

## **DESAFIO NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NA ESFERA PÚBLICA: ANÁLISE DA SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS, PLANEJAMENTO E GESTÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TRIUNFO – PE EM 2017**

*Victor Douglas da Silva Ramos\**  
Graduado em Administração – UFRPE/UAST;

*Josiete da Silva Mendes\**  
Professora Assistente – UPE

*Leonardo Rodrigues Ferreira\**  
Professor Adjunto – UFRPE/UAST

1

### **RESUMO**

Neste artigo entende-se liderança como ato individual ou coletivo do indivíduo comandar pessoas de forma eficiente e eficaz para alcançar objetivos. Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar a liderança no ambiente organizacional da Secretaria Municipal de Finanças, Planejamento e Gestão da Prefeitura Municipal de Triunfo, cidade localizada no sertão pernambucano. Para tanto, o secretário municipal e suas relações com a equipe são utilizados como referencia no entendimento da liderança no serviço público. No que tange o referencial teórico utilizou-se autores (MARRAS, 2000; HUNTER, 2004; LIMA, 2007; GAUDÊNCIO, 2007; BERGUE, 2015) que tratam sobre liderança no serviço público. Metodologicamente optou-se por uma pesquisa de cunho qualitativo, que foi conduzida por entrevistas diretas com o gestor do órgão e observações no cotidiano administrativo, o que classifica o presente estudo como exploratório. Como resultados, percebeu-se que na tentativa de atender aos interesses políticos de cunho partidário, o gestor conduz suas ações na organização em função destes. Outro aspecto importante é a divergência entre formação e experiência profissional com a execução do trabalho, o que demonstra a sobreposição de indicações políticas partidárias em relação à condução de contratações no setor público.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão Pública. Desempenho

### **ABSTRACT**

In this article it is understood leadership as individual or collective act of the individual commanding people in an efficient and effective way to achieve goals. Thus, the general objective of this research was to analyze the leadership in the organizational environment of the Municipal Secretariat of Finance, Planning and Management of the Municipality of Triunfo, city located in the backlands of Pernambuco. For this purpose, the municipal secretary and his relations with the team are used as reference in the understanding of leadership in the public service. Regarding the theoretical reference, we used authors (MARRAS, 2000; HUNTER, 2004; LIMA, 2007; GAUDÊNCIO, 2007; BERGUE, 2015) dealing with leadership in the public service. Methodologically, we chose a qualitative research, which was conducted by direct interviews with the organ's manager and observations in the administrative daily routine, which classifies the present study as exploratory. As results, it was noticed that in the attempt to attend political interests of a party, the manager conducts his actions in the organization in function of these. Another important aspect is the divergence between training and professional experience with the execution of the work, which demonstrates the overlapping of party political indications regarding the conduct of hiring in the public sector.

**Keywords:** leadership, public management, performance

## INTRODUÇÃO

Por meio da liderança é possível gerenciar pessoas no sentido de extrair delas seu potencial. Assim, o líder tem papel fundamental em envolver os indivíduos de forma sistêmica e integrada para alcançar os resultados da organização. Esse processo envolve desafios cotidianos no agir dessas pessoas tidas como líderes, tais como: (1) integrar pessoas; (2) alcançar resultados; e (3) lidar com relações interpessoais na resolução de conflitos.

No setor público esses desafios são ampliados, tendo em vista que a dinâmica do cotidiano administrativo se difere das organizações privadas, principalmente em relação à forma como as pessoas que trabalham vislumbram o fazer de suas atividades. Por se tratar de equipes previamente dispostas, cuja forma é dada por servidores concursados e em grande parte estáveis, existe esse fator peculiar em exercer a liderança em instituições públicas.

O processo de liderança na gestão pública é algo que deve ser analisado criteriosamente, pois se trata da construção e desconstrução de paradigmas, tais como: (I) A ausência da qualidade no atendimento no setor público; (II) O precário serviço prestado na área pública; (III) A falta do perfil adequado do servidor, (IV) A limitação das responsabilidades do servidor público; (V) A interferência política no serviço público, em relação à prestação dos serviços ao público beneficiado, os quais estão relacionados pelos autores clássicos de liderança. (MINTZBERG, 1982; WEBER, 1991; DRUCKER, 1999). Em pesquisa realizada por Oliveira; Sant'Anna e Vaz (2010) O estudo permitiu, também, identificar um elenco de atributos de competências requeridas ao gestor e líder do setor público. No trabalho realizado por Bacon (1999). Apresenta um conjunto de medidas que, apesar das restrições impostas pelas estruturas atuais do setor público, pode melhorar a oferta de futuros líderes, como, por exemplo, a diversificação de tarefas, um melhor feedback e a realização de auditorias de liderança, possibilitando, assim, o desenvolvimento das competências de lideranças.

Após o levantamento das pesquisas empíricas sobre a temática, esse estudo contribui com o meio acadêmico ao alcançar o objetivo de analisar o papel da liderança

em uma organização do setor público (Secretaria Municipal de Finanças, Planejamento e Gestão de Triunfo – Pernambuco).

Esse órgão tem como interesse a responsabilidade em prover a gestão de recursos financeiros da cidade com supervisão do órgão estadual cabível nesta área. Em sua missão está contido o compromisso na excelência na administração dos recursos financeiros municipais que consolidam a necessidade do desenvolvimento/crescimento socioeconômico garantindo assim respaldo jurídico, transparência fiscal e geração de mais recursos. No mais, apresenta valores tais como: equidade; ética; qualidade; e compromisso social.

Para alcançar os objetivos acima apresentados, o gestor desse organismo tem como função: (1) administrar os recursos materiais, humanos e financeiros, alocados à Secretaria, promovendo a fiel observância dos princípios legais aplicáveis e a perfeita execução das funções e ações sob a responsabilidade dos órgãos, entidades e servidores a ele subordinado; (2) promover medidas disciplinares e aplicar aquelas que forem de sua alçada, nos termos da lei vigente, dos servidores que lhes forem subordinados; (3) promover a sistematização das informações necessárias ao controle e elaboração de proposta orçamentária do órgão que dirige; (4) praticar atos pertinentes às atribuições que lhe forem outorgadas ou delegadas pelo prefeito; e (5) resolver os casos omissos, bem como as dúvidas suscitadas na execução da estrutura administrativa e orçamentária, expedindo para este fim as instruções necessárias (TRIUNFO, 2017).

Assim, considera-se essa organização como importante *locus* de estudo para o entendimento do papel da liderança no setor público, bem como se acredita que a partir dos resultados apresentados é possível para o seu gestor ampliar horizontes em relação a sua prática administrativa. Disparidade em relatar, quando colocada uma organização particular em evidência é nitidamente possível observar a aplicabilidade de teorias de liderança para que se tenham melhorias contínuas expressada nos resultados.

## 2 ASPECTOS DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE CONCEITUAL

Conforme Maximiano (2006), liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. O fato da proximidade física ou temporal não importa no processo de liderança. Por exemplo, um autor pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época.

Na visão de Bennis (1996) "Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade" contextualizando o pensamento do autor, significa dizer que para a organização deve planejar algo para o futuro e seguir esse planejamento, e cabe ao líder, conduzir a equipe para transformar o plano em realização.

Diante disso, entende-se que "O líder é de grande importância para a eficácia e eficácia das organizações, seja para resolver as turbulências e mudanças ambientais, como para a integração da organização". A atividade da autoridade seria suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente dinâmico e em constante transformação, é necessária a presença de uma liderança, pois é a força motriz e direcionadora que torna possível a realização, o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto de grande competitividade (BENNIS, 1996).

Segundo Hunter (2004, p.25) liderança "é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos identificados para o bem comum, com características que inspira confiança". O que podemos identificar resquícios da teoria motivacional, processo de pertença na execução das atividades e os cinco pilares da Pirâmide de Maslow.

Uma pesquisa aplicada no ambiente de uma organização pública, conduzida por Saraiva Silva (2002), contribui de forma significativa para a liderança no setor público, pois traz reflexões sobre aspectos da liderança governamental. Investigando as relações entre o ambiente burocrático de um órgão público e sua cultura organizacional, se destaca o formato burocrático rígido e estático como fator crítico de desequilíbrio e alto conflito. Diante desse contexto, e na medida em que, muitos usuários do sistema público ficam engessados as normas e processos arcaicos, rígidos e fora do contexto mercadológico, geram a acomodação de interesses, os líderes e

liderados que acabavam vivenciando inúmeros sentimentos negativos, tais como desestímulo, instabilidade e resistência a mudanças, com fortes implicações sobre o ambiente organizacional.

Em referência ao tema, mas de forma específica segundo Gaudêncio (2007, p.38): "é a capacidade de influenciar e se deixar influenciar. De nada adianta aprender e treinar os comportamentos corretos para cada situação se a pessoa não estiver emocionalmente pronta para liderança". Trata-se da responsabilidade em liderar uma equipe, ser proprietário de uma inteligência emocional na busca por resultados, não fraquejar nos objetivos/metras traçados inicialmente e o mais importante não desviar da visão. Diante desse contexto, seguiremos descrevendo mais sobre esse perfil.

Possibilitando assim identificar inicialmente um desafio dos gestores/chefes da instituição municipal: ter em mente que a existência de influência pode ajudar a controlar os servidores a fim de reafirmar o alcance dos resultados. Admitindo assim o fator necessário de figura influenciadora de pessoas, na busca de está aprimorando (treinamento) o alcance dos objetivos organizacionais de interesse público e caráter específico. Contemplando o conceito de Liderança na busca de identificar outras teorias de Limongi-França e Arellano (2002, p. 259-269):

- **Teoria dos Traços** - ideia central defendida é que os líderes já trazem consigo traços em suas personalidades que fortalecem os seus papéis. Em suas essências os líderes possuem características naturais, de origem nata. A essas características podemos relatar em três aspectos diferenciados. Destaque pelos fatores físicos na relação à primeira vista (aparência): sonoridade em impostar a voz, estatura, faixa etária, porte. Também há fatores característicos relacionados às habilidades, inteligência inerente, conhecimento (implícito e explícito), habilidade em utilizar a comunicação e fluência verbal. E a terceira e não menos importante relacionado aos aspectos de personalidade como: autoconfiança, extroversão, sensibilidade interpessoal, flexibilidade, inteligência emocional são as considerações de pessoas de perfil de liderança conforme a Teoria dos Traços um verdadeiro líder. Predominou em meados das décadas de 1920 e 1950 na finalidade de estudo e seu envolvimento com a Liderança (Limongi-França e Arellano, 2002 p. 264).
- **Teoria dos Estilos de Liderança** - em sua apresentação há uma ideia oposta a teoria dos traços, está construída na afirmativa que as pessoas podem procurar

aperfeiçoar habilidades para através disso desempenhar o papel de líder e desenvolver fatores de personalidade. Mas para que ocorra é necessário ver a qualidade como forma de investimento e a capacitação do indivíduo em questão ao passo que a finalidade seja torna-lo líder. Os estudos no relato desta teoria foram entre as décadas de 1970 e 1990, colocando em classificação dois núcleos ao exercitar a Liderança: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção a correlação sempre nessa ordem. (Limongi-França e Arellano, 2002 p. 264).

- **Teoria dos enfoques situacionais ou contingenciais** - admitindo que a liderança seja um acontecimento que depende conjuntamente na presença do líder, dos liderados e fatores situacionais. Uma postura sobre a execução do líder que não tem relação ao cumprimento passivo dos subordinados. Ao passo que se sustenta a definição, são classificadas características comportamentais dos liderados dos processos e objetivos propostos de maneira geral e pelos fatores situacionais. (Limongi-França e Arellano, 2002 p. 264).

Na estrutura prática institucional a essa teoria colocamos grau elevado nos reflexos interligados em conjunto nas variáveis que unidas sustentam o desempenho (papel de líder), pois individualmente falando não seriam suficientes. Juntas contemplam a facilidade ao desempenho do líder e os liderados são equivalentes na importância. O que desconstrói a imposição, reação à forma de atuar, concessão em sua admissão. Tudo isso para demonstrar que o líder sofre influência da equipe e é influenciador; pautados pelo resultado e determinação dada pelo ambiente onde haja aplicabilidade. O papel do líder relaciona-se à medida que se tenha apoio, direção, participação, orientação aos objetivos e na determinação da instituição.

Ao complementar o assunto às autoras Limongi-França e Arellano (2002, p. 259-269) citam três formas de classificação ao retratar Administração do Sentido consiste em: **liderança transacional**, **liderança carismática** e **liderança transformacional**. Ao primeiro tipo é admitido o acontecimento de transações mútuas que em determinadas situação são positivas contextualmente falando. No segundo tipo ao executar a liderança, expressa uma relação direta com o carisma que só o líder pode utilizar a seu favor. O que podemos dizer que os liderados em conjuntos com os líderes há crenças na forma de paridade. O terceiro tipo trata a liderança realizada pelo grau mais alto ao nível de motivação e moralidade, ou seja, a

concentração de influência aumenta os índices de envolvimento com os liderados e conscientização em busca da autorrealização.

Em sua aplicabilidade as teorias podem ser exercitadas tanto nas instituições públicas quanto nas instituições privadas. Na finalidade de direcionar para as organizações de cunho público o objeto Liderança propõem como foco no presente estudo a citação de Sandro Trescastro Bergue, que demonstra esclarecimento e enfoque na área: "Liderança admite como definição a capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas responda positivamente à indicação de um rumo de ação por reconhecê-la como visível e necessária. Liderar, portanto, é influenciar legitimamente pessoa" (BERGUE, 2005, p.275).

O pensamento acima demonstra a confirmação alusiva à influência que no exercício da liderança preenche categoricamente a ocupação do encargo de chefia. A seguinte citação formaliza a ideia:

Pode-se associar a temática da liderança de pessoas ou grupos à função administrativa Direção. (...). Dirigir, implica fazer funcionar, por meio das pessoas, as estruturas e os processos organizacionais, balizados pelos objetivos e pelas metas estabelecidos na fase de planejamento. Daí a relevância do tema para a gestão de pessoas em organizações públicas. As organizações, na sua dimensão técnica - estruturas e processos - só operam, passando a existir de fato, quando nelas interagem as pessoas - sua dimensão social (BERGUE, 2005, p.273).

De modo geral é possível perceber o método do autor em aproximar a execução da liderança à função administrativa denominada Direção "à atividade de conduzir pessoas para a ação orienta por objetivos de gestão. Assim, é possível relacionar o bom exercício da direção à capacidade de liderança" (BERGUE, 2005, p.273). Pode salientar de forma conclusiva a aplicabilidade da liderança, seja por configuração setorial ou de maneira geral na instituição pública o que demonstra através da associação as imposições de vontades e na presença eventual de resistência. Colocando a base da afirmação conceitos primariamente explanados por Max Weber, (?) o paralelo entre dominação e poder contidos na liderança. Nesta análise admitida. "Na administração pública, portanto, pode-se identificar diferentes demonstrações de exercício de liderança, envolvendo desde relações formais até arranjos de poder

essencialmente informais, estes, por vezes, mais perenes e sólidos (coesos) ” (BERGUE, 2005, p.274).

O que permite a exposição do “poder”, ato inerente ao relacionamento indireto com a influência. Por sua vez, temos as lideranças formais propostas pelo fator oficial, ou seja, autoridade atribuída pelo cargo dentro da estrutura organizacional e lideranças informais retratadas pelo senso de coletividade, justiça e proatividade indicado pela figura representativa dos demais colaboradores. A defesa de Bergue é que as instituições públicas na execução do poder exprimem permissividade ao gestor onde estrutura o modelo oportuno sobre os liderados na influência e senso de responsabilidade. Na premissa surge a composição dos tipos de poderes que são:

- **Poder Coercitivo** - relação traçada com base na imposição, gerando o que podemos denominar medo nas pessoas lideradas por esse agente que transcorre em uma possível imposição tratada como desfecho negativo. Relação que comunga com as sanções administrativas.
- **Poder de Recompensa** - baseada na capacidade de distribuição dos benefícios para os liderados pela força do dirigente. As vantagens que podem ser tratadas como atividades gerando gratificação, consentimento de promoções ou qualquer outra maneira que traga algo positivo.
- **Poder Legítimo** - ato formal da organização que se trata o dirigente no formato hierarquizado e demonstrando suas classificações. Execução que pode utilizar mecanismos legais e normativos na inclusão de sanções observadas no poder coercitivo.
- **Poder do Talento** - tratado como efeito de domínio em grande parcela do conhecimento, interligado com a influência, reconhecida as habilidade e destreza não deixando de serem as extensões causais ao exercício da liderança.
- **Poder de Referência** - caracterizado por desencadear nas pessoas o desejo de se espelhar no outro. Independente da forma de hierarquia pode ser utilizada como ferramenta pelo líder ou abolida a ideia. Na sugestão de Bergue (2005, p.278 e 279) os chefes em geral podem “explorar essa fonte de poder”. Ressaltando que a exploração sempre pautada em uma postura ética, profissional, competente, segura, eficaz e eficiente em sua complementariedade.



Diante da literatura explorada a partir da premissa que a definição e identificação da figura do líder não se configura em algo imediato ou simplório. A ocorrência está traçada pela falta de padronização ou única "abertura" para alcançar este seguimento. Porém claramente as atividades do líder devem ser explanadas, algo explícito que pode alterar o comportamento e conseqüentemente cada subordinado. Sem contar com a fluência para transparecer o objetivo da instituição e por sua vez a influência do líder aos demais. Diante dos líderes que adquirem a qualificação com o tempo ou líderes natos que altera e configura um novo comportamento generalizado na instituição. A fim de ajustar a Liderança inserida na administração pública:

Independente da qualidade do sistema de gestão da organização e da aptidão em gestão dos dirigentes que integram a alta administração é preciso entender que o critério Liderança estabelece que as pessoas investidas nos cargos de direção, superior de um órgão ou entidade público tem que evidenciar habilidades e atitudes pessoais de líder (LIMA, 2007, p. 131-132)

No reforço a teoria apresentada, Lima (2007) há uma demonstração de acréscimos pontuais ao Modelo de Excelência em Gestão Pública. O que parte da preposição que existe influência, mas no ato de observação do exemplo. Fazendo um movimento de flexibilização e inspiração à medida que as pessoas tratam de doar o máximo na ação cooperativa e o mínimo ao se opor no objetivo das políticas públicas.

De modo a explicar e esclarecer a situação que o autor levanta na sua tese se faz necessário o controle da cúpula da instituição, área tática e estratégica na figura dos gestores, administradores, líderes, chefias em seus valores. Que consiste na consciência da missão na instituição pública a diligência no senso de pertença na participação e a mesma fluidez que os superiores.

Nas palavras do autor menciona em defesa, o papel de liderança ao desempenho da chefia - responsabilidade que não pode ser transferida a outra pessoa (intransferível o direito) e contínua na presença das decisões tomadas e o carisma empregado. "Exercer influência, buscando convencer e envolver as pessoas não pode impactar negativamente a tomada de decisão, pois não pode significar protelar decisões" (LIMA, 2007, p 135).

A análise que Lima incita, apresenta o controle social dando às lideranças de repartições públicas ferramentas de inspiração e estímulo. Satisfazendo no papel do

líder (bem executado) o fator resultante na participação dos usuários na prestação de serviços e apropriação social no que tange o seu direito.

Papel nada fácil em propagar excelência que se torna um problema visto pelo "gargalo" cultural o que podemos chamar também de vícios de execução. Ao impulsionar na cúpula administrativa o "efeito perceptivo" do momento apropriado ao discorrer os valores em seus argumentos e atitudes. Está inteiramente ligada a ascensão do desempenho institucional evidenciando monitoramento a qualquer momento e avaliação criteriosa dos níveis gerais desempenhados na instituição. Formas de amenizar o preconceito sobre os órgãos públicos que são vistos como descontrolados ou até como se seus servidores não executassem suas atribuições ("ausência de atividades trabalhistas"). Podemos destacar esse tipo de pensamento ao relacionar o órgão público na perspectiva do cidadão que o utiliza para algum tipo de informação ou execução do seu direito frente ao servidor.

O que demonstra mais duas variáveis para ser configurado Liderança e tomar ação de responsabilidade entre servidores (liderados) a composição da: execução do poder unificando aos atos contingenciais políticos e execução do poder levando em consideração fator tempo. Podemos dizer que são indissolúveis caracterizando um único, mas no estudo demonstrados separadamente para fins didáticos.

O tempo como variável propõe na instituição em análise, a figura de confiança do Prefeito com o servidor ou não "estar" na condição de chefia por tempo determinado o que o coloca no desempenho de líder. Configura que o chefe designado pode ou não "estar" a todo tempo exercendo o encargo e nem tão pouco ficará desempenhando esse papel. Transcorrendo desafios como, por exemplo, o "estar chefe" em sua efetivação não demonstrada de outra forma a não ser pelo desempenho de líder e assumindo riscos diariamente, bater metas institucionais, a subordinação ao Prefeito e alto grau de pressão. Outro desafio considerando o mesmo fator é se persistir falhas nas tarefas e/ou projetos provocados por gestores anteriores, a exemplo omissão de informações. Sobre o assunto, segundo o exposto admite (quem?)

Por tratar de práticas de gestão utilizadas por pessoas durante o tempo em que ocupam cargos na alta administração, esse critério (tempo) aborda a dimensão mais frágil do sistema de gestão da organização

pública [...] A fragilidade do sistema será maior quando a organização passar a contar com dirigentes dispostos a elevar a capacidade do sistema de gestão. Nesses casos, tempo de permanência dessas pessoas nos cargos da alta administração é crítico, pois as boas práticas, ainda em indícios de implementação não se sustentam sem o patrocínio claro dos dirigentes por um período mínimo de tempo, estimado por alguns especialistas em 3 (três) ou 4 (quatro) anos (LIMA, 2007, p.132)

Partindo desse princípio há concentração elevada de riscos o que sustenta potenciais de retrocesso devido a grandes quantidades de troca nos Administradores/Prefeitos. Por muitas vezes não existe uma continuidade de trabalho apresentado na gestão anterior, trabalhos estes arquivados e poderia tornar exemplos eficientes na execução de novos projetos nas esferas de licitação, financiamento, legais e transparência. Mas na realidade nas comprovações são demonstradas promocionalmente inversas o que tange o sistema de gestão e sua qualidade. Através dessa percepção é possível salientar quanto maior for a quantidade de dirigentes/prefeitos, há diminuição significativa na qualidade do sistema em gestão.

Ao tocar na variável - atos contingenciais políticos a uma explanação mais aprofundada segundo que descreve esse processo nas grandes organizações públicas e até expõe a seleção governamental:

O processo de escolha (de dirigentes) repousa sobre critérios que não garantem capacidade gerencial, até porque não a consideram. Para cargos na alta administração é preciso ser da confiança da autoridade que nomeia (essa confiança, às vezes, é conhecida pela alcunha de cota pessoal) ou ser indicado pelo partido que governa ou pelos partidos que apoia o partido que governa. Às vezes, por mais que se tente disfarçar o que acontece é nepotismo, clientelismo ou a mistura de todas as possibilidades citadas aqui. Nem mesmo as grandes organizações públicas fogem a essa prática. Pelo menos as sociedades de economia mista deveriam ter seus presidentes - CEO's - nomeados após criteriosos processos de seleção, até mesmo mediante contratação de consultoria especializada no assunto. (LIMA, 2007, p. 132)

No encargo de chefia explicita a importância das variáveis já mencionadas ao transcorrer providências para amenizar esses efeitos e no exercício torna-se de cunho gerencial. Cabe salientar que as providências e/ou diretrizes utilizadas quando fracassadas, a fim de traçar a atividade de liderança o lado positivista dessa diretriz fica desfavorável aos dirigentes e seus indicativos. Mas os aspectos motivacionais dos

servidores (equipe) em não se deixar por vencido, não deixar sua vontade se abater e nem abrir mão ao compromisso em alavancar a organização possibilita grande parte dessa medida. Indo de encontro à dissidência acarreta em sucesso.

Bergue (2005, p.43) adiciona que "as organizações públicas podem ser defendidas como um ambiente complexo onde integram pessoas e grupos em constante disputa por espaços". Permitindo a ação de Políticas Públicas que por sua vez coloca os desafios de formação: autoconfiança, extroversão, sensibilidade interpessoal, flexibilidade e inteligência emocional. Os líderes inseridos na instituição pública precisam ficar atentos as negociações para controle de interesses dos dirigentes de solução macro, ou seja, abrangência estadual.

Se compararmos as instituições privadas os interesses se tonam direcionados para empresa ou grupo, fusão, parceiras empresariais. Os interesses podem se configurar em lucratividade. Nas instituições públicas as políticas são estudadas, levadas em discussão, licitação antes de aprovar ou descartar. O que leva em consideração é o bem comum pela Lei na regência dos diretos constitucionais, jamais o interesse individual sobressai ao coletivo.

Ao contrário do interesse de origem privada desempenham todos os esforços para sua permanência e garantia, ou seja, abertamente aspecto multilateral - princípio da organização. Mas o ponto em comum é a estratégia que leva um período grande em ambiente hostil e complexo para alcança os objetivos, metas ou até mesmo moldar as suas condições. Que não são somente vistos ao nível tático, estratégico e político nas instituições, segundo Bergue (2005, p.43) se não for exercida o papel de liderança, não pode ser considerado um líder já que um dos critérios para tal papel é a influência para buscar estabelecer os resultados.

Destas condições evidencia que existe complexidade em um servidor vim a tornar a ser chefe e ainda mais delicado se intitular como líder. Verdadeiramente os desafios são colocados em sua função e diariamente pressionados. Na "luta" pelo poder a esta figura representativa de todos os componentes da instituição pressupõe formação e agentes de desenvolvimento na permanencia do beneficiamento social.

Afinal o tema e suas referências ao objeto de estudo apresentado, se destaca as diferentes abordagens da liderança que partem da funcionalidade em um processo emergencial ou não ao que traz de necessário para o contexto das atividades do

serviço público e os reflexos internos. Na busca de exemplificar, nada mais justo que a globalização, reforma da previdência, reforma administrativa são alguns exemplos que visivelmente para a liderança pública se tornam desafios.

Mas para o estudo é enfatizado os aspectos internos da instituição pública, o que demonstra que o ambiente externo não controlável é incapaz de focar. Enfrentar uma crescente demanda da sociedade possibilita a configuração do fator onde consequências modificam as atividades de encargo tão importante quando ao gestor da Secretaria Municipal de Finanças, Planejamento e Gestão?

O que afirma a condição de ambiente que se encontram como turbulento ao exercício de liderança transcorre grandes responsabilidades e inovações que por muito podem ser interpretadas como barreiras, transferindo a parte delicada da ação e conduta que é a comunicação interna. Ao executar a liderança através das condições de trabalho dois atos se apresentam: gerenciamento de conflito e motivação dos servidores.

“Os líderes devem incentivar a aprendizagem e o crescimento, bem como a coordenação e o controle. Exigem-se também leitura a análise do contexto externo e incentivo à inovação e à renovação. Para fins organizacionais, deve criar controles adequados para assegurar a execução e a *accountability*, bem como prever meios para assegurar a ação em inspirar e dirigir todos os esforços e recursos em direção ao desempenho ótimo da organização. São ações que formam a base das competências de lideranças necessárias”. (SCHWELLA, 2005, p.273).

Em suma a definição dos projetos dado início esse ano pela Secretaria Municipal de Finanças, Planejamento e Gestão, tem a preocupação de instruir seus servidores em estado probatório ou não. A fim de que talentos sejam lançados nas buscas de medir esforço sobre a equipe em formação, dando papéis individuais com a finalidade de constituir planejamento ao ponto de ofertar nada mais que qualidade e profissionalismo em uma prontidão a solucionar o que a demanda necessita.

Uma área que se deve desenvolver através dos investimentos que só a sociedade pode exercer. Ciclo que se sustenta: sociedade soma servidores que soma a sociedade. Uma breve análise foi gerada no enfoque ao órgão público, algo genérico que no próximo tópico deve aproximar a área específica do objeto a ser estudado. Um traçado a história da Secretaria Municipal de Finanças, Planejamento e Gestão da cidade de Triunfo-PE localizada no interior do Sertão em comum acordo com a

literatura e conceitos na sustentação das afirmativas de acordo com as teorias de gerenciamento de pessoas. Em essência a constituição do desafia nesta Secretaria Municipal que além das pessoas/servidores por obrigação os gerenciamentos financeiros trabalhando assim outra vertente como a ética.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para alcançar o objetivo desse trabalho, foi feita uma pesquisa qualitativa, pois o que se pretende é fazer uma análise sobre os diferentes tipos de Lideranças, suas configurações, estratégias organizacionais, conceitos de melhoria da cultura institucional frente ao paralelo de táticas públicas, valendo-se principalmente, de doutrinas e artigos acadêmicos para chegar a determinadas conclusões.

Por classificação a existência do referido trabalho encontra-se natureza exploratória com questionário semiestruturado, uma vez que se buscou metodologia indutiva no estudo capaz de averiguar e coletar informações concretas.

A Secretaria Municipal de Finanças, Planejamento e Gestão possui uma formatação e nomenclatura atualizada com a nova gestão que iniciou os trabalhos em janeiro de 2017. As mudanças ocorrem na sua forma de atuar e vai permanecer até que a estrutura traga a melhor maneira possível de obtenção dos resultados. Por se tratar de uma Secretaria Municipal há instâncias políticas muito maiores e relevantes no andamento dos processos que envolvem a instituição.

E para afirmar o desenvolvimento desta secretaria muitos foram os cargos e diretrizes dessa estrutura que possibilitaram o andamento. Atualmente existe o cargo de secretário que é subordinado unicamente ao prefeito e detém sua confiança para tomar decisões descentralizadas, respondendo se necessário até em instância federal. Em janeiro de 2017 uma das primeiras mudanças implantadas foi à junção de três importantes secretarias que antes não existiam relações conjuntas: primeira à parte da Fazenda que passou a ser chamada Finanças, segunda o Planejamento que não existia secretaria específica e terceiro a Gestão que não demonstrava força já que cada secretaria tinha sua particularidade.

Nas funções a secretaria compreende as atividades nas seguintes atuações: administração de planejamento, administração financeira, administração de gestão,

administração de fiscalização, administração tributária, administração orçamentária. Programas vinculados aos órgãos competentes tais como: políticas de estímulo na arrecadação, aprovação e liberação de recursos financeiros, administração de dívidas públicas, ajustes realizados pela gestão municipal frente aos interesses da União, análise de fontes de recursos, administração da folha de pagamento dos servidores e prestadores de serviço, licitação. Tudo isso compatível com as estimativas municipais de arrecadação na aplicação de receita pública da gerência de conhecimento e tecnologia.

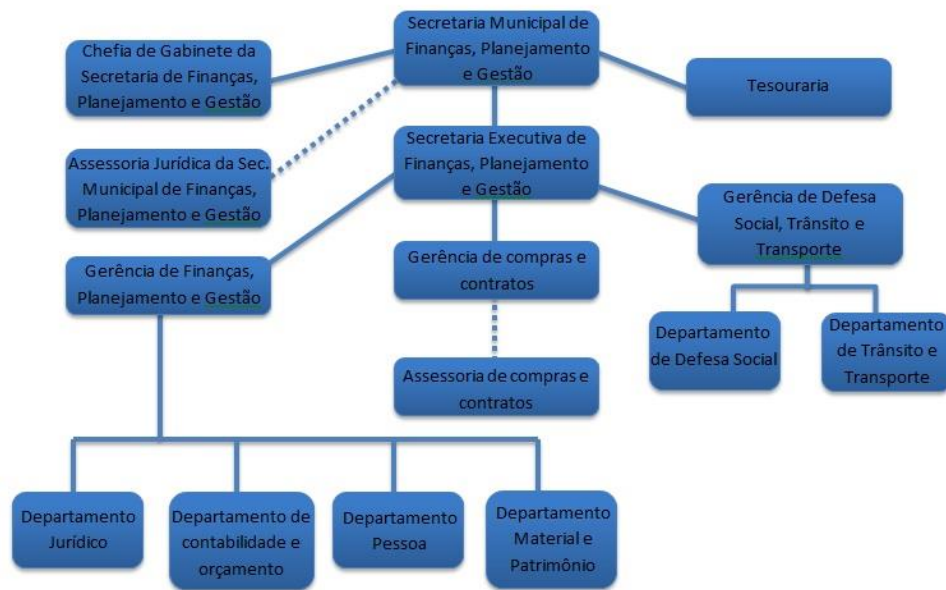
Para realização dessas tarefas a estrutura não é munida de organograma e muito menos de fluxograma definido. Isso implica em uma execução mecânica que externamente é impossível identificar os subsistemas institucionais e os níveis hierárquicos defasados em sua própria existência. No que compete às ordens seguidas pela secretaria é a orientação por um modelo que visa os resultados muito mais a execução, ou seja, não existe um planejamento para consolidar a gestão ou até mesmo formas de alavancar o desenvolvimento.

O que é visto de imediato, uma forma de crescimento enraizada e que demonstra aspectos falhos seja por parte da defasagem das gestões anteriores ou por formas de atuações traçadas por imposição de instâncias superiores. Tais observações que reafirmam a necessidade de três pilares fundamentais: gestão do conhecimento, gestão de pessoas e gestão de processos. Os pilares que fundamenta o posicionamento interno, como a justificativa na proposta de Gestão Participativa em excelência promovendo uma execução diária.<sup>1</sup>

Figura 1- Descrição

---

<sup>1</sup> Organograma da Secretaria Municipal de Finanças, Planejamento e Gestão.



Fonte: Prefeitura Municipal de Triunfo - Pernambuco  
Triunfo/PE (2017)

Proposta esta de Gestão Participativa que deve ser vinculada as orientações na Secretaria em estudo e que não deixa de ser formatação de uso gerencial/líder o enfoque. Demonstra o reconhecimento, motivação, valorização e qualificação no gerenciamento de pessoas. Por outro lado, à fiscalização dos processos atualizados que procuram a eficiência/eficácia em sua garantida ao objetivo levando as atividades alcançarem o que foi proposto na instituição. Permitindo assim, avançar no pilar de gestão do conhecimento transmitindo experiências, aperfeiçoamento das ações, utilização de pesquisas para diminuir a possibilidade de recomeços ou avarias. A contextualização segundo Lima (2007, p. 57) demonstra que:

Definido com clareza o espaço próprio no qual existe e se move a administração pública, expresso pelos princípios constitucionais e seus desdobramentos, principalmente no campo do Direito Administrativo é possível concluir afirmativamente que a gestão pública brasileira pode ter as mesmas características que definem a gestão de excelência do setor privado contemporâneo e que, pelo mesmo motivo, a qualidade e o desempenho do sistema de gestão preconizados pelo Gespública são comparáveis universalmente (LIMA,2007, p. 57).

Que por sua vez demonstra as principais características de excelência contemporânea em gerenciamento, composição que na sua forma representativa explana o objetivo na demonstração que ambos têm sua parcela de importância no



que se é proposto como “atividade fim”. Itens que possuem efeito de sustentar o desempenho conceitual em uma gestão contemporânea, ou seja, um ciclo que não demonstra nem partida e muito menos termino, a continuidade que demonstra inexistência de características fixas de hierarquia. Um nível que morfologicamente falando é retratado por sua importância (sistema contínuo igual à importância contínua).

As sete características são: enfoque sistêmico, gestão participativa, gestão baseada em processos e informações, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional e foco em resultados. Retratado para esclarecimento no órgão estudado, uma proposta que contrasta com apresentação realizada e sugerida na teoria de Lima. Em sua finalidade a Secretaria Municipal de Finanças, Planejamento e Gestão é um subsistema que compõe a Prefeitura com maior necessidade gerencial dos efeitos na estruturação, maturidade e seriedade por parte de sua equipe com orientações por melhoria organizacional. Ciclo este que traçado com os objetivos institucionais configura o fluxo da administração pública, mas que existem barreiras quanto a bom desempenho na sustentação de excelência de gestão.

Falando de âmbito local, admitindo que a instituição atualmente busque o aprimoramento em gestão de pessoas. Necessária à capacitação para aperfeiçoar essa questão delicada que expressa várias outras ações, sentimentos, consequências no que tange aspectos psicológicos complexos. Mas nada impede nas formações de gestores comprometidos em construir paralelos de desenvolvimento e evolução organizacional. O comprometimento seja apresentação de sucesso e modelo de participação efetiva.

A fim de demonstrar três pilares que sustentam a atuação da Secretaria ao gerenciamento da visão mais ampla. Partindo da administração de pessoas, que por sua vez está intrínseca a Liderança e por consequência traz à tona temas já estudados ao decorrer do trabalho: efetividade, eficácia, eficiência dos serviços e motivação. Importante salientar que a área pública bem como a Secretaria Municipal de Finanças, Planejamento e Gestão trata o posicionamento estratégico em acordo a visão partidária no exercício do mandato e por inúmeras ocasiões se apresentam como figura de gestão, porém liderança não está contida em seus perfis na condução e concretização

do procedimento com base na atitude, conhecimento e habilidade para Gestão de Pessoas.

Fato que demonstra a real fundamentação da Liderança, influência para captar grandes objetivos, aplicação da prioridade que pode ser prorrogada dependendo da conveniência. Levando ao fator no real emprego da liderança a possibilidade de que seja esquecida em alguns casos. A execução da Liderança pressupõe e está contido o exercício de chefia; existe uma falha na integração de ambos. O ideal não é a forma excludente de um ou outro e sim aplicação do encargo chefia e "dom" liderança contidos em um único indivíduo no gerenciamento institucional.

Outro detalhe a ser considerado dos componentes funcionais da Prefeitura é agente de perfis técnicos. Significa que os servidores possuem qualificação técnica em sua maioria. O bom desempenho pode gerar designação gerencial uma espécie de promoção já que não existe plano de cargos e carreiras. Demonstrando uma defasagem e falha na atual gestão, mas a ressalva se faz necessária, está em fase inicial na forma de atuar. Podendo assim exploraram aspecto motivacional para alavancar resultados e interesse dos servidores. Fato que coloca em esquecimento a verificação individual de habilidade voltada para execução da liderança, atributos contidos em um perfil diferente ou pessoa com abrangência de conhecimento muito mais que nível técnico executável.

Por esse fato considerado importante principalmente ao relatar a literatura da Administração, foi colocado como objeto de estudo a Secretaria Municipal de Finanças, Planejamento e Gestão. Ao apontar teorias para aproximação de práticas e experiências na minimização de discrepâncias identificáveis. Na fundamentação apresentada na academia munida de artifícios/técnicas para execução de planejamentos e adequação, ou seja, gerenciamento público possibilitou o papel contido Liderança muito mais que comportamento organizacional, há complexidade ao desempenhar o papel inserido em órgãos públicos para obtenção de sucesso. A proposição relatada gera os objetivos na forma de alavancar um resultado positivo.

#### 4 ANÁLISE DOS ACHADOS DA PESQUISA

Após aplicação do questionário, foi necessário analisar todas as informações para esclarecimento do discurso oficial da Secretaria de Finanças, Planejamento e Gestão. O reconhecimento dos teóricos na estruturação do questionário se fez exigência e o respaldo bibliográfico nas observações causais. Com isso é possível fazer uma análise nas características que a gestão implanta na Prefeitura Municipal de Triunfo para a partir dessa fase de obtenção dos pontos fracos além das demonstrações de peculiaridades que podem ajudar a servir de futuras oportunidades.

Abordagem direta ao representante legal da Prefeitura no Setor e Secretário Municipal de Finanças, Planejamento e Gestão em exercício para decorrência de entrevista com gravação de voz no aperfeiçoamento da captação e arquivamento documental. Na primeira pergunta se questionou as atribuições da liderança como podemos chegar à justiça meritocracia no serviço público, o mesmo revelou que: *"Não se trata de capital intelectual, de força de trabalho ou qualquer outro denominador ainda aplicável aos nossos colegas de trabalho, tratam-se de pessoas, com fortalezas e fraquezas, que precisam ser identificadas em seu potencial (seleção), e, mais ainda, precisam se identificar com a Instituição (Cultura Organizacional) e terem seus anseios profissionais atendidos (interesse pelo perfil do cargo, política remuneratória); precisam, ainda, ser acolhidas (socialização), acompanhadas e reconhecidas (avaliação de desempenho, feedback continuado, coaching) e precisam saber para onde vão e porque (planejamento); e, finalmente, precisam se sentir bem (clima organizacional, qualidade de vida). É uma cadeia em constante retroalimentação dos próprios subsistemas de Gestão de Pessoas e, mais ainda, em constante diálogo com o "negócio" da Instituição".*

Entende-se como argumento do Secretário uma forma elementar na sua expressão, experiências trazidas de carreira concretizada em Bando de economia mista ainda enraizada, por sua vez dificulta o planejamento estratégico, por tabela a forma de gestão e delegar as atribuições dos servidores na equipe. Quando questionado sobre situações conflitantes da Secretaria em questão, como o gestor deve administrar o relato foi: *"Tentando ajustar interesses, quando se fala em situações conflitantes, se fala sobre conflitos de interesses, logo deve-se analisar esses conflitos e a partir dessa*

*análise gerar uma solução com um maior custo-benefício para a Secretaria de Finanças e conseqüentemente para a Prefeitura de Triunfo”.*

Nota-se questões estruturais quanto a linguagem que nas observações não se faz uniforme, uma desmotivação pelos servidores que lutam por um plano de cargos e carreiras exemplifica. O Plano de Governo do Prefeito nada consta sobre a relação dos propósitos Financeiros. Promulga ações de Saúde, Educação, Turismo/Cultura, Agricultura, Acidência Social, Esportes e Infraestrutura. Algo a se relatar como falha no planejamento inicial, todas as Secretarias devem conter formalmente as competência e divulgação imediata a sociedade de maneira geral. Sobre a questão de como implementar a gestão participativa, não demonstrou muita familiaridade como o termo e relatou: ***“Complicado, cultura na gestão pública é fortemente voltada a estabilidade, até pelo mito gerado pelos concursos públicos. Essa sensação de segurança gera um comodismo, mas, premiações por pro atividade pode agregar muito, logo que tão importante quanto o dinheiro é o reconhecimento”.***

Ao questionar a liderança como promover um equilíbrio entre flexibilidade e tomada de decisão, relatou: ***“Uma situação muito contingencial, demanda uma análise da situação para analisar quão maleável podemos ser. Além disso, uma boa olhada na cultura da organização e dos talentos ali presentes também colabora nessa análise”.***

**Contudo os argumentos demonstram que todas as informações obtidas na observância da Prefeitura Municipal de Triunfo pontuam possível intervenção quando a forma gerencial. Novas técnicas de planejamento estratégico com urgência para que esta permaneça em comum acordo aos princípios sociais, onde todos os possíveis pontos a serem incrementados serão apresentados a seguir na proposta de intervenção com cronograma de implantação. Para proporcionar ações ofertadas em consonância com os objetivos e metas municipais de Triunfo.**

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com a prática no estágio obrigatório na aplicação do questionário e transcrevendo no estudo, foi possível satisfazer os cumprimentos pensamentos iniciais.

Pontos estes que demonstram necessidades no que se refere a forma de capacitação inexistente na perspectiva do Secretário e dos servidores. Foi identificado que a falta de planejamento organizacional prejudica e muito o desenvolvimento de tarefas, ressaltando-se a importância de implantação de missão, visão e valores organizacional para melhor posicionamento do quadro de funcionários existentes e contribuindo para a melhoria na qualidade de todos os envolvidos. Sendo assim, apresenta-se a seguir as sugestões para a formação continuada de gerenciamento<sup>2</sup>:

### **PRIMEIRA FASE - INSTRUMENTALIZAÇÃO I**

- **Conhecimento as atribuições dos serviços públicos** - Aspectos históricos, socioculturais do município; Lei Orgânica do Município, lei da reforma administrativa, avaliação de desempenho para todos os servidores e Lei da Transparência;
- **Conduta ética do servidor público** - A importância e a postura do servidor público; a comunicação e a linguagem; formas de tratamento; vestimentas e acessórios; padrões de higiene e comportamento (limpeza, asseio, alimentação, uso de perfumes, natureza da conversa, tom de voz, etc.); fundamentos éticos e morais do comportamento humano; panorama das relações humanas na sociedade; função da ética; ética como prescrição de condutas; ética no serviço público; assédio moral;
- **Demonstração do grau de importância do cidadão para a municipalidade** - Conceitos e importância da efetividade; formas e técnicas de aplicação; a efetividade em serviços públicos; a efetividade na prestação do serviço público; a efetividade nos serviços;

### **SEGUNDA FASE - INSTRUMENTALIZAÇÃO II**

- **Administração e seus Direitos** - Noções de direito; instituições de direito público; Lei Orgânica do Município; lei do pregão; legislação municipal.

---

<sup>2</sup> Sistema Formação Continuada de Gerenciamento

- **Noções de Higiene e segurança no trabalho** - relação de segurança no trabalho; aspectos da higiene pessoal e ambiental; aspectos da ergometria no trabalho; ginástica laboral; o estresse profissional na saúde do trabalhador; a prevenção das doenças ocupacionais; as implicações jurídicas das doenças ocupacionais para o trabalhador; uso e guarda de EPIs.
  
- **Oralidade** - O papel do orador, a oratória como forma de relacionamento humano; a relação interativa com o auditório; excesso de autoconfiança ou a falta dela; o medo de falar em público; controle emocional; técnicas para sentir-se à vontade e lembrar as falas; como lidar facilmente com as pessoas e com perguntas desafiadoras; desenvolvendo a fala improvisada; planejamento da apresentação e uso da voz: o domínio da voz e como eliminar os vícios de linguagem; recursos didáticos: como e quando utilizar; o poder e a dinâmica da comunicação: a eficácia da comunicação verbal e cuidados que a comunicação deve inspirar; postura: usando-a em benefício da oratória, utilização de gestos e contato visual, melhorando a imagem pessoal.
  
- **Criatividade** - O processo criativo; o funcionamento de nossa mente; como se desencadeia o processo da criatividade; condições que facilitam a criatividade; bloqueios à criatividade; influência de conhecimentos específicos sobre a criatividade; ampliando a criatividade; técnicas de criatividade: liberando a intuição; resolução de problemas; pensamento lógico; pensamento lateral.

### **TERCEIRA FASE - INSTRUMENTALIZAÇÃO III**

- **Excelência no atendimento dos cidadãos** - princípios da qualidade; gestão participativa; gerência de processos; o grupo e a tática da excelência; o atendimento de qualidade.

- **Responsabilidade fiscal** - Analisar os mecanismos que disciplinam a conduta ética e as responsabilidades dos gestores, visando assegurar o equilíbrio financeiro da gestão pública e seus cumprimentos;
- **Motivação profissional** - Motivar o desenvolvimento do potencial profissional e pessoal do servidor, consolidação de projeto de Plano de Cargos e Carreiras;
- **Elaboração de projetos para captação de recursos** - Conceitos fundamentais da captação de recursos; captação de recursos: identificação de fontes nacionais e internacionais; elaboração de roteiros para obtenção de recursos financeiros; modelos de plano de trabalho e carta de consulta (planejamento preliminar); prestação de contas; exercícios de aplicação; exigências legais na captação de recursos; o papel do captador de recursos e seu papel no desenvolvimento e sustentabilidade institucional.
- **Gestão de conflitos** - Gestão das relações de trabalho; informações de referência e diferentes tipos de cooperação; a gestão das tensões e dos conflitos nos âmbitos das equipes; a gestão das relações interequipes e de parcerias; princípios, métodos e técnicas em matéria de negociação; diagnóstico das práticas dos participantes em matéria de negociação; características de uma situação de negociação; a condução de uma negociação: estratégias, técnicas e táticas.

#### **QUARTA FASE - INSTRUMENTALIZAÇÃO IV**

- **Marketing público institucional** - Princípios e estratégias de marketing num contexto estratégico; comunicação, cultura e estrutura organizacional, visão integrada; relação triádica: marketing público, marketing político e marketing eleitoral; marketing público, contexto interno e estratégia organizacional.
- **Comunicação na gestão pública** - O mundo do trabalho; a formação profissional; a comunicação corporativa; diferença entre linguagem, língua e fala; a linguagem e suas funções; importância da comunicação; tipos de comunicação; como

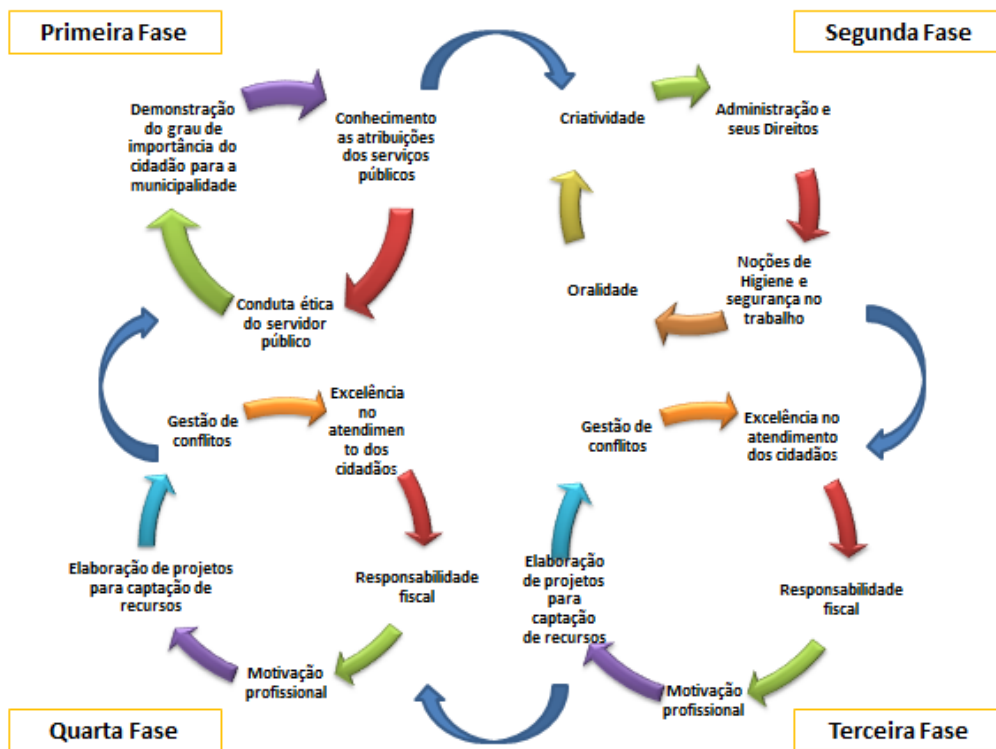
se processa a comunicação; importância das habilidades de comunicação; habilidade de falar; habilidade de comunicar-se não verbalmente; habilidade de ouvir; habilidade de escrever; habilidade de dar e receber feedback; interferências na comunicação; maneiras de melhorar a comunicação; competência de comunicação.

- **Comunicação institucional** - Princípios da comunicação oral e escrita; a gramática no ambiente virtual; como se portar em discussões na web; o texto eficaz; uso de símbolos, siglas e outros elementos gráficos; ética na web; oficina de redação de e-mails.

- **Gestão de Liderança** - Liderança situacional; comportamentos gerenciais; os 4 estilos de liderança; nível de desenvolvimento; motivação; motivação – Herzberg; hierarquia das necessidades; assegurando a liderança eficaz; gerenciamento da atenção; gerenciamento do significado; gerenciamento da confiança; gerenciamento do eu; efeitos agregados das 4 competências; feedback; por que é difícil receber feedback?; superando as dificuldades; feedback de grupo; coaching x aconselhamento; por que as pessoas não dão conta do recado?; Situações que podem exigir Coaching; situações que podem exigir aconselhamento; características de coaches eficazes; plano de ação para retorno ao trabalho.

Fluxograma das atividades organizacionais





Fonte: autor

Entende-se que o trabalho de formação e desenvolvimento pode interferir no processo de aprendizagem dentro da Prefeitura Municipal de Triunfo, está voltada para melhorar o desempenho de seus colaboradores na execução do seu trabalho diário e na aquisição de habilidades, abrindo possíveis caminhos para a inovação e consequentemente melhores resultados no desenvolvimento organizacional.

O fator humano tem papel fundamental no desenvolvimento ou na deterioração das organizações, embora os trabalhos e programas de formação e Desenvolvimento das pessoas nas organizações estejam quase sempre direcionados para o aumento da capacidade produtiva, ou seja, na maioria das vezes este esforço é concentrado apenas no desenvolvimento de habilidades técnicas ou de habilidades que estão estritamente ligadas ao dia-a-dia de trabalho. Não levando em consideração o servidor (considerando a área pública) como ser social e nem o seu desenvolvimento pessoal. É necessário que o responsável pelo programa de formação e desenvolvimento tenha sempre em mente que o grande potencial que impulsiona o desenvolvimento organizacional é nada mais nada menos que seu capital humano; o mesmo capital chega a ser até mais valioso que o próprio capital financeiro da empresa, uma vez que,

as pessoas estão em constante desenvolvimento e aprendizado vindo a só agregar valor para a mesma.

O processo de formação é apenas um dos componentes no desenvolvimento organizacional, experiências que fortalecem e consolidam os servidores em relação aos seus papéis funcionais dentro da Prefeitura. O alto custo desse processo chega a ser uma barreira que dificulta no que diz respeito ao convencimento da realização do mesmo. Este processo apenas acontece porque uns poucos indivíduos ainda acreditam e decidem que esse tipo de programa ainda é necessário, mesmo que seja difícil convencer a direção da necessidade e dos benefícios trazidos consigo.

As melhores empresas costumam integrar o treinamento junto com outros conjuntos sistemáticos envolvendo atividades de RH, incluindo pavimentos internos e externos, sistemas de recompensas e planejamento das funções. O sistema de recompensas geralmente é usado nas organizações para a premiação dos trabalhadores de acordo com o que foi aprendido por eles, esse aprendizado é geralmente medido através de testes realizados em uma média de duas vezes ao ano por exemplo. Recompensa pode ser o aumento considerável da remuneração, mas não se restringe aos aspectos monetários.

Existem evidências cada vez mais crescentes que mostram que o treinamento e a educação são investimentos estratégicos para a prosperidade nacional. O que coloca o âmbito local com forma mais participativa mediante ao número de municípios para consolidar o crescimento da economia regional. Demonstrado ao nível de uma Prefeitura Municipal inserida no Sertão do estado Nordeste.

Existem evidências crescentes de que os investimentos em formação estão voltados em sua grande maioria para o aumento da economia à longo prazo, e que organizam programas voltados para operações com trabalhos em equipe e círculos de qualidade, o que ajuda a organização a conseguir uma maior produtividade, uma vez que esses programas buscam a sintonia com a educação do trabalhador. Outro fator evidente também é que os treinamentos geralmente são feitos para os cargos mais elevados hierarquicamente e em sistemas de trabalho de alto desempenho.

A formação torna-se, portanto não um processo, mas uma ferramenta estratégica na busca da maturação da Prefeitura Municipal de Triunfo no que se diz

respeito ao seu desenvolvimento, uma vez que esse processo ajuda no alcance dos objetivos desejados tanto para empresa em geral quanto para os seus colaboradores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nos últimos anos o gerenciamento público vem sofrendo mudanças consideráveis em suas configurações e abrangências. Historicamente relacionados aos fatores de desenvolvimento tecnológico, as reformas administrativas e aumento de rápidas formas de comunicação aliadas a globalização que servem de interferência de modo que acabam transformando os serviços prestados no órgão público.

Que não pode deixar de ser ofertado pelo fato de que no exercício da responsabilidade transcorre pela preservação física, psicológica, social e monetária dos integrantes que compõem a sociedade. Visto que não existe outro fator mais importante/impulsionador capaz de reconhecer atitudes, consolidá-las e transparência de cunho civil. Por essa situação que comumente admite a existência do desafio quanto ao exercício da Liderança no controle do capital intelectual da instituição.

Após o processamento de conhecimento apresentado e obtenção ao logo da decorrência do trabalho, na citação direta ao questionário aplicado e análise documental pode-se chegar às conclusões seguintes:

Há um quantitativo vasto de materiais bibliográficos sobre gerenciamento do serviço público na perspectiva da Liderança. Argumento este que explica a necessidade de seleção destes materiais a fim de alcançar os objetivos propostos na fundamentação do estudo e dinamicidade ao exercício de Liderança na Secretaria Municipal de Finanças Planejamento e Gestão e no viés dos níveis operacional, tático e estratégico.

Demonstrando a dependência no ato do exercício nos diferentes comportamentos dos servidores em grupos ou em sua individualidade, de vontades, de condições, de desejos, "guerras" por poder, da contenção dos recursos ou distribuição do que podemos chamar de planejamento organizacional do trabalho. Por essa razão admite-se que a figura do Líder, apesar de necessitarem, não completam todas as obrigações/missões. Perceptível que o Secretario pode chegar a não conseguir equacionar as diferentes variáveis do aspecto comportamental humano.

Notando outro aspecto de suma importância é que mesmo com o amplo acervo de material disponível sobre o objeto estudado, os estudos em geral não retratam relações de individualidade no perfil líder na determinação institucional, principalmente sendo de esfera pública. Estudo este para identificação de minúcias no que tange o comportamento de Lideranças em repartição pública para ampliação instrumental nessa área de abrangência. Ressalvo o fator crucial para aprofundamento significativo do tema em argumentação, lacuna que se origina a partir daqui.

Observa-se que a efetivação do exercício de Liderança torna o interesse individual como dependente. Ou seja, cabe a figura da chefia fazer presente no "ser" gestor buscando evidenciar a liderança muito além de organização formal e hierarquizada. Encontrando assim o propósito no estilo para alcance de resultados já explanados pela academia. Existe ausência de estudos na observação do gestor e a falta de questionamento sobre suas falhas, as capacitações de que lhe são atribuídas ou necessidade de metas para onde chegar à disponibilidade de evidências. Chegando a ser necessidade de grupo que depende da Liderança na tomada de decisão, uma vez que ação individual não é julgada como consequência.

A conclusão parcial demonstrada é que o gestor/secretário sobre a liderança dos seus subordinados demonstra que seja por capacitação ou por falta de investimentos nas funções dos subordinados não há uma influência concreta para execução em acordo com o código tributário. Melhor dizendo os procedimentos cabíveis para execução do código aliado ao sistema informacional do setor. Existe uma dependência nos comandos de agentes mais antigos na instituição, ou que demonstra baixo nível de investimento em capacitação e grau elevado de ociosidade por parte de alguns.

Qualificação se faz necessária como forma de agregar valores e aprimorar as informações/serviços nas prestações realizadas pelo órgão. Uma iniciação constando programa de formação a fim de aprimorar o gerenciamento de pessoas; proporcionar uma linguagem direta gestor e subordinados; desburocratização e avaliação contínua. Na apresentação inicial consta as teorias de Limongi e Arellano que pode ajudar na concretização do relatório, forma de construir arcabouço capaz de explorar as minúcias desejadas.

Para alcançar a direção traçada pela observação direta das características dos múltiplos serviços dos cargos, se fazem válidas as apresentações formais de qualidade frente ao líder em potencial e escassez na dinamicidade recorrente. Seja pela ausência de planejamento do Prefeito em organizar sua equipe de trabalho ou pela pressão exercida da sociedade ao alcance do interesse coletivo.

Quanto aos tipos de poder são encontrados nos diferentes contextos, o exercício de chefia que transcorre em diferentes momentos e condições, não existe uma fórmula de como atender os anseios do município. Porém é imprescindível atenção redobrada as políticas públicas. O que exclui o poder coercitivo na figura do Secretário/gestor já que além de comandar uma equipe é subordinado por instâncias maiores, não parte para atos de negociação esse tipo de poder.

Na proposta realizada pelos desafios da gestão pública, Lima e Schwella demonstra que as considerações das metas para melhor aproveitamento na formulação e alcance dos objetivos. Um fato grave é ausência de missão, visão e valores expostos para todos. Fica claro que o empirismo prevalece onde não deveria. Os esforços empregados ou até mesmo a energia impressa não tem nenhuma fundamentação formalizada. Primordial aos agentes componentes da Prefeitura Municipal saber a sua importância, porque está exercendo a função e onde as ações pretendem ser encaminhadas (propósito). Assim existirá uma melhor absorção de valor.

Em geral há muitos esforços que devem ser tomados, no intuito de aliar as práticas adotadas com o estudo levantado e resultados demonstrados em um ambiente de máxima aplicabilidade. Em primeiro passo e um dos mais importantes a criação de formação setorial, os servidores deve ter ciência do papel que os rege. Etapa que não é rápida sua implementação, mas por sua vez ajudará na construção do fluxograma para enraizar as atribuições, limites e como se portar no surgimento de problemas. Após esse passo, se faz necessário aumentar a abrangência do campo de visão, constantemente novas leis são lançadas, as condições do Município são moldadas e sem esquecer que a Secretaria de Finanças, Planejamento e Gestão ajuda a aplicação de recursos no ambiente interno - Prefeitura e no ambiente externo - Município/economia local. Disseminando a busca e elaboração de capacitação no nível gerencial e operacional, com isso alcançará amplo envolvimento dentro da instituição.

Mudanças de cultura organizacional, por sua vez são relevantes para melhores consequências, tais como a comunicação interna que deve ser tratada como única para assim melhorar os resultados e ampliação do conhecimento implícito/explicito inter áreas. Antes "imperceptível" lacuna, áreas que agregam conhecimento e ajudam na sua absorção em todas as Secretarias, ou seja, informações difundidas no interesse de cada equipe e gestores responsáveis para melhor reconhecimento das atividades desenvolvidas no exercício. Nas sugestões abarcadas no objeto de estudo surge aplicação de modelo pré-estabelecido, a fim de potencializar os recursos de capital intelectual e financeiros na construção de transparência, relevâncias e eficiência/eficácia Municipal.

Nas resoluções finais, transcorre o mais rápido possível a adoção de Programa contínuo de Formação setorial gerencial e operacional. Na presença de legítimas necessidades no campo de desenvolvimento que por muito se faz desconhecidas, ao lembra que os setores respondem ao esclarecimento legal e civil do complexo que a Prefeitura Municipal de Triunfo está contida. A essa forma de trabalho impulsiona a efetivação de direcionamento, organização dos recursos financeiros, abrangência estrutural de escala e gestão de pessoas. Por consequência a otimização dos recursos públicos limitados por sua natureza, requer a utilização para suprir necessidades ilimitadas na sociedade que em essência a compõe.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Adriana Nóbrega Silva; DANTAS, Ediane Bezerra. **Meritocracia na Gestão Pública - A Experiência do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN) no processo seletivo para cargos de provimento em comissão**, In: Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público, 4., 2013, Rio Grande do Norte. *Anais...* Rio Grande do Norte. p.14;

BACON, Kevin. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. *Revista do Serviço Público*, v. 50, n. 4, p. 81-91, 2014.

BENNIS, Warren. *A formação do líder*. Editora Atlas. São Paulo. 1996.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010;

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**, Caxias do Sul: EDUCS, p.273-274, 2015;

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo; Saraiva, 2007;

HUNTER, J.C. **O Monge e o Executivo - Uma História sobre a essência da Liderança**. 21 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico. Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4 ed São Paulo: Atlas, 1992. 214p.

LIMA, Paulo D. Barreto. **A Excelência em Gestão Pública - A trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C; ARELLNO, Eliete Bernal. **Liderança, Poder e Comportamento Organizacional**. In LIMONGI-FRANÇA, Ana C; ARELLNO, Eliete Bernal. *As pessoas na Organização*. 10 ed. São Paulo: Gente, 2002. P 259 a 269.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital*. Editora: Atlas. 6ª Edição. São Paulo. 2006.

MIGUEL A. Quit/At/nones. **Pretraining contexto effects: training assignment as feedback**. *Journal of Applied psychology* 80, P.226-238, 1995;

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000;

NOVO negócio. C2009-2015. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br>> Acesso em 09 de maio de 2017;

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. *Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro*. *Revista de Administração Pública-RAP*, v. 44, n. 6, 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TRIUNFO/PE. Disponível em: <<http://triunfo.pe.gov.br>> Acesso em 03 de maio de 2017;

SARAIVA SILVA, L.A. *Cultura organizacional em ambiente burocrático*. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, n. 6, p. 187-207, 2002;

SCHWELLA, Erwin. **Inovação no Governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 3, p 259 a 276, Jul/SeT 2005. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2573](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2573)> Acesso em 022 de maio de 2017;

TAMOYO, Natasha; ABBAD, **Gardênia da Silva**. **Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. RAC, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006: 09-28;

TREINAMENTO **corporativo**. C2015. Disponível em:  
<<http://www.treinamentoscorporativos.blog.br/treinamento-ou-palestra>> Acesso em 09 de maio de 2017.