curso de capacitação gerencial destaca-se o de <i>media training</i></p>
<p>11ª Pergunta: O curso seria disponibilizado para diplomatas em que fase da carreira? Inicial, intermediária, avançada?</p>	<p>Concordo com que haja cursos de capacitação gerencial para as distintas fases da carreira. Só não acho que deva ter para Embaixador</p>

Quadro 11

Características e competências para o exercício de primeiras chefias no Itamaraty (Parte 3)

Início de carreira, sobretudo para evitar os vícios gerados pela manifestação individual da prática; e reforçado ao longo da carreira

Me capacitei na prática, pois terminei o Instituto Rio Branco e 3 meses depois eu era subchefe e, em seguida, Chefe da Divisão de Pagamentos (DPAG). Fui fazendo minha trajetória e me especializando nos assuntos. Pedia para a Administração pagar meus cursos de capacitação e obtive sucesso algumas vezes

Um curso de capacitação deve ocorrer nas primeiras chefias, que no caso do Itamaraty corresponde aos Primeiros-Secretários. A pessoa vai recebendo conhecimentos aolongo da carreira e chega uma hora em que ela vai comandar pessoas e estruturas. Então ela precisa entender como as coisas (liderança, processo, risco, orçamento) funcionam e uma capacitação gerencial às ajudas nisso

Sempre busquei me capacitar, estudando os temas que precisaria desenvolver no trabalho. Inclusive quando outros colegas não faziam o mesmo, pois estavam mais preocupados em atender as demandas que recebiam de forma rápida e objetiva

O Instituto Rio Branco treina as pessoas para serem conteudistas. Quando enfrentam a realidade do trabalho, despendem grande esforço de adaptação mental e física. Isso ocorre para quem está começando, mas

Quadro 11

Características e competências para o exercício de primeiras chefias no Itamaraty (Parte 4)

também vale para os que estão em suas primeiras chefias

A capacitação gerencial contínua dos diplomatas deve ser proporcional a cada etapa e nível de responsabilidade que eles tenham ao longo da trajetória profissional. Nesse sentido, Os Ministros de Segunda Classe até precisariam de uma capacitação mais robusta do que a dos Primeiros-Secretários

Eu sempre busquei me capacitar, pois desde antes de entrar no Itamaraty eu queria desenvolver funções gerenciais. Quando entrei no Ministério, continuei a fazer isso

Note que os erros que os colegas cometem em funções de comando podem eventualmente ter parte dessa culpa atribuída a um Estado que não o treinou. Até por isso eu acho que a capacitação é importante

Quadro 11

Características e competências para o exercício de primeiras chefias no Itamaraty (Parte 5)

Acho que o curso gerencial para Primeiro-Secretário é essencial para o prosseguimento na carreira. Nesse sentido, me parece um momento certo para treiná-lo, já que ao contrário dos diplomatas norte-americanos aos quais se pede uma série de competências (skills) gerenciais e eles já podem assumir funções de comando nos estágios iniciais da carreira, no caso do Brasil, o diplomata levará em média pelo menos 10 anos antes de começar a chefiar algo

Busquei capacitar-me por iniciativa própria. Estou agora em uma área totalmente nova e isso me leva a ter de estudar e tentar me preparar mais

Um curso de capacitação gerencial pode ajudar a criar um espaço para discutir a cultura de trabalho no Ministério, que é muito voltada para o individualismo. Cursos dessa natureza podem ajudar o MRE a fomentar uma cultura de desenvolvimento do servidor diplomático

Quadro 11

Características e competências para o exercício de primeiras chefias no Itamaraty (Parte 6)

A capacitação deveria ser contínua, abrangendo as distintas classes e fases das carreiras dos diplomatas

Nossa cultura de trabalho tem elementos muito tóxicos. A autonomia pressupõe uma pessoa responsável, adulta, profissional

O Itamaraty é um ambiente em que se tolera muito pouco o erro

O curso de capacitação gerencial não se confunde com o Curso de Altos Estudos (CAE), que é e deve ser voltado à preparação da alta liderança do MRE

Quadro 11

Características e competências para o exercício de primeiras chefias no Itamaraty (Parte 7)

10ª Pergunta: No processo de recrutamento de diplomatas norte-americanos são avaliadas várias características envolvendo competências como capacidade de liderança; capacidade de relacionamento interpessoal (profissionalismo, persuasão, adaptação); técnicas de comunicação; técnicas de gestão. Em contrapartida, o processo de recrutamento do Itamaraty não exige essas competências. Você avalia que essas competências poderiam vir a integrar uma grade de curso de capacitação para diplomatas?

A gente precisa desenvolver o nível gerencial dos Primeiros-Secretários e Conselheiros, pois a formulação de política externa é algo que começa lá no Instituto Rio Branco após a aprovação no CACD

Faz muita falta a não implementação de um Curso de Atualização em Política Externa (CAP) gerencial

Quadro 11

Características e competências para o exercício de primeiras chefias no Itamaraty (Parte 8)

Ministros de Segunda Classe até precisariam de uma capacitação mais robusta do que a dos Primeiros-Secretários

11ª Pergunta: O curso seria disponibilizado para diplomatas em que fase da carreira? Inicial, intermediária, avançada?

A gente precisa desenvolver o nível gerencial dos Primeiros-Secretários e Conselheiros, pois a formulação de política externa é algo que começa lá no Instituto Rio Branco após a aprovação no CACD.

Faz muita falta a não implementação de um Curso de Atualização em Política Externa (CAP) gerencial

Maior sensibilização dos Primeiros-Secretários por meio de uma capacitação gerencial pode trazer um efeito positivo para o Ministério, já que serão mais pessoas sensíveis para uma determinada agenda

Nota. Quadro desenvolvido a partir dos resultados do “Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas e Respostas dos Grupos 1 e 2 de Especialistas Diplomáticos”.

Quadro 12*O papel das novas gerações de diplomatas no processo de modernização do MRE*

Grupo 1 (Diplomatas Seniores) – Bloco D	Grupo 2 (Diplomatas Juniores) – Bloco D
O papel das novas gerações de diplomatas no processo de modernização do MRE	O papel das novas gerações de diplomatas no processo de modernização do MRE
12ª Pergunta: Diante da lentidão das promoções e a qualificação crescente e da idade mais elevada dos novos diplomatas, você considera que a concessão de maior autonomia aos diplomatas em posição de chefia poderia gerar um estímulo aceitável para aqueles diplomatas na fase intermediária da carreira como os primeiros secretários?	12ª Pergunta: Diante da lentidão das promoções e a qualificação crescente e da idade mais elevada dos novos diplomatas, você considera que a concessão de maior autonomia aos diplomatas em posição de chefia poderia gerar um estímulo aceitável para aqueles diplomatas na fase intermediária da carr
No que se refere à concessão de maior autonomia e raio de ação para Primeiros-Secretários sou a favor de dar mais autonomia. Autonomia pressupõe responsabilidade para agir dentro de determinados parâmetros. O diplomata que domina um determinado assunto cria confiança e age de forma consequente, prestando contas à sua chefia sobre a evolução do assunto. Assim, dar condições e autonomia para que o diplomata cresça é um boa coisa a fazer. Dessa forma, ele próprio setorna parte do processo de formulação da política externa	As regras estavam claras desde o início. Ninguém nunca disse: - Olha vocês vão entrar e aí a gente reforma a carreira e todo mundo vai ser, no mínimo ministro. As expectativas das novas gerações foram criadas por conta própria. Portanto, acho difícil atender a várias dessas expectativas. Principalmente para quem entrou com muito mais idade na carreira

Quadro 12

O papel das novas gerações de diplomatas no processo de modernização do MRE (Parte 2)

Carreira necessita reformas estruturais

Já temos o primeiro diplomata nascido no século XXI e toda uma geração deste novo século. Falta uma política de desenvolvimento mais contundente. Promoção, cultura e estrutura são temas que precisarão ser mais bem equacionados. Acho que existe um descompasso entre formulação e execução e um curso de natureza gerencial pode ajudar a sanar esse problema

Entrevistado já liderou grupo de estudos sobre reforma da carreira diplomática

Há uma preocupação excessiva com promoção e remoção, que são processos eminentemente políticos, ainda que estruturados. “Político-Meritocrático”. Seria bom contar com um sistema que misturasse o político com algo mais concreto do tipo as capacitações que a pessoa fez, os projetos, o nível de influenciar o desempenho da instituição etc.

Novas gerações estão tendo maior dificuldade para subirem e isso pode frustrar e criar descrença quanto ao resultado de se executar bem o trabalho.

Processo “político-meritocrático” colocou a instituição em uma sinuca de bico. Nosso *stick and carrot*” é a promoção e não a atividade em si, o que tem um prejuízo psicológico que o da autorrealização

Quadro 12

O papel das novas gerações de diplomatas no processo de modernização do MRE (Parte 3)

É preciso construir uma solução congressual

A geração atual de Segundos e Primeiros-Secretários está hoje muito desestimulada em termos de perspectivas de progressão funcional, além disso, trabalhando muito sem ver resultados palpáveis.

“A maioria dos colegas que se veem desestimulados não é pelo fato de que não chegarão a serem Embaixadores, e sim por que se sentem presos ali no meio da carreira sem ter nada que pareça justificar o esforço deles, entendeu? O diplomata quer ter “*a piece of the action*” e quando se tem isso, a energia para o trabalho se torna ilimitada.”
“Então, eu acho interessante pensar não só nos estímulos, mas também no desestímulo que uma falta de autonomia gera.” O desestímulo inibe a capacidade de inovação. É quando a carreira se transforma em um emprego e as pessoas perdem o interesse e a energia para buscar, apesar das dificuldades, a progressão funcional.

Condicionalidades tornam o quadro mais complexo

A atual geração vai passar mais tempo na classe de Secretário. Maior autonomia para esses diplomatas ajuda, mas não pode ser prêmio de consolação. O certo é que haja uma mudança estrutural maior. Um curso de capacitação gerencial é útil, porém é preciso desenhar e implementar essa mudança estrutural maior, sem qual pode não haver uma alteração no presente quadro funcional

Quadro 12 (Continuação)

O papel das novas gerações de diplomatas no processo de modernização do MRE (Parte 4)

Descobrir fórmula de manter o estímulo pelo trabalho e a vontade de chegar ao topo

As pessoas que entram na carreira são muito ambiciosas, cientes até demais de sua capacidade intelectual. Buscam satisfação em suas vidas pessoais e valorizam um ambiente de trabalho estimulante. O fato de se ter uma progressão funcional lenta contraria expectativas e percepções e gera insatisfações e angústias grandes. É uma insatisfação menos por questões financeiras e mais por questões de status e de poder contribuir para o Brasil, até mesmo agindo com idealismo

Nota. Quadro desenvolvido a partir dos resultados do “Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas e Respostas dos Grupos 1 e 2 de Especialistas Diplomáticos”.

Anexo A: Memorando nº 28 (2018)

Memorando para o Senhor Secretário-Geral

Em 16 de maio de 2018 IRBr28/ 2018 / OSTENSIVO / NORMAL

Índice: Treinamento de Diplomatas.

CAP. Implementação.

Senhor Secretário-Geral,

Como é do conhecimento de Vossa Excelência, a Lei 11.440/06, que regulamenta o serviço exterior brasileiro, estabelece, na seção V, relativa à promoção, que os funcionários diplomáticos nas classes de conselheiro, primeiro-secretário e segundo-secretário hajam concluído, como condição para ascensão à classe superior, respectivamente o Curso de Altos Estudos (CAE), o Curso de Atualização em Política Externa (CAP) e o Curso de Aperfeiçoamento de Diplomatas (CAD).

O CAE e o CAD foram regulamentados e têm sido regularmente aplicados há décadas. Em contraste, o CAP, curso intermediário, nunca foi regulamentado ou implementado como se sabe. O objetivo do presente memorando é o de elevar a sua consideração proposta de formato para o CAP, a qual, caso conte com o apoio de Vossa Excelência, será posteriormente convertida em projeto de regulamento antes de que seja publicado o edital de sua primeira edição.

O formato proposto a seguir para o CAP está assente em duas premissas. A primeira é a de que, embora se trate de exercício individual, autônomo e distinto dos demais cursos de treinamento oferecidos pelo IRBr, conforme orientação de Vossa Excelência, o CAP deve articular-se dentro de uma visão de formação e treinamento continuado, com base em parâmetros definidos pela Casa sobre o perfil profissional que se deseja do diplomata brasileiro, ou seja, não se devem repetir no CAP conteúdos programáticos e modalidades de aferição do conhecimento que já se percorreram em etapas anteriores de treinamento ou serão trilhados futuramente, no CAE. Além disso, o CAP deverá ser forçosamente implementado conjuntamente, e em parceria, pelo IRBr e a SGEX. A segunda premissa é a de que o CAP deve contemplar as competências essenciais à etapa intermediária da carreira, na qual, mais do que

aprendizado substantivo, faz-se

necessária a aquisição de habilidades de gestão, liderança, comunicação e planejamento estratégico. No entendimento de que, na transição de classe de primeiro-secretário a conselheiro, vários diplomatas já se encaminham para exercer cargos de chefia (FCPE-4), em áreas crescentemente especializadas, como administração, consular, econômico, dentre outras, tenciona-se valorizar, no CAP, a habilitação para o exercício dessas funções, sem privilegiar conhecimentos específicos determinados.

Prevê-se que o curso poderá e deverá beneficiar-se de parcerias com outras escolas de governo, em especial a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Apresenta-se, a seguir, a título ilustrativo, lista não-exaustiva de disciplinas que podem ser contempladas, ministradas por servidores do Itamaraty ou por agentes externos:

- Liderança (comunicação, relações interpessoais, gestão de recursos humanos e trabalho em equipe, diversidade no ambiente de trabalho);
- Desenvolvimento gerencial - projetos e processos;
- Elaboração, gestão e controle de orçamento;
- Governança, arranjos institucionais, diálogo interministerial e intersetorial;
- Planejamento diplomático e gestão estratégica;
- Formulação de políticas públicas;
- Relações com a imprensa e "media training";
- Ética e serviço público;

Dada a ênfase em habilidades interpessoais e a proposta de cooperação com outras instituições, propõe-se curso presencial em Brasília, de cerca de três semanas, com oficinas de um ou dois dias por disciplina. A convivência no período visa também promover troca de experiências entre diplomatas que vivem diferentes realidades na rede de Postos e na SERE.

Considerando que algumas dessas qualificações não podem ser precisamente mensuradas em provas teóricas, e a necessidade de selecionar os diplomatas mais bem preparados para promoção aos escalões superiores da carreira, sugere-se que a avaliação seja realizada em duas modalidades. Uma parte seria constituída de autoavaliação individual: cada participante deverá apresentar relatório crítico de sua trajetória de carreira desde o início até o momento do CAP, a ser elaborado à luz das competências trabalhadas ao longo do curso,

detalhando contribuições à instituição no exercício de suas funções. Tal exercício exigirá dos diplomatas reflexão sobre suas experiências de trabalho e as habilidades necessárias, bem como possibilidades de aperfeiçoamento. Os candidatos terão prazo determinado para apresentar o documento. A análise dos relatórios ficará a cargo de banca especialmente constituída, com quatro ou cinco diplomatas experientes nas diversas áreas de atuação do Itamaraty, e a nota dada pela banca contribuirá para 50% do resultado final. Os outros 50% da avaliação do CAP seriam compostos pela média das notas obtidas em cada uma das provas.

Nesse formato, o CAP atenderia ao duplo objetivo de formação continuada e preparo dos funcionários para as demandas das funções mais avançadas; e de seleção mais objetiva de diplomatas habilitados à promoção. Sugere-se ainda que o curso passe a ser requisito para elegibilidade ao Quadro de Acesso, após a realização de sua primeira edição.

Elevo o assunto à consideração de Vossa Excelência, com a sugestão de que esse memorando seja encaminhado à SGEX para dela colher parecer e sugestões.

Respeitosamente,

José Estanislau do Amaral Souza Neto, Diretor-Geral do IR

