

José Hamilton Maturano Cipolla<sup>1</sup>, Waldemar Hazoff Junior<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> Instituto Federal de São Paulo – Câmpus São Roque

## Habilidades gerenciais no Poder Público Executivo: Um estudo baseado nas habilidades de Katz aplicado às notícias jornalísticas acerca do estilo gerencial de Dilma Vana Rousseff

Managerial skills in Executive Government: a study based on Katz's skills applied to journalistic news about Dilma Vana Rousseff's managerial style

**Resumo.** Na carreira política, cargos são ocupados sem, necessariamente, considerar competências de gestão. Esta pesquisa sustenta-se teoricamente no modelo de habilidades gerenciais de Katz, clássico HBR, referenciado pela maioria dos livros didáticos de gestão. Através da metodologia “pesquisa documental” analisa material jornalístico opinativo sobre a forma de governar de Dilma e opinião de pessoas próximas a ela, durante seus dois governos. Tal método se justifica pelas dificuldades de contato, impossibilidade de obtenção de dados diretamente, sendo que os documentos podem ser não representativos e subjetivos. O objetivo é identificar contribuições do modelo de Katz (1974) para a gestão numa perspectiva hierárquica, sem discussão sobre questões éticas associadas. Embora reconheça a temática de gênero e mundo do trabalho tanto na gestão pública quanto na gestão privada, este artigo ateu-se apenas ao modelo de Katz. **Palavras-chave:** Modelo Katz, Capital político, Gestão estratégica.

**Abstract.** In political career, positions are occupied without necessarily considering management skills. This research is theoretically based on the management skills model of Katz, classic HBR, referenced by most management textbooks. Through the “documentary research” methodology, she analyzes opulent journalistic material about Rousseff's way of governing and the opinion of people close to her, during her two governments. Such method is justified by the difficulties of contact, impossibility of obtaining data directly, and the documents may be non-representative and subjective. The goal is to identify contributions from the Katz model (1974) for management from a hierarchical perspective, without discussion on associated ethical issues. Although it acknowledges the gender and labor market issues both in public management and in private management, this article focuses only on the model of Katz. **Keywords:** Katz model, Political capital, Strategic management.

### Introdução

Hoje é muito discutido o desinteresse dos alunos da educação básica pelo ensino de Ciências de um modo geral e da Física em particular.

Os políticos administram suas carreiras visando cargos mais importantes ou prestigiosos segundo seu próprio julgamento, podendo ser consideradas piramidais. Como regra geral, postula-se que quem está na base da pirâmide deseja ascender, mas como as vagas em cada etapa superior são cada vez menos abundantes, gera-se uma competição permanente. Nesta disputa evidencia-se o conceito de capital político (BOURDIEU, 2004; MIGUEL, 2003), indicando o reconhecimento social que permite que alguns indivíduos, mais do que outros, sejam aceitos

como atores políticos e, portanto, capazes de agir politicamente. Desta forma a ocupação de cargos mais elevados na hierarquia do campo político representa uma ampliação do capital.

A carreira executiva dialoga com a carreira legislativa, permitindo que o político, em condições adequadas, avance em suas ambições políticas. Nota-se que embora na função executiva se tenha expectativa de competências de gestão, não se observa, necessariamente, compromisso com tal quesito. Vários autores discutem a gestão pública considerando o conjunto de servidores concursados que optam pela carreira pública em detrimento da privada (MIGUEL, 2003).

Este artigo se propõe a analisar notícias de jornais e revistas que tratam do estilo gerencial da presidente Dilma Rousseff (2010 a 2016), a partir da aplicação do modelo das habilidades gerenciais identificadas por Robert Katz em artigo original datado de 1955 e que em 1974 foi republicado como um 'clássico HBR- Harvard Business Review'. A equipe editorial do periódico ressaltou "a solidez desta abordagem revelada pela persistente popularidade do artigo - quase 4.000 reimpressões foram vendidas nos primeiros seis meses de 1974". Acrescenta-se que o trabalho de Katz foi especificamente referenciado pela maioria dos livros didáticos de gestão desde então (PETERSON; FLEET, 2004).

A análise das habilidades de um gerente proposta por Katz é comparada com dados sobre opiniões jornalísticas sobre a forma de governar da presidenta Dilma, obtidos em documentação jornalística que se tornaram públicas, com avaliação e opinião das pessoas que participaram da vida de Dilma, antes e durante seus dois governos.

Embora se reconheça a existência e importância de artigos referentes à temática de gênero e mundo do trabalho (carreira, cargos, remuneração etc.), tanto na gestão pública (FIALHO et al., 2018) quanto na gestão de empresas privadas (CRUZ et al., 2018; SILVA et al., 2016; GONÇALVES et al., 2016), esta pesquisa restringe-se à análise das reportagens e sua classificação pelo modelo gerencial proposto por Katz, sem olvidar das questões de gênero que serviriam para entender o quadro mais geral das opiniões jornalísticas acerca do exercício do cargo presidencial por uma mulher.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Os autores deste artigo acreditam que a análise das habilidades gerenciais, propostas por Katz (1974), traz uma contribuição para a discussão da literatura de administração. Entende-se que esta contribuição é benéfica para a valorização da literatura de gestão, particularmente no que diz respeito às competências e habilidades. Nota-se que artigos sobre gestão pública trabalham o tema considerando os profissionais públicos que ingressam na carreira de gestão através de concursos públicos, não considerando os eleitos pelo voto popular. Outro aspecto a ser considerado são as diferenças entre a gestão pública e privada, observando-se aspectos comuns, como singulares a serem considerados.

### **Fundamentação Teórica**

Nesta seção, realiza-se a apresentação dos conceitos centrais da pesquisa. Primeiramente, discorre-se sobre as habilidades gerenciais, marcadamente, propostas por Katz (1974). Em

seguida, trata-se do capital político, a partir dos conceitos propostos por Bourdieu (2004) e Miguel (2003).

### *Habilidades gerenciais*

Os administradores ou gerentes são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, que formam sua equipe, e sobre essa têm autoridade, poder de tomar decisões e acionar o trabalho de seus funcionários, bem como de outros recursos (MAXIMIANO, 2009). Para Robbins (2002) o gerente supervisiona as atividades de outros funcionários diferente dos funcionários comuns em uma organização, pois estes trabalham num cargo ou tarefa, não tendo responsabilidade direta sobre o trabalho de outros funcionários.

Teixeira, Salomão e Teixeira (2010) identificam como características da atividade gerencial: ser contratada para administração de negócios alheios, ainda que também possa administrar negócios próprios; ter autoridade sobre a empresa como um todo ou sobre uma área, um patrimônio, uma equipe ou uma tarefa; trabalhar em estrutura hierárquica, onde há compartilhamento de ideias e objetivos comuns; ter subordinados, em relação aos quais planeja, inspeciona e controla; ter poder para estabelecer normas e regras a serem seguidas.

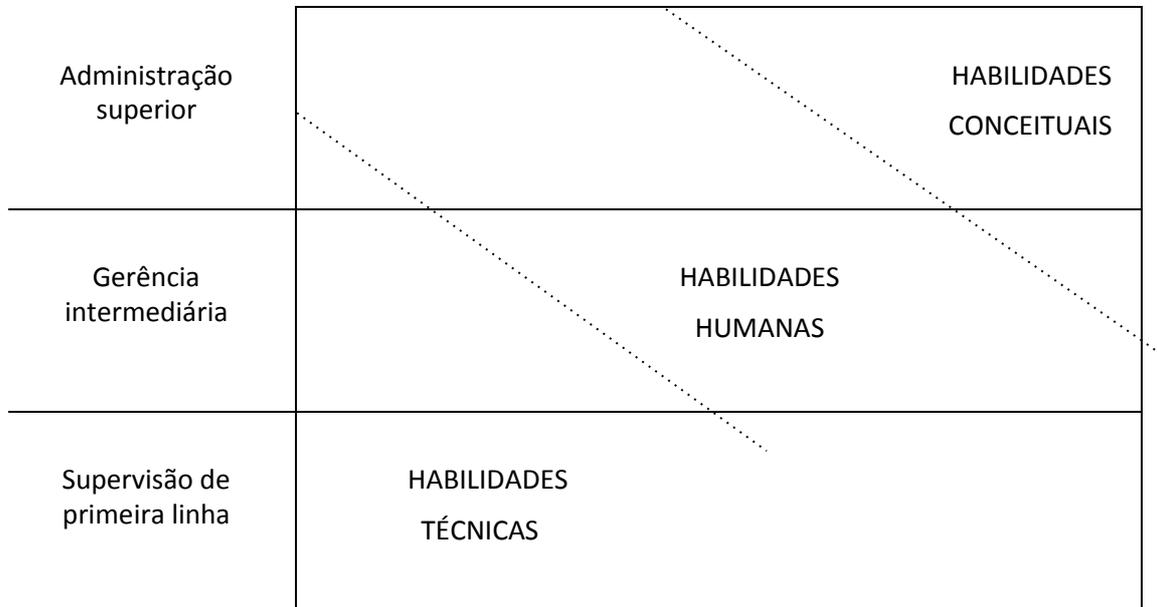
Para Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) apresentam comunicação oral, delegação e tolerância ao stress como características pessoais que as empresas procuram em seus executivos, sendo que Katz (1974) prevê que ao longo da carreira o gestor deve desenvolver três habilidades básicas: técnicas, humanas e conceituais, sendo que para Lacombe e Heilborn (2006) estas incorporam qualquer outra que possa considerada.

Segundo Katz (1974) a habilidade técnica está relacionada com conhecimento especializado, capacidade analítica dentro desta especialidade e facilidade no uso das ferramentas, métodos, processos, procedimentos ou técnicas. A habilidade humana envolve a capacidade de trabalhar como membro efetivo de um grupo e de desenvolver esforços cooperativos e colaborativos dentro da equipe que lidera, equilibrando interesses de seus superiores, iguais e subordinados. Envolve o aceitar a existência de pontos de vista, percepções e crenças diferentes dos seus e ser hábil em se comunicar com os outros. Busca criar uma atmosfera de aprovação e segurança em que os subordinados se sentem livres para se expressar, incentivando-os a participar do planejamento e execução daquilo que os afetam diretamente.

A habilidade conceitual envolve visão sistêmica e holística da organização (aspectos internos), bem como as relações externas no âmbito da economia local, dos interesses da comunidade na qual se insere e as forças políticas, sociais e econômicas da nação como um todo. Lacombe e Heilborn (2006) consideram a habilidade conceitual como sendo a visão sistêmica, esse olhar para a organização como sendo um conjunto integrado, o perceber como as várias funções são interdependentes e como uma alteração em uma das áreas funcionais afeta as demais. Além de contemplar a organização dentro do ambiente externo cujas forças atuam sobre ela, de modo a reconhecer essas relações e identificar a alternativa mais adequada para ação ou decisão, enfim lidar com situações complexas.

A Figura 1 apresenta a visão de Katz (1974) quanto às habilidades gerenciais quando considerada a posição hierárquica do gestor. Nota-se que as habilidades técnicas permeiam os primeiros momentos da atividade do gestor, sendo que estas vão perdendo espaço para

habilidades humanas e conceituais, migrando se de uma esfera de decisão operacional para estratégica, observando-se que no topo, a habilidade técnica pode ser quase inexistente.



**Figura 1** - Três tipos de habilidades gerenciais e relação com a posição na hierarquia Fonte: Maximiano (2011, p.149).

A habilidade humana é essencial para a administração efetiva em todos os níveis. Os supervisores de primeira linha que por principal função é alcançar a colaboração de pessoas no grupo de trabalho. O gerenciamento intermediário deve se preocupar principalmente com a facilitação da comunicação na organização. E na alta administração, ressalta-se a necessidade de autoconsciência e sensibilidade às relações humanas, modo que a habilidade humana é de grande importância em todos os níveis. No nível superior, ou estratégico, a habilidade conceitual, atorna-se cada vez mais crítica em posições executivas mais responsáveis, onde seus efeitos são maximizados e mais facilmente observados, cada vez mais importante com a necessidade de decisões políticas e ações em larga escala. A habilidade humana de lidar com indivíduos torna-se subordinada à habilidade conceitual de integrar interesses e atividades grupais em um todo.

### *Gestão pública*

Segundo Miguel (2003) os políticos administram suas carreiras visando cargos mais importantes ou prestigiosos segundo seu próprio julgamento. Fato é que quase sempre é possível dizer que a estrutura de carreira é hierarquizada, com formato aproximadamente piramidal. Como regra geral, postula-se que quem está na base da pirâmide deseja ascender, mas como as vagas em cada etapa superior são cada vez menos abundantes, gera-se uma competição permanente. Nesta disputa se torna presente o conceito de capital político.

O termo capital foi muito utilizado por Bourdieu (2004) para designar instrumentos de “apropriação de um equipamento institucional e de mecanismos indispensáveis para o funcionamento” (BOURDIEU, 2004, p. 194) de determinado campo de ação. Como depende da

crença daqueles que atuam nesse campo de ação, a autoridade pessoal, que se constitui pelo acúmulo de certo capital, somente “pode perpetuar-se de forma duradoura através de ações que, praticamente, a reafirmam por sua conformidade com os valores reconhecidos pelo grupo” (BOURDIEU, 2004, p. 208).

O capital político seria, assim, o reconhecimento social que permite que alguns indivíduos, mais do que outros, sejam aceitos como atores políticos e, portanto, sejam mais capazes de agir na esfera política. Representa o reconhecimento oferecido pelos próprios pares. E como todas as formas de capital, o capital político é distribuído de modo desigual na sociedade (MIGUEL, 2003). Desta forma a ocupação de cargos mais elevados na hierarquia do campo político representa que houve acúmulo de capital político, legitimamente reconhecido pelos pares e que se torna dependente desse reconhecimento para que a autoridade requerida pelo ocupante do cargo permaneça duradoura.

Uma vez que o capital político, no caso, é conquistado no campo das relações pessoais, o ocupante de cargos públicos deverá identificar “as estratégias que visam instaurar ou manter relações duradouras de dependência pessoa a pessoa” (BOURDIEU, 2004, p. 194), o que se configura como uma prática que gera muitos custos em termos de bens materiais, serviços prestados e tempo dedicado à manutenção de modos de dominação específicos ao campo político ora tratado. A ascensão política seria assim a identificação e acúmulo de capital político nas diversas etapas hierárquicas, representadas na Figura 2 abaixo.



**Figura 2** - Estrutura da carreira política no Brasil. Fonte: Miguel (2003, p. 117).

Para tal acúmulo, são necessárias habilidades que auxiliem o sujeito na busca e manutenção desse capital. Considerando os servidores públicos concursados, observa-se que o tema gestão pública no Brasil remonta o período da transferência da família real de Portugal para o Brasil. De acordo com Lescura et al. (2010) é possível identificar três momentos pelos quais

passou a administração pública brasileira: a Administração Patrimonialista, anterior a 1937; a Administração Burocrática, entre 1937 e 1995; e a Administração Gerencial, pós 1995 até o presente momento. A evolução destes modelos foi gradual e não excludente, percebendo-se ainda hoje as três influências na Administração Pública.

Oliveira et al. (2010) identifica como competências necessárias ao gestor público: conhecimento da “máquina” pública, conhecimento jurídico, capacidade de promover o envolvimento da sociedade, capacidade de lidar com o público, objetividade, orientação para resultados, perspectiva global, relacionamento interpessoal e visão sistêmica. Constata-se que em contraponto ao gestor privado há necessidade do conhecimento das peculiaridades do funcionamento das instituições públicas, bem como domínio da legislação específica. Para o autor é necessário distinguir gestores de líderes, pois o líder precisa muito mais das habilidades e atitudes, enquanto conhecimentos técnicos fazem parte, em maior grau, das competências necessárias aos gestores.

Keinert (1994) identifica algumas habilidades específicas para gestores públicos, a saber: habilidade humana que lhe possibilite desenvolver sua capacidade de liderança, comunicação, negociação, administração de conflitos, enfrentar crises e lidar com mudanças descontínuas; habilidade profissional que lhe propicie uma visão estratégica, incentive a criatividade e a inovação, a fim de ampliar a qualidade da gestão das organizações públicas, capacitação técnica que lhe possibilite o desenvolvimento de tecnologias administrativas adequadas às especificidades do setor público; habilidade pública que lhe imbua de responsabilidade social baseada em noções de ética, democracia e de compromisso com um projeto político nacional fundado na noção de cidadania, sendo esta última o diferencial do gestor público.

## **Materiais e Métodos**

Easterby-Smith, Thorpe, Lowe (1999) ressaltam duas importantes características nas pesquisas gerenciais, referindo a primeira ao viés político, destacando que “Gerenciar trata essencialmente de controlar, influenciar e estruturar a consciência de outros.”. Através deste processo as organizações tentam alcançar aparente coerência e direção, sendo considerado cada vez mais como político”. A segunda característica aborda a dificuldade de acesso ao objeto da pesquisa, ao gerente e ou a gerência. Em pesquisas desta natureza, não raramente os objetos da pesquisa são mais poderosos que os próprios pesquisadores ao contrário das pesquisas empíricas nas ciências sociais que na maioria das vezes são realizadas sobre membros da sociedade que são menos poderosos que os pesquisadores.

Neste artigo optou-se metodologicamente por ‘pesquisa documental’ pois os documentos constituem fonte estável de dados, resistentes ao tempo, adequados a qualquer pesquisa de natureza histórica. Acrescenta-se como justificativa da escolha as observações de Gil (2002) que alerta para as dificuldades de contato, das circunstâncias não favoráveis em que este pode acontecer ou mesmo da sua impossibilidade comprometendo a obtenção de dados. A pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Helder (2006) frisa que esta metodologia se vale de documentos originais, que não receberam tratamento analítico por outro autor. Segundo Appolinário (2009) são considerados documentos “Qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade,

que possa servir para consulta, estudo ou prova”. O autor inclui neste conjunto impressos, manuscritos, registros audiovisuais e sonoros e imagens, entre outros.

Quanto às limitações da proposta, Gil (2002) alerta do risco da não representatividade e da subjetividade dos documentos, cabendo ao pesquisador buscar condições para contornar tais dificuldades. Para garantir representatividade, o autor sugere a seleção aleatória a partir de um grande número de documentos. Quanto à objetividade, reconhece como crítico, mas alerta que tal situação está presente em toda investigação social, lembrando que algumas pesquisas elaboradas com base em documentos são importantes não por gerar respostas definitivas, mas por proporcionarem melhor visão do problema ou gerar hipóteses que possam conduzir à sua verificação por outros meios.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos enquadra-se como pesquisa documental, pois trabalha com 37 materiais disponibilizados pela imprensa brasileira escrita e digital no período de junho de 2005 a novembro de 2016. A amostra é não intencional, adotando-se como critério a disponibilidade de artigos que relatem aspectos da personalidade e da carreira da presidente Dilma Rousseff. Desta forma serão apresentados fragmentos de reportagem que apresentam indícios que compõem as habilidades e não habilidades gerenciais da presidente, apresentadas pela expressão “Consideração n” num total de 15 considerações.

### **Apresentação e Análise dos Resultados**

Nesta seção, são apresentados excertos das matérias jornalísticas sobre as habilidades gerenciais atribuídas à ex-presidente Dilma Rousseff de modo cronológico, ao mesmo tempo em que são apresentadas considerações entre os trechos apresentados e o referencial teórico apresentado anteriormente.

Dilma como ministra e pré-candidata à presidência da República A presidente Dilma fez uma carreira considerada de gestora pública, antes de iniciar a política tal como Miguel (2003) tipifica. Iniciou como secretária municipal em Porto Alegre, passou por Secretaria de Governo em duas gestões no estado do Rio Grande do Sul, sendo nomeada Ministra de Minas e Energia em 2003, assume a Casa Civil em 2005, substituindo José Dirceu. Ganhou da imprensa o apelido de "Dama de Ferro", pelo seu perfil mais técnico do que político e temperamento forte. Ao assumir a casa Civil, o Consulado dos Estados Unidos em São Paulo produziu um dossiê sobre ela. Em documento de quatro páginas um relato detalhado da sua vida, foi enviado ao Departamento de Estado Americano (DAMASCENO, 2008). Neste relatório destacava-se seu trabalho atual como técnica prestigiada, considerada ‘durona’ e workaholic, não respeitando hierarquia em algumas situações (G1, 2008). No mesmo há informações sobre a visão das empresas americanas de energia “que a saúdam por sua disposição em ouvir e responder a posições e ideias, mesmo quando estava inclinada a uma conclusão diferente. Com reputação de negociadora dura, persistente e muito atenta aos detalhes”. No Congresso Nacional alguns políticos “...reclamam que Rousseff não entende de política partidária. (...) Seu conselheiro sênior nos disse que ela, às vezes, não leva em consideração hierarquia, preferindo chamar diretamente os técnicos, passando por cima de seus supervisores” (G1, 2008).

*Consideração 1* - Há indícios que sugerem habilidades e preferências pelas questões técnicas em detrimento da construção de relações políticas. Tal preferência propicia situações de desrespeito hierárquico, causando alguns desconfortos na esfera política.

O lançamento da candidatura Dilma A candidatura de Dilma à presidência foi lançada pelo então presidente Lula em função de sua impossibilidade de ser eleito para um terceiro mandato sucessivo e ausência de outros nomes dentro do seu partido. Tal proposta surge em função da crença confirmada nas urnas da capacidade de transferência do capital político do então presidente a uma candidata praticamente desconhecida. Ela é uma estreante em eleições, ocupou apenas cargos de coadjuvante, com a pecha de ser excessivamente técnica. A alta popularidade do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, batendo nos 80%, tornou sua candidatura viável (BENCKE; SAVARESE, 2010). O processo de construção de tal candidatura se dá por diversas ações alardeadas na imprensa. Para ilustrar tem-se “A Dilma é a gerente do PAC – programa de aceleração do crescimento - e acompanha semanalmente e mensalmente o programa. Por isso que eu falei que ela era a mãe do PAC”, disse Lula, no lançamento do PAC na baixada fluminense (FREIRE, 2008).

Por ocasião do lançamento da TV digital, o Palácio do Planalto tem uma explicação técnica para a aparição política de Dilma. Auxiliares do presidente atribuem a ela a negociação dos padrões para a TV digital, sendo dela a palavra final para aderir ao sistema. Durante dois anos, a ministra comandou um grupo de trabalho sobre a TV digital, juntamente com técnicos de outros ministérios. Portanto, na visão do governo, nada mais justo do que Dilma ser a mestre de cerimônias da TV digital (DOMINGOS, 2007). O que Lula via como qualidade em Dilma, uma fatia do petismo e dos partidos aliados enxergava como defeito intransponível: o voluntarismo, as opiniões fortes, o temperamento irascível, a inexperiência política e até o vocabulário prolixo, falas longas e enfadonhas, permeadas de termos técnicos. Um dos interlocutores de Lula disse ter sempre defendido “ela precisava de ‘assessoria emocional’ para ser presidente” (PINHEIRO, 2014).

*Consideração 2* - As habilidades técnicas são reconhecidas como pré-requisito na visão de Lula, contrariando a proposição de Katz (1974); há destaque para as possíveis dificuldades de articulação política.

#### *Dilma em seu 1º mandato presidencial.*

Eleita, ressalta-se como uma de suas primeiras preocupações o detalhe de gênero: ‘a presidenta’. Durante a campanha eleitoral, ela consultou especialistas para saber se era correto e adequado o uso do termo “presidenta”. Diante da resposta positiva, decidiu: gostaria de ser chamada assim (ALMEIDA, 2017). Ela quer ser chamada de ‘presidenta’ para destacar que a República vive agora nova temporada de ritos e costumes, sob o comando feminino. Não foi algo aceito facilmente, “Por questões eufônicas, prefiro a forma a presidente, assim como alguns jornalistas, escritores e autoridades. É somente uma questão sonora e pessoal” (PATI, 2013).

*Consideração 3* - Analisando os comentários da imprensa há aqueles que consideram sua preocupação com os detalhes como algo negativo, argumentando existir questões mais representativas, tais como a montagem da equipe política (ministérios e secretarias). Por outro lado, é elogiada por aqueles que entendem o feito como oportunidade de destacar a questão de gênero e toda as dificuldades que permeiam esta dimensão.

#### *Dificuldades de articulação na base política.*

Por ocasião da votação do Código Florestal, quando a bancada do PMDB ameaçou ir contra o governo caso não fossem atendidos os pedidos de emendas e cargos (PINHEIRO, 2014). Por telefone, o ministro da Casa Civil, Palocci repassou ao vice-presidente da República o recado

da presidente: se o partido dele (PMDB) desobedecesse à orientação do governo os ministros do PMDB seriam demitidos. O resultado foi que o PMDB votou em peso, para derrotar o governo do qual fazia parte e Temer, segundo interlocutores, se sentiu desrespeitado por um subalterno, respondeu no mesmo tom e disse que no dia seguinte os ministros do PMDB entregariam os cargos (LIMA, 2011). Sem avisar Dilma, Lula desembarcou em Brasília para acalmar os ânimos dos correligionários. Reuniu-se com vários peemedebistas, entre eles Temer, Sarney e Renan Calheiros, atribuindo à inexperiência da sucessora a confusão, afinal contornada. Dilma não gostou. Um petista paulista resumiu o caso: “Essa inabilidade política, misturada com arrogância, marcou as ações dela. Como pôde achar que era ligar, ameaçar o vice e ele ia pedir desculpas? ...” (PINHEIRO, 2014).

*Consideração 4* - A dificuldade de negociar e articular com equipes começa a aparecer logo no início do mandato, apresentando dificuldades de articulação política.

*Dificuldade de articulação partidária e habilidade humana.*

Em maio de 2010 tem-se o primeiro escândalo do primeiro mandato da presidente. A imprensa noticia de forma ruidosa que a empresa de consultoria de Antônio Palocci, em apenas um ano havia faturado 20 milhões de reais. Palocci, ex-ministro de Lula e indicado por ele, tinha também a confiança do empresariado mais graúdo, negociando a votação de projetos e o preenchimento de cargos no governo. No Planalto, acalmava o ambiente, não expondo a presidente às querelas brasilienses, à romaria de parlamentares atrás de verbas e às visitas de representantes de diferentes partidos. Entendendo o papel de Palocci, Lula garantiu ao mesmo que ficaria no cargo, mas Dilma sepultou a hipótese, indicando para o lugar do mesmo Gleisi Hoffmann, apoiada por Ideli Salvatti, na articulação política, formando com Dilma a trinca que passou a dar o tom das negociações do governo com seus aliados. Sobre as duas Nelson Jobim, ministro da Defesa comentou: “Ideli é muito fraquinha e Gleisi nem sequer conhece Brasília” (PINHEIRO, 2014). Sete ministros foram demitidos, seis envolvidos em denúncias de irregularidades no cargo. A “faxina” encantou parte da opinião pública. Porém no PT, comentava-se a facilidade com que Dilma rifava companheiros. O governo Dilma começou a ter uma feição própria. As demissões em série deram ao marqueteiro João Santana uma senha para colar na presidente: Dilma era a faxineira da corrupção (PINHEIRO, 2014). Dilma não lidava bem com os rituais do cargo, a saber: reuniões com ministros, encontros com deputados, recepções no Itamaraty, conversas com a base aliada, receber entidades de classe, movimentos sociais, destacando-se que para os empresários a agenda estava sempre lotada. Destaca-se que sua ministra, Ideli Salvatti, a quem estava delegado os encontros com parlamentares não tinha autonomia de fato, restando sempre como resposta a diferentes demandas que “ia ver com a presidenta” (PINHEIRO, 2014). O não delegar e a insistência de executar as tarefas técnicas, de maneira centralizadora, continuam no segundo ano de governo. Ela diminuiu a agenda de viagens e se tranca no Planalto para traçar os termos do pacote de concessões em infraestrutura. Estava em seu ambiente: números, cláusulas, índices, percentagens, muito PowerPoint. O excesso de detalhes emperrava o processo, decisões se arrastavam e o projeto demorava a sair do papel. Nas negociações do pacote dos aeroportos, um ministro disse terem passado oito meses falando sobre a Taxa de Retorno dos Investidores. (PINHEIRO, 2014).

*Consideração 5* - A saída de Palocci retirou do governo a interlocução com políticos e com o empresariado, exigindo rápida substituição, demandando da presidente habilidades humanas para recompor seu ministério e reestabelecer a comunicação dentro do governo.

*Consideração 6* - Dilma não desenvolveu a habilidade de lidar com pessoas que não fossem técnicas ou objetivas, sugerindo maior habilidade técnica do que humana.

*Consideração 7* - Os fragmentos apresentam a característica centralizadora e dificuldade de delegação de poderes a subordinados diretos. Falta habilidade conceitual e real compreensão da visão sistêmica referida por Megginson, Mosleu e Pietri (1998).

#### *Dificuldades de comunicação com seu eleitorado*

Havia poucas reuniões ministeriais, impondo-se desde a posse a todos os ministros que estavam proibidos de falar com a imprensa; declarações oficiais, só por meio do porta-voz ou da própria presidente. Dilma considerava que “vazamentos” representavam insubordinação. O senador Vital do Rêgo, do PMDB da Paraíba, perdeu um ministério porque a hipótese de sua nomeação vazou. Propostas devem ser necessariamente testadas em pesquisas qualitativas encomendadas pelo marqueteiro João Santana, partilhadas com um ou dois interlocutores (PINHEIRO, 2014). A dificuldade de expressão oral representava empecilho incontornável no caso de Dilma: expressava-se numa sequência de elipses de árdua compreensão; frases desconexas, longas e truncadas. A título de exemplificação, tem-se a fala da presidente durante a cerimônia de lançamento dos Jogos Mundiais dos Povos Indígenas, em Brasília, falando do principal alimento dos povos indígenas: “Nós temos a mandioca e estamos comungando a mandioca com o milho. Uma das maiores conquistas do Brasil”. Ao receber uma bola de folha de bananeira, de um participante da Nova Zelândia, emendou “Símbolo (a bola) da nossa evolução porque nós nos transformamos em homo sapiens ou mulheres sapiens” (CORREIO BRAZILIENSE, 2015). Assessores afirmam que, quando escreve, ela é clara, objetiva e focada (PINHEIRO, 2014).

*Consideração 8* - os fragmentos apresentados indicam dificuldade de comunicação com os participantes de sua equipe bem como com o seu eleitor, através da imprensa. Tal situação sugere falta de desenvolvimento de habilidades humanas, refletida na dificuldade de comunicação e em algumas situações dificuldade de verbalização de suas ideias.

#### *Dificuldade de lidar com pessoas e delegar poder*

Pinheiro (2014) destaca a inabilidade no trato com as pessoas, tendo como alvo predileto subordinados dos escalões mais baixos. Para o autor, Dilma queria ser temida, sendo que esta certa brutalidade uma maneira de se fazer respeitar. A presidente dizia desde a campanha de 2010 que “sou uma mulher dura cercada de homens meigos”. Quanto a sua dificuldade de delegação, Pinheiro (2014) destaca que a equipe da Secretaria de Comunicação Social era obrigada a preparar relatórios periódicos só para Dilma e Gleisi Hoffman, listando os erros cometidos por seus ministros. Alguns alegam que parte destes erros pode ser atribuída a falta de divulgação de informações. Segundo o autor, em algumas reuniões, avisava aos presentes: “Nem todo mundo vai saber de tudo. A informação aqui será compartimentada. Quem tem que saber de tudo sou eu, não vocês”. Neste processo, o autor comenta que ela tomava uma série de decisões técnicas, consideradas importantes sem discutir previamente com entidades políticas envolvidas nesta, bem como não demonstrava preocupação com as críticas que recebia quanto a suas decisões.

*Consideração 9* - Nota-se a questão técnica prevalecendo à dimensão política. Há um indício de faltar a mesma uma visão sistêmica ou considerar esta questão como menor.

#### *Formação de opinião*

Pinheiro (2014) relata que no processo de formação de opinião ela costuma ouvir pequenos grupos distintos, destacando-se sua maior preocupação com o insucesso do que as contribuições positivas de alguma proposta. Nota-se certo ceticismo diante das propostas. Seu modo de agir nestas situações se caracteriza por uma intensa sabatina ao mensageiro de um projeto ou ideia, sempre em uma oitava acima. Os mais vulneráveis tremem. Nas discussões com a equipe, ela é necessariamente a primeira a externar sua opinião, não raramente intimidando parte dos presentes. O autor comenta que em suas pesquisas com próximos à presidente estes colocam que este estilo 'faz como eu' metade da equipe não goste dela e a outra tenha medo. Em contrapartida, Pinheiro (2014) nos apresenta as considerações de Giles Azevedo, chefe de gabinete da presidente comenta as dificuldades da chefe: "As pessoas não querem resolver problema, querem carinho, atenção. Ela quer resolver, não quer gastar tempo com firula". A praticidade e a discrição da presidente . . . "Ela trabalha para dentro, não quer holofote, quer resultado". Para ele, é um equívoco afirmar que Dilma não sabe fazer política. "Baixar os juros do sistema financeiro mexendo com lucros de banqueiros, desafiar interesses econômicos nos contratos de energia elétrica, criar a Comissão da Verdade, isso é fazer política".

A visão desse assessor mostra a preferência da Presidente em escolher auxiliares que pensem como ela e endossem sua maneira de ser. Desde março de 2011, uma auditoria interna da Petrobras investigava a venda da refinaria de Pasadena, nos Estados Unidos, que custou 1,18 bilhão à Petrobras, quase 27 vezes mais do que o valor pelo qual a empresa americana havia sido vendida em 2005. Como presidente do Conselho de Administração da estatal, Dilma foi uma das pessoas que aprovou a transação. Quando engrossaram as suspeitas sobre o negócio, em março de 2014, Graça Foster preparou uma nota, limitando-se a dizer que o assunto era objeto de sindicância interna. Dilma rechaçou a explicação e considerou a nota 'ingênua'. Em seu gabinete, digitou, durante horas, outra resposta . . . "É para sair assim", ordenou. Na nova versão, ela indicava que a compra havia se baseado em documentação falha e informações incompletas. A nota caiu como uma bomba de nêutron, a oposição pediu a abertura de uma Comissão Parlamentar de Inquérito a fim de apurar as denúncias. Na opinião de um advogado que trabalha para as empreiteiras envolvidas, Dilma "trouxe o assunto para o centro do palco". Lula propalava que ela havia dado "um tiro no pé", o assunto, apostavam os petistas, teria morrido por si só com a vaga explicação da Petrobras.

*Consideração 10* - Dar oportunidade para que as pessoas apresentem suas ideias, ouvir lados opostos, caracteriza uma habilidade humana. No entanto, no contexto apresentado, sugere real dificuldade neste sentido.

*Consideração 11* - Esse episódio ilustra possível inabilidade política (humana) e conceitual ao tratar assuntos complexos, não aceitar a nota apresentada pela especialista, não consultar outros especialistas ter uma visão do que poderia significar a sua resposta, além de trazer para si a responsabilidade técnica dos temas abordados, esvaziando os membros de sua equipe, indicando novamente forte viés por habilidades técnicas em detrimento das habilidades valorizadas por Katz para a alta gerencia.

Para o cardiologista de Dilma, Dr. Roberto Kalil Filho, as avaliações sobre o temperamento da presidente são a maior injustiça contra seu governo. "Você acha que alguém chega num cargo desses sendo boazinha, pedindo por favor?" ... "Ela é incrível, maravilhosa, mas não está aqui para ficar de nhenhém. Quando se está no comando, disse, "se a gente não mantém os tons de doido, as coisas não andam". "Ela leva no chicote porque senão não sai nada" ... "às vezes erra na maneira de se expressar, acontece" ... "Poucas vezes vi alguém tão comprometido em mudar

a vida dos pobres. Mas a Dilma é fechada. Por tudo que ela passou na vida, ela é isolada, é o perfil dela”. Segundo ele, a “verdadeira Dilma” é a mulher que sai de madrugada, driblando a segurança, para andar de moto por Brasília. “Olha que ser pitoresco! Ninguém a conhece de verdade”.

#### *Segundo mandato presidencial*

Algumas das mudanças de Dilma para o seu novo governo não agradaram a integrantes de seu partido. A principal tensão surge na escolha da equipe econômica. o ministro da Fazenda escolhido, Joaquim Levy, tem ideias semelhantes à equipe do partido de oposição, o PSDB (OPINIÃO E NOTÍCIA, 2015). “O grande desafio da presidente será deixar a nova equipe econômica trabalhar. Como ela é economista, a vontade dela de participar é muito grande”, disse o cientista político da Universidade de Brasília (UnB), Ricardo Caldas (OPINIÃO E NOTÍCIA, 2015). Nos primeiros 18 dias do segundo mandato, a presidente viu crescer a lista de problemas que assombram o Planalto e até quem apostava em um período de calma neste início de 2015 se surpreendeu. Na definição de um cacique petista, em pouco mais de duas semanas, a presidente “conseguiu desagradar a todos” (CASTRO, 2015). Após assistir à maneira como a presidente encarou os primeiros dias de governo, um aliado desabafou: “Vimos a falência da articulação política com o Legislativo. Temos a esperança de que melhore, mas não vemos sinal disso. Temos visto atitudes públicas que só demonstram fragilidade. Não era preciso a presidente ter desautorizado o ministro Nelson Barbosa (Planejamento) sobre o reajuste do salário mínimo.

*Consideração 12* - Há nos fragmentos novos indícios da personalidade centralizadora da Presidente, sua predileção pelas questões técnicas em detrimento das questões de comunicação e relacionamento com os componentes da equipe governamental. Destacasse a necessidade de ser temida para ser respeitada.

#### *Crise aguda na base do governo*

Dualibi (2016) comenta que em abril de 2015, Dilma foi obrigada a, mais uma vez, recorrer aos préstimos do vice. O governo mal completava 100 dias, e uma sucessão de reveses, agravados desde a eleição de Eduardo Cunha presidente da Câmara, evidenciava que o Executivo havia perdido o controle do Legislativo. Temer foi chamado para assumir a articulação política, depois de Eliseu Padilha ter recusado o cargo. A chegada de Temer foi recebida com certo alento num primeiro instante. Fato é que a presidência buscava testar as habilidades do vice. Pediu a ele e a Eliseu Padilha que atuassem em parceria com Mercadante e Ricardo Berzoini. Resistia à ideia de dar muita autonomia para o PMDB. Temer consegue aprovar as duas medidas provisórias do ajuste fiscal no Congresso, não sendo reconhecido pelo Planalto. A imobilidade do governo e a demora nas nomeações demandadas pelos aliados provocavam o Congresso. No começo de agosto, Temer recebeu um grupo de deputados da base. Ameaçavam aprovar pautas-bomba caso suas indicações não fossem destravadas. Mal deixou o encontro, o vice ligou para Dilma e avisou, em tom apocalíptico: “Vai acontecer um desastre”. Ofereceu-se a fazer um pronunciamento que sensibilizasse os políticos para o momento crítico do país. “Faça isso”, respondeu Dilma. Temer convocou a imprensa e, na porta da Vice-Presidência, se pôs a falar sobre a necessidade de união. Foi aí que soltou: “É preciso que alguém tenha capacidade de reunificar a todos, reunir a todos, de fazer esse apelo. Eu estou tomando a liberdade de fazer este pedido porque, caso contrário, nós podemos entrar numa crise desagradável para o país”. Sua fala deixava implícito que Dilma não era aquele alguém. O sinal amarelo piscou no gabinete presidencial. Ter dificuldade de lidar com congressistas é considerado por muitos como louvável.

No entanto, tal posicionamento tem seu preço político. “Com Lula, sobrava disposição para o diálogo. Você vai para Mato Grosso, lota o avião com deputados e conversa com os caras”. Temer após quatro meses na função de coordenação política, cansou-se do teste e declara em conversa com a presidente, ao se retirar da condição de articulador que “Tenho um capital político de 33 anos. Estou sendo sabotado. As pessoas estão cobrando o meu cartão de crédito”, disse, no final de agosto, em conversa com a presidente, na qual afirmou que não ficaria mais na articulação política (DUAILIBI, 2016). Na avaliação do cientista político Rudá Ricci, o descompasso entre o discurso e as ações diminui a credibilidade presidencial. “A credibilidade já acabou, e dificilmente ela recupera. Nesse momento ela quer acalmar o mercado com o ajuste fiscal. Mas acontece que a presidente não conseguiu atrair a confiança do mercado e, com os cortes sociais, como o da educação, gerou insatisfação nas bases do PT, além de ter perdido o controle sobre o PMDB” (MIRANDA; SUAREZ, 2015). Para Paulo Okamoto, presidente do Instituto Lula ... “Falta comprometer os caras. As pessoas não querem só cargo. Querem participar do processo decisório, da política econômica”, comentou sobre a relação com o PMDB. Okamoto acha que a personalidade da presidente não ajuda. “Pelo perfil da Dilma, todo mundo tenta protegê-la e a isola. O Mercadante é um político extraordinário, mas ele deveria ter ampliado o núcleo dirigente do governo” (DUAILIBI, 2016).

*Consideração 13* - Os novos fragmentos sugerem inabilidade (humana) em lidar com os Deputados, e conceitual, vez que não conseguiria levar adiante suas propostas sem o apoio dos parlamentares. Esta é uma dificuldade recorrente nas organizações públicas ou privadas. Decisões do alto escalão são suportadas pela elucidação das questões e pendências da esfera técnica. No entanto, sua aprovação vai depender muito mais da capacidade de articulação política de seus propositores, do que propriamente dos atributos técnicos que a permeiam.

*Consideração 14* - Estes fragmentos sugerem ausência de percepção da presidente quanto a sua dificuldade pessoal no desenvolvimento da dimensão habilidade humana, evidenciando-se a opção pelo embate ao invés da formação e gestão de equipes devidamente articuladas.

#### *O impeachment de Dilma*

Apesar da impopularidade de Dilma, o impeachment poderia não ocorrer. Em negociações, Eduardo Cunha se compromete a segurar pedidos de impeachment em troca de arquivamento de seu processo no Conselho de Ética. Tal negociação não se concretiza, pois, os petistas não queriam ser vinculados a um voto que abonasse a corrupção de Eduardo Cunha. A abertura do processo de impeachment ocorreu no mesmo dia em que deputados do PT anunciaram o voto contra Eduardo Cunha no Conselho de Ética, investigado por suposta participação no escândalo da Lava Jato. (DUAILIBI, 2016). Dilma coloca mais lenha na fogueira, faz pronunciamento em rede de TV para dizer que "nunca fez barganha", Eduardo Cunha declarou que a presidente Dilma Rousseff (PT) "mentiu à nação em rede de televisão". O ministro da Casa Civil, Jaques Wagner, rebateu e acusou: "quem mente é ele" (AMORIM, 2015 dez). Era o início do fim, num processo desgastante na Câmara Federal e no Senado, culminou com o impeachment de Dilma. O plenário do Senado aprovou (31/08/2016), por 61 votos favoráveis e 20 contrários, o impeachment de Dilma Rousseff, condenada sob a acusação de ter cometido crime de responsabilidade. A posse de Temer na Presidência da República vai ser realizada, às 16h, no plenário do Senado (GARCIA ET ALL 2016). Um senador petista, em uma avaliação na véspera da votação final, atribuiu a Dilma a principal responsabilidade pelo impeachment. “Se há alguém culpado nisso tudo... esse culpado é Dilma”...tinha um grande problema para tomar decisões e quando isso acontecia, a decisão vinha tardia, sem a eficácia esperada. Outro grave problema

apontado é que Dilma não conseguia fazer política. “Um presidente da República não pode se negar a receber parlamentares, a conversar com políticos, a negociar e pedir ajuda para aprovar matérias no Congresso” (CAMAROTTI, 2016). “Dilma culpa o Congresso pela falta de governabilidade. Mas, na verdade, ela foi a grande responsável por tudo isso. A Lava Jato criou um clima de apreensão. Mas antes disso, Dilma já tinha perdido as condições de governar”, lamentou um ex-líder da base aliada (CAMAROTTI, 2016). “Vai ser assim porque eu quero. E não será do outro jeito porque eu não quero.” Esta é uma frase atribuída a Dilma Rousseff por vários de seus assessores e que justifica o isolamento a que ela chegou depois de cinco anos e meio de mandato (LÔBO, 2016).

*Consideração 15* - Destaca-se que neste artigo não se pretende discutir questões éticas ligadas ao tema, mas verificar as contribuições do modelo de Katz (1974) para a gestão numa perspectiva hierárquica. Os fragmentos apresentam indícios da dificuldade de articulação junto a seus subordinados (habilidade humana) não tendo condições de gerenciamento do processo de impeachment. Nota-se que mais uma vez ela se aproxima de pequenos grupos de apoio e que elimina qualquer processo de articulação com a base de apoio ao seu governo.

## Conclusões

Este artigo reúne indícios jornalísticos de que a ausência de habilidades gerenciais no nível estratégico pode ter contribuído para o impeachment da presidente Dilma, particularmente as habilidades humanas e habilidades conceituais previstas por Katz (1974).

Para o autor no nível estratégico a habilidade técnica é pouco empregada, destacando-se a habilidade conceitual. A habilidade humana de lidar com indivíduos torna-se subordinada à habilidade conceitual de integrar interesses e atividades grupais em um todo, porém não menos importante. Tal consideração nos remete a reflexões sobre o tema, particularmente no que tange a habilidades gerenciais de possíveis candidatos que atinjam cargos no poder executivo nacional muito mais por seu capital político do que por suas habilidades gerenciais.

Tem-se como expectativa que o tema sobre habilidades gerenciais no poder público executivo seja discutido de forma mais ampla, inclusive com mais estudos científicos sobre o tema, pois os que tratam sobre gestão pública, o fazem para aqueles que optam pela carreira pública em detrimento da carreira privada, não se trabalhando a questão daqueles que chegam à gestão através do voto popular.

Para Miguel (2003) o caso Dilma representa uma situação atípica, pois contempla a chegada ao cargo máximo de uma carreira política no Brasil, sem nunca ter iniciado essa carreira. Tal feito se torna possível pelo uso do capital político do ex-presidente Lula que viabiliza a eleição direta de candidata forjada na carreira técnica ascender ao cargo máximo da carreira política.

Os indícios apresentados trazem para a discussão a necessidade do gestor de alto escalão da vida pública desenvolver habilidades conceituais sem as quais provavelmente venha a ter dificuldades similares as experimentadas pela presidente Dilma em seu período de gestão. Dado que o Congresso sempre apresentará características peculiares, com virtudes e vícios é recomendável identificar a função presidencial como parte de um sistema maior e ter clareza da necessidade de visão sistêmica.

Essa pesquisa tem os seus limites, estabelecidos pela literatura de gestão e apenas um dos seus aspectos, a teoria de habilidades gerenciais e sua relatividade nos níveis hierárquicos, prescrita por Katz (1974). Mas, acredita no seu potencial para participar de um debate holístico sobre temas relevantes nacionais, e destacar a relevante importância de quem domina os conceitos das teorias da administração.

Por fazer uso da pesquisa documental para levantar e analisar dados procurou-se evitar risco da não representatividade e da subjetividade dos documentos, atendendo a prescrição de Gil (2002) de garantir a representatividade, considerando um grande número de documentos e fazendo a sua seleção pelo critério de aleatoriedade.

Entende-se por ser uma pesquisa elaborada com base em documentos não tem a propriedade de responder definitivamente o problema levantado, mas sim em contribuir com a visão acadêmica do papel gerencial. Como sugestão para pesquisas futuras, seria relevante um estudo que desvendasse os aspectos de gênero que motivam as opiniões jornalísticas acerca do estilo gerencial de Dilma Vana Rousseff.

## Referências bibliográficas

ALMEIDA, D. *Reunião 2ª deve formalizar uso do termo "presidenta" para Dilma*. IG: São Paulo, 2 nov. 2010. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/eleicoes/reuniao-2-deveformalizar-uso-do-termopresidenta-para-dilma/n1237817938668.html>>. Acesso em: 1 jul. 2017.

AMORIM, F. *Dilma mentiu ao negar tentativa de barganha, diz Cunha*. UOL Brasília: 03/12/2015. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimasnoticias/2015/12/03/dilma-mentiu-a-nacao-e-houve-barganha-sim-diz-cunha.htm>. Acesso em: jul. 2017.

APPOLINÁRIO, F. *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. São Paulo, Atlas, 2009.

BENCKE, C.; SAVARESE, M. *Favorita Dilma vai ao 2º turno contra Serra no maior teste à popularidade de Lula*. Uol. São Paulo, 3 out. 2010. Disponível em: <<https://eleicoes.uol.com.br/2010/ultimas-noticias/2010/10/03/favorita-dilma-vai-ao-2turnocontra-serra-no-maior-teste-a-popularidade-de-lula.jhtm>>. Acesso em: 1 jul. 2017.

BOURDIEU, P. *A produção da crença: contribuições para uma economia dos bens simbólicos*. 2. ed. São Paulo: Zouk, 2004. BRESSER-PEREIRA, L. C. *Reforma do Estado para a cidadania*. São Paulo: Editora 34, 1996.

BOURDIEU, P. *A produção da crença: contribuições para uma economia dos bens simbólicos*. 2. ed. São Paulo: Zouk, 2004.

CAMAROTTI, G. *Gestão Dilma já estava inviabilizada por falta de governabilidade*. *G1Globo* 31/08/2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/blog/blog-do-camarotti/post/gestao-dilma-ja-estava-inviabilizada-por-falta-de-governabilidade.html>>. Acesso em: jul. 2017.

CASTRO, G. *As crises do segundo mandato de Dilma*. *O Estado de Minas*, 19/jan/2015. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2015/01/19/interna\\_politica,609259/as-criises-do-segundo-mandato-de-dilma.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2015/01/19/interna_politica,609259/as-criises-do-segundo-mandato-de-dilma.shtml)>. Acesso em: 14 ago. 2019.

- CORREIOBRAZILIENSE. Dilma: “nos transformamos em homo sapiens ou mulheres sapiens”. *Correio Braziliense*. Brasília, 24 jun. 2015.
- CRUZ, N. G.; LIMA, G. H.; DURSO, S. O.; CUNHA, J. V. A. Desigualdade de gênero em empresas de auditoria externa. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 21, n. 1, p. 142-159, 2018.
- CUNHA, L. C. Após crises e torturas: a chefe da Casa Civil chega ao topo da carreira de ex guerrilheira, economista, executiva e ministra. *Revista Isto é*. São Paulo, 14 dez. 2015.
- DAMASCENO, T. EUA produziram “dossiê” sobre Dilma Rousseff. *Congresso em Foco*, 12/mai/2008. Disponível em: <<https://congressoemfoco.uol.com.br/especial/noticias/eua-produziram-dossie-sobre-dilma-rousseff/>>. Acesso em: 14 ago. 2019.
- DOMINGOS, J. Lula testa potencial de Dilma para 2010: ministra, escolhida para anunciar boas notícias, vive superexposição. *O Estadão: São Paulo*, 4/dez/2007.
- DUALIBI, J. *O plano Temer: o namoro do PMDB com o impeachment*. São Paulo, fev. 2016.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. *Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografia, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FREIRE, A. Lula manda população cobrar de Dilma andamento do PAC. *G1: Rio de Janeiro*, 31/mar/2008. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Politica/0MUL382152-5601,00LULA+MANDA+POPULACAO+COBRAR+DE+DILMA+ANDAMENTO+DO+PAC.html>>. Acesso em: 14 ago. 2019.
- FIALHO, C. B.; ROSA, F.; GAI, M. J. P.; PAZ, A. F. N. Empoderamento e gênero: um estudo com mulheres que ocupam cargos de gestão em uma Universidade Federal. *Revista Administração em Diálogo*, v. 20, n. 1, p. 1-24, 2018.
- GARCIA et al. Senado aprova impeachment: Dilma perde mandato e Temer assume *G1: Brasília*, 31/08/2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/processo-deimpeachment-de-dilma/noticia/2016/08/senado-aprova-impeachment-dilma-perdemandato-e-temer-assume.html>>. Acesso em: jul. 2017.
- G1. EUA fizeram dossiê sobre Dilma: diz jornal. *G1. São Paulo*, 11 maio 2008. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Politica/0,,MUL465932-5601,00.html>>. Acesso em: 1 jul. 2017.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GÓES, B. Dilma sugere ‘estoque de vento’ e vira piada na internet. *O Globo*. Rio de Janeiro, 10 out. 2015.
- GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. D. S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque Reflexão Contábil*, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.
- HELDER, R. F. *Como fazer análise documental*. Porto: Universidade do Algarve, 2006.
- KATZ, R.L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, v. 52, n. 5, p. 90-102, 1974.
- KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n.3, p.41-48, mai/jun.1994.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.

LESCURA, C.; FREITAS JÚNIOR, D. B.; PEREIRA, R. Aspectos culturais predominantes na administração pública brasileira. In: Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios, junho de 2010 – Anais... Encontro Mineiro de Administração Pública, Economia Solidária e Gestão Social – II EMAPEGS – Universidade Federal de Viçosa – UFV, 2010.

LIMA, Maria. Dilma e Palocci ameaçaram Temer e o PMDB na votação do Código Florestal. *O Globo*. Rio de Janeiro, 3 nov. 2011.

LOBO, C. Pouco diálogo e falta de habilidade política: as marcas do governo Dilma. *G1. Rio de Janeiro*, 31 ago. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/blog/cristianalobo/post/pouco-dialogo-e-falta-dehabilidade-politica-marcas-do-governo-dilma.html>>. Acesso em: 1 jul. 2017.

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr, P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1998.

MIGUEL; L. F. Capital político e carreira eleitoral: algumas variáveis na eleição para o congresso brasileiro. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, n. 20, p. 115-134, jun. 2003.

MIRANDA, B.; SUAREZ, J. 'Pátria educadora' mais distante. *O tempo: São Paulo*, 6 mar. 2015. Disponível em: <<http://www.otempo.com.br/cidades/patriaeducadoramais-distante-1.1004478>>. Acesso em: 1 jul. 2017.

OPINIÃO E NOTÍCIA. Enfraquecida: Dilma inicia segundo mandato com enormes desafios. *Opinião e Notícia*. São Paulo, 1 jan. 2015. Disponível em: <<http://opinioenoticia.com.br/brasil/enfraquecida-dilma-inicia-segundo-mandatocomenormes-desafios/>>. Acesso em: 1 jul. 2017.

ODILLA, Fernanda. Ex-guerrilheira é elogiada por militares e vista como "cérebro" do grupo. *Folha de São Paulo*. Brasília, 5 abr. 2009.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *RAP*, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, nov./dez., 2010.

PATI, C. Presidente ou presidenta, qual o certo? *Você S/A*. São Paulo, 26 jul. 2013.

PETERSON, T. O.; FLEET, D. D. V. The ongoing legacy of R.L. Katz: an updated typology of management skills. *Management Decision*, v. 42, n. 10, p. 1297-1308, dec. 2004.

PINHEIRO, D. A filha rebelde: o estilo, as ideias, as decisões e a ambígua relação de Dilma com Lula. *Revista Piauí*, São Paulo, out. 2014.

ROBBINS, S.P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, P. M. M.; ROCHA NETO, M. P.; BRITO, L. M. P.; BARRETO, L. K. S.; GURGEL, F. F. Equidade de gênero nas organizações: o trabalho e os desafios da mulher na construção civil. *Revista Organizações em Contexto*, v. 12, n. 24, p. 283305, 2016.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. *Fundamentos da administração: a busca do essencial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

<sup>1</sup>José Hamilton Maturano Cipolla; Doutor em Administração;

<sup>2</sup>Waldemar Hazoff Junior; Doutor em Administração;

<sup>1,2</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Câmpus São Roque; Rod. Prefeito Quintino de Lima, 2100 - Paisagem Colonial - São Roque – SP; hamiltoncipolla@ifsp.edu.br / waldemar.hazoff@ifsp.edu.br.

Este artigo:

Recebido em: 28/07/2019

Aceito em: 22/08/2019

### Como citar este artigo:

CIPOLLA, José Hamilton Maturano; HAZOFF, Waldemar. Habilidades Gerenciais no Poder Público Executivo: um estudo baseado nas habilidades de Katz aplicado às notícias jornalísticas acerca do estilo gerencial de Dilma Vana Rouseff. *Scientia Vitae*, v.7, n.23, p. 21-38, abr./jun. 2019.