

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Paulo Ignacio Falchi

**ANÁLISE DO PERFIL PROFISSIONAL DOS SECRETÁRIOS DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE NOVA SANTA RITA-RS E SUBSÍDIOS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS**

**Porto Alegre
2019**

Paulo Ignacio Falchi

**ANÁLISE DO PERFIL PROFISSIONAL DOS SECRETÁRIOS DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE NOVA SANTA RITA-RS E SUBSÍDIOS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Christine da Silva Schröder
Coorientadora: Jaqueline Guimarães Santos

Porto Alegre
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Falchi, Paulo Ignacio

Análise do Perfil Profissional dos Secretários da Prefeitura Municipal de Nova Santa Rita-RS e Subsídios para o Desenvolvimento de Lideranças / Paulo Ignacio Falchi. -- 2019. 48 f.

Orientadora: Christine da Silva Schröder. Coorientadora: Jaqueline Guimarães Santos.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Gestão Pública, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Administração Pública Municipal. 2. Secretários Municipais. 3. Perfil dos gestores. 4. Liderança. I. Schröder, Christine da Silva, orient. II. Santos, Jaqueline Guimarães, coorient. III. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo autor.

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Paulo Ignacio Falchi

**ANÁLISE DO PERFIL PROFISSIONAL DOS SECRETÁRIOS DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE NOVA SANTA RITA-RS E SUBSÍDIOS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em _____ de _____ de 2019.

Banca Examinadora

Examinador(a): Julice Salvagni

Examinador(a): Diogo Joel Demarco

Orientador(a): Christine da Silva Schröder

Coorientador(a): Jaqueline Guimarães Santos

RESUMO

A administração pública possui características intrínsecas, que a tornam diferente da administração privada. Começa com sua estrutura burocrática, que afeta as relações de trabalho e os processos, que legalmente precisam de controle e normatizações. As Prefeituras Municipais são órgãos do executivo público, e, tomando como amostra o município de Nova Santa Rita, no estado do Rio Grande do Sul, identificou-se o perfil dos secretários municipais, procurando subsidiar o desenvolvimento de suas lideranças. O embasamento para o estudo partiu dos modelos de gestão pública aplicados ao longo dos anos, dos princípios para a gestão de pessoas e das características de liderança, sempre procurando a vinculação com o setor público. Logo, para traçar o perfil dos gestores e estabelecer uma análise comparativa com diferenças e semelhanças, foram aplicadas entrevistas a todos os secretários municipais da cidade. As questões envolveram a busca por identificar características pessoais, profissionais e políticas da trajetória dos entrevistados. Assim, no intuito de alcançar o objetivo da pesquisa, identificou-se a necessidade de formação e capacitação inicial dos gestores para suas tarefas e maior heterogeneidade na seleção dos secretários. Contudo, todos estão cientes da relevância do funcionalismo para o serviço público e da gestão correta desses recursos humanos.

Palavras-chave: Secretários Municipais. Setor Público. Perfil. Liderança.

ABSTRACT

Public administration has intrinsic characteristics that make it different from private administration. It begins with its bureaucratic structure, which affects labor relations and processes, which legally need control and standardization. The municipal governments are the organs of the public executive, and, taking as sample the municipality of Nova Santa Rita in the state of Rio Grande do Sul, the profile of the municipal secretaries was identified, seeking to subsidize the development of their leaderships. The basis for the study was based on the models of public management applied over the years, from the principles for the management of people and the characteristics of leadership, always seeking the linkage with the public sector. Therefore, to draw the profile of the managers and establish a comparative analysis with differences and similarities, interviews were applied to all municipal secretaries of the city. The questions involved the search for identifying personal, professional and political characteristics of the interviewees' trajectory. Thus, in order to reach the research objective, the need for training and initial qualification of managers for their tasks and greater heterogeneity in the selection of secretaries was identified. However, everyone is aware of the relevance of functionalism to public service and the proper management of these human resources.

Keywords: Municipal Secretaries. Public sector. Profile. Leadership

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Formação e escolaridade dos secretários municipais	33
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de Pesquisa	10
1.2 Objetivo Geral.....	10
1.3 Objetivos Específicos	10
1.4 Justificativa.....	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 Modelos de Gestão Pública.....	13
2.2 Gestão de Pessoas	16
2.3 Liderança	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1 Perfil dos Secretários Municipais	26
4.1.1 Gênero e idade	26
4.1.2 Vinculações político-partidárias	26
4.1.3 Atuação anterior em cargos públicos.....	28
4.1.4 Experiências pregressas no serviço público e no setor privado	29
4.1.5 Relações entre atuação profissional mais recente e atuação na secretaria	31
4.1.6 Formação acadêmica e relação com atuação na secretaria.....	32
4.1.7 Necessidades de conhecimento (formal ou não - saber sobre algo)	33
4.1.8 Necessidades de habilidades (saber fazer algo)	34
4.1.9 Necessidades de atitudes.....	36
4.1.10 Síntese de aspectos fundamentais.....	38
4.2 Análise Geral de Perfil e Necessidades dos Secretários.....	39
5 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	45
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – SECRETÁRIOS	477

1 INTRODUÇÃO

Gradativamente, ao longo dos anos, o controle social foi se tornando mais presente, o que colaborou para muitos avanços e modificações de paradigmas estipulados no setor público. Preceitos históricos já determinados foram evoluindo, devido às mudanças comportamentais contextuais e também pelas necessidades da sociedade.

As indicações para os cargos públicos, de livre nomeação e exoneração, muitas vezes, estavam e ainda estão caracterizadas por vínculos políticos ou pessoais, principalmente, em órgãos de porte menor. Isso pode acarretar consequências funcionais diminuídas no serviço público. Os recursos humanos dentro das organizações constituem um fator preponderante para o seu êxito, sendo que, conforme apontam Gemelli e Fillippim (2010, p. 173) “é sabido que o recrutamento e a seleção são muito importantes no modelo de gestão de pessoas, pois a falta de seleção adequada certamente gerará custos para a organização”.

Logo, os fatores técnicos dentro de qualquer atividade são importantíssimos para o provimento de qualquer cargo, ainda mais aqueles com grande responsabilidade. A experiência adquirida através de funções anteriores é enriquecedora para melhorias nos processos e colabora com ideias agregadoras. No entanto, em alguns casos, nem todos os servidores contam com bagagem suficiente para desempenhar suas funções. Por exemplo, o funcionário público que ingressa em seu cargo mediante concurso, ele é permanente, e poderá evoluir em suas atividades com a continuidade.

Contudo, o objetivo deste estudo visa o serviço público, especificamente, os secretários municipais de livre nomeação e exoneração, sendo enfatizada também a esfera municipal, que através de todos os recursos utilizados estão também os recursos humanos. O município e seus servidores acabam sendo aqueles que prestam diretamente os serviços básicos à população e possuem maior proximidade com o contribuinte. O sistema público municipal é formado por um aparelho burocrático e por secretários que compõem o poder executivo municipal. Eles estão encarregados pelas secretarias, as quais são montadas de acordo com a necessidade de serviços e de organização do município.

1.1 Problema de Pesquisa

O setor público é bastante criticado e questionado pela sociedade e existe incentivo do mercado a fazê-lo cada vez mais similar ao serviço privado. A gestão e o gerenciamento dos serviços públicos como a saúde, educação, segurança e, de todo o aparato que envolve uma prefeitura municipal pertence aos gestores municipais, que devem informar à autoridade máxima, o prefeito municipal, os resultados e as ações implementadas. Logo, dentro de cada temática de demanda do município, os secretários municipais seriam a autoridade gestora.

Assim, com o alto nível de responsabilidade atribuído aos secretários, questiona-se:

Qual o perfil profissional dos Secretários Municipais do município de Nova Santa Rita e como se caracterizam suas necessidades em termos de desenvolvimento de lideranças?

1.2 Objetivo Geral

Identificar o perfil profissional dos secretários municipais do município de Nova Santa Rita, subsidiando o desenvolvimento destas lideranças.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Identificar dados pessoais, como gênero e idade;
- b) Identificar o nível de formação, escolaridade dos secretários municipais;
- c) Identificar as experiências profissionais anteriores no setor público ou privado;
- d) Identificar necessidades de desenvolvimento de competências em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes dos secretários municipais.

1.4 Justificativa

Analisar o perfil dos gestores públicos municipais pode direcionar as práticas da administração pública e abrir espaço, com futuras pesquisas, para descrever o impacto que será causado no serviço público.

A relevância do município dentro da esfera pública acontece devido a sua participação no cotidiano dos cidadãos, estes que em algumas linguagens do mercado seriam o consumidor final. Com isso, seria possível uma interação maior e uma compreensão mais aguda das necessidades da população. Os grupos que compõem as diferentes regiões e seus municípios são heterogêneos, possuem características típicas determinadas pela disposição do entorno. Assim, a função dos gestores municipais se torna mais complexa, caso eles não tenham afinidade com o local onde devem desenvolver seu trabalho.

No caso específico desta pesquisa, o município alvo foi Nova Santa Rita, no estado do Rio Grande do Sul, que forma parte da região metropolitana de Porto Alegre. Na cidade, foi possível o acesso a todos os secretários, o que favorece a análise do perfil no município e pode indicar uma tendência nos municípios similares em população, extensão e atividades econômicas.

Desde o ponto de vista científico, este estudo poderá servir como ponto de partida para futuros trabalhos, que contribuam com pesquisas que aprofundem a relação do perfil profissional de secretários municipais com os resultados alcançados pelas gestões.

Entretanto, a abrangência não precisaria estar limitada só à esfera municipal, visto que a análise comparativa com outros entes das administrações federais e estaduais poderia elucidar muitas indagações surgidas na pesquisa que apontam ao âmbito municipal. Além do mais, o presente estudo pode servir de base para futuras determinações quanto às normativas e critérios para nomeação de gestores públicos, visando sempre melhorar a qualidade e efetividade do serviço público.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Conforme Gemelli e Fillippim (2010, p. 153) “a administração pública visa a atender ao interesse público e às necessidades sociais, utilizando para isso a estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, bem como os meios que a legislação permite”. Assim, a administração pública no Brasil está atravessada por constantes evoluções que buscam atender seus princípios e a necessidade da população. Com o surgimento da eficiência dentro dos preceitos públicos, nasce a Administração Pública Gerencial.

Todavia, “[...] para que os valores gerenciais sejam introduzidos na gestão pública, são necessários agentes públicos qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais” (GEMELLI; FILLIPPIM, 2010, p. 155). Os secretários municipais se encaixariam nessa seleção adequada. Para que os entes públicos possam desenvolver corretamente suas atividades, os secretários deverão atuar na gestão de pessoas do setor público.

O conceito de gestão de pessoas traz novas vertentes, como a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), cujo objetivo é a articulação funcional dos quesitos organizacionais e individuais (BANDEIRA et al., 2017, p. 88 apud LEGGE, 2005). Logo, continuando com a necessidade de eficiência no setor público, “o modelo de gestão por competência se insere no setor público como meio de implementar a GEP” (BANDEIRA et al., 2017, p. 88). Contudo, existe o padrão cultural dos cargos de livre nomeação e exoneração no setor público, que podem ter a sua origem atribuída a fatos históricos.

O nascimento do funcionalismo público no Brasil se confundiu com a própria formação do Estado Brasileiro. A origem dos trabalhadores do quadro público teve início com o período imperial, compreendido logo após a emancipação política do Brasil. Esse período foi conhecido como “patrimonialismo”, caracterizado principalmente pela distribuição de privilégios e apadrinhamentos (BANDEIRA et al., 2017, p. 88 apud CARVALHO, 2003; MOTTA, 2007).

As ações planejadas e implementadas pelos secretários municipais terão que levar em consideração essas origens para entender as reações que uma mudança organizacional pode causar nas pessoas dentro da organização. Inclusive, os próprios gestores podem ser afetados com as decisões de seus superiores.

2.1 Modelos de Gestão Pública

A administração pública foi sofrendo mutações através de influências que permitiram a introdução de pensamentos e métodos extrínsecos aos seus procedimentos. Dentre elas, destaca-se a gestão privada que, conforme expõem Siqueira e Mendes (2009, p. 243) “[...] é percebida como sendo a principal solução para o Estado e para o terceiro setor. Apenas existiria a efetivação do processo de modernização do setor público no momento em que a lógica do setor privado estivesse presente”. O chamado estado de bem-estar social acabou sendo utilizado, porém “acusam-no de ser ineficiente e demasiado lento a reagir às necessidades dos cidadãos e às mutações do meio onde se insere. Também é acusado de prejudicar o desenvolvimento e o crescimento econômico” (RODRIGUES; ARAÚJO, 2005, p. 01).

Dessa forma, alternativas diferentes consideradas atuais foram tomando protagonismo e conceitos prevaletentes como “criatividade, postura empreendedora, inovação gerencial, gestão por resultados, contratos de gestão, gestão por competências são alguns dos termos e expressões que, paulatinamente, aderem ao vocabulário cotidiano das diversas instâncias da gestão pública nacional” (OLIVEIRA; SANT’ANNA; VAZ, 2010, p. 1455). Entretanto, Siqueira e Mendes (2009, p.45) destacam que existe “importância de modelos de gestão para as organizações públicas”, como atualizações e melhorias. Os termos e conceitos advindos do mercado surgem devido a vários fatores. A necessidade de mudança, logo após a estagnação ou declínio de uma ideia acabaria surgindo, como explanam Rodrigues e Araújo (2005, p. 01),

Diversas pressões de carácter económico, financeiro, político, ideológico, bem como o esgotamento das soluções protagonizadas pela Administração Tradicional proporcionaram as condições para o aparecimento de um novo modelo de gestão, a Nova Gestão Pública. A Nova Gestão Pública baseia-se na introdução de mecanismos de mercado e na adopção de ferramentas de gestão privada, na promoção de competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa da melhoria do serviço para o cidadão, no aumento da eficiência e na flexibilização da Gestão.

Todavia os mesmos autores complementam que, “em nosso entender importa destacar sobretudo, factores económico-financeiros, ideológico/políticos, a falência do próprio modelo, e as pressões internacionais” (RODRIGUES; ARAÚJO, 2005, p.

02). Por conseguinte, Siqueira e Mendes (2009, p. 245) atentam à necessidade de uma análise crítica ao aplicar os modelos da gestão privada. Contudo a tendência global pode ser regionalizada, como demonstram Rodrigues e Araújo (2005, p. 04) ao destacarem algumas características das nações,

Relativamente à reforma da administração local nos países da OCDE, verificamos que há uma separação entre os países que seguem o modelo continental e os países que seguem o modelo anglo-saxónico. Nestes denotamos uma maior tendência para a adopção de medidas de privatização, e utilização de quase-mercados, enquanto que no modelo continental a agenda de reforma está mais direccionada para a desregulação e a descentralização.

Contudo, é reconhecida a necessidade de superação dos tradicionais modelos de gestão pública, burocráticos e autocráticos, difundindo sistemas democráticos, participativos e meritocráticos (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010). Assim, os próprios autores refletem que, “mesmo reconhecendo que o objetivo das organizações vinculadas ao estado não deveria ser o lucro, demandava-se maior eficiência e transparência quanto ao valor que, efetivamente, agregavam à sociedade” (OLIVEIRA, SANT'ANNA; VAZ, 2010, p. 1455). Um dos fatores preponderantes para a adoção de conceitos e técnicas do mercado privado ou simplesmente o abandono de um Estado mais protagonista envolveria alta correlação entre desempenho econômico e funcionamento confiável da administração pública (DO AMARAL, 2006). O caminho inverso da passagem de um Estado mínimo para um Estado interventor também pode ocorrer devido à insatisfação econômica. Mas seguindo a tendência contemporânea, Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010, p. 1458) afirmam que

Perdendo seu status de agente produtor e de mediação das relações de trabalho, ao Estado é requerido um novo papel: o de Estado mínimo, devendo atuar não mais que na instância da regulação das transações econômicas preferencialmente, via agências reguladoras — e como facilitador de políticas de cunho neoliberal.

Ainda assim, conforme Do Amaral (2006, p. 552) “observa-se indecisão quanto ao modelo desejado, se mais flexível ou mais burocrático”. Todavia, foi realizada uma análise conjuntural dentro do Brasil que apontou que

Os movimentos em torno do liberalismo gerencial, do gerenciamento orientado ao mercado, do neogerencialismo e de uma administração pública ativista encontraram, no Brasil, terreno fértil, especialmente considerando os debates sobre o papel do Estado e da administração pública, no decorrer do processo de redemocratização do país, no final da década de 1980 (OLIVEIRA, SANT'ANNA; VAZ, 2010, p. 1459-1460).

Inclusive, as relações econômicas e sociais se vêm afetadas. A adoção de preceitos distintos aos que estavam em vigor fez Rodrigues e Araújo (2005) destacarem três agentes, montando uma rede interdependente e otimista de como funcionaria a Nova Gestão Pública conforme descrito abaixo,

O agente econômico responsável pela produção dos serviços municipais. A relação anteriormente referida como directa, para a ser feita a três. O político que toma decisões e que é avaliado pelos eleitores. O cidadão que consome os serviços municipais e que elege o político. De acordo com este modelo o agente econômico que estabelece uma parceria com o político e produz serviços para os cidadãos. Todas as partes estão numa situação de mutua dependência. Os políticos querendo ser reeleitos beneficiam de uma eficiente produção de serviços municipais. As populações ganham em termos de bem-estar. O agente econômico garante a sua posição contratual, através de um comportamento eficiente. (RODRIGUES; ARAÚJO, 2005, p. 04).

Contudo, no plano acadêmico do nosso país a modernização da administração pública não aborda com propriedade as mudanças em aspectos culturais, principalmente, aqueles relacionados à gestão no setor público, à abordagem da liderança e as suas implicações no desempenho das instituições (OLIVEIRA, SANT'ANNA; VAZ, 2010, p. 1460). Logo, mesmo sabendo da relevância da influência dos gestores no desempenho do pessoal, não existem muitos estudos que explicitam essa situação. Agregado a isso, Do Amaral (2006, p. 560) conclui que “o ambiente marcado, ao mesmo tempo, pela riqueza da diversidade e por grandes desigualdades, impõe-nos constante análise de necessidades futuras de competências na administração pública para a realidade nacional”. Tais competências seriam um diferencial, aliadas a responsabilidades aplicadas na gestão de pessoas dentro do setor público.

2.2 Gestão de Pessoas

Ao longo do tempo, a gestão dentro do setor público veio passando por uma transformação. Porém, conforme Bergue (2010, p. 457), “a gestão do processo de mudança é contingencial e emergente não possui uma fórmula única e previamente validada”. Como explicam Siqueira e Mendes (2009, p. 242), é necessária uma modernização através de um processo contínuo, no qual o modelo gerencial é tomado como referência para a estrutura de governo na busca por eficiência e eficácia das demandas sociais. Todavia para qualquer processo, independentemente, do modelo a ser aplicado, a “compreensão e descrição completa de análise é pré-requisito essencial para o planejamento da estratégia de mudança organizacional”. (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 242).

Logo, enfatizando o modelo gerencial abordado no parágrafo anterior, “instrumentos gerenciais típicos do *management, leadership* e do mundo corporativo vêm caracterizando a gestão pública brasileira” (OLIVEIRA, SANT’ANNA; VAZ 2010, p. 1454). Bergue (2010, p. 458) atenta para a organização pública como uma estrutura sistêmica e admite que a mudança faz parte de seu funcionamento e sobrevivência, mesmo que, muitos autores se refiram à corrente gerencial como modismo, pois existe “[...] a ressalva de que não seja apenas a transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público”. (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 242). Assim, Rodrigues e Araújo (2005, p. 09) introduzem também a Nova Gestão Pública, (NPG), referindo que

A NGP propõe a profissionalização da gestão pública. Um novo espírito de gestão com mais iniciativa própria, mais pró-activa e com mais semelhanças ao sector privado. Esta vontade pressupõe gestores com formação específica nesta área e com experiência de gestão. Por outro lado, com a fragmentação das unidades públicas a NGP defendia o aumento da responsabilidade dos gestores bem como da visibilidade e transparência dos processos de gestão.

Especificamente, Siqueira e Mendes (2009, p. 242 - 243) lembram detalhes intrínsecos do setor público, como se fosse uma lógica própria. Bergue (2010, p. 450) indica que “a cultura organizacional constitui um aspecto de destaque para a gestão de pessoas no setor público”. Em seguida, o autor associa a cultura organizacional à elasticidade. Porém, de forma mais completa, “a cultura de uma

organização pode, ainda, ser sinteticamente definida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais” (BERGUE, 2010, p. 450).

Em uma relação público-privada Siqueira e Mendes (2009, p. 242; 243) dizem que “[...] a gestão de empresas privadas tem muito a oferecer, mas não pode ser percebida como fonte única de modelos de gestão”. Os autores introduzem um fator importante que é a gestão de pessoal, a qual seria uma propulsora dentro da modernização do Estado para alcançar o sucesso das políticas públicas.

Os recursos humanos acabaram se tornando um grande desafio para os gestores e saber administrá-los exige uma combinação de fatores. A negociação é um deles e não está sendo adotada. Focando nas peculiaridades do pessoal do setor público, Bergue (2010, p. 451) afirma que,

Esses padrões comportamentais impõem às organizações públicas traços culturais que exigem do gestor, notadamente daquele não oriundo dos quadros da administração, importantes variáveis a considerar por ocasião da proposição de mudanças. Desconsiderar a malha cultural de uma organização por ocasião da concepção de propostas de transformação e melhoria pode ser fator determinante do insucesso do intento.

Com a nova modalidade gerencialista, as tarefas ganham destaque em detrimento das pessoas, relegando a motivação, o diálogo e a criatividade (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 242). Como ratificam Siqueira e Mendes (2009, p. 243) a flexibilização tornou-se um fator chave, induzindo à perseguição por quantitativos mensuráveis com características para a comparabilidade. Logo, Bergue (2010, p. 452) introduz que os interesses pessoais devem ser transformados no interesse da organização e deverão manter uma relação bicondicional com o comportamento organizacional, “[...] a configuração cultural de uma organização, que emerge essencialmente dos interesses e valores das pessoas, constitui elemento dinâmico da organização, que requer adaptações aos novos cenários”. Rodrigues e Araújo (2005, p. 10) evidenciam na NGP que,

Segundo esta teoria, a fragmentação organizacional ocorre para dividir uma estrutura de grandes dimensões com uma diversidade de objectivos de natureza diferente, em várias estruturas. Com isto, consegue-se redimensionar a missão e o objectivo de cada organização. Ou seja, criar uma estrutura com único objectivo de maneira a permitir uma maior especialização, eficiência e controlo.

Considerando os fatores internos e externos absorvidos pela sociedade, o mercado e posteriormente o setor público, [...] a finalidade da atividade humana não é mais fazer sociedade, ou seja, produzir um lugar social, mas explorar os recursos, materiais ou humanos (GAULEJAC, 2006, p. 57 apud SIQUEIRA; MENDES, 2009). Também,

percebe-se que o discurso hegemônico em gestão de pessoas atrai de modo incisivo as mais diversas modalidades de controle, de vigilância, de obsessão por resultados e por produtividade, entre tantos outros elementos gerenciais que preparam o indivíduo para ser cada vez mais peça dócil no processo produtivo. (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 246).

Ainda existe [...] a dificuldade de estabelecer um ambiente e uma filosofia de trabalho que possibilitem o desenvolvimento de modelos próprios, condizentes com a realidade e a cultura organizacional do setor público (SIQUEIRA; MENDES, 2009 p. 245). Todavia, Oliveira et al. (2012, p.01) introduzem o fator capacitação que “[...] traz benefícios tanto ao capital humano quanto à organização, tornando-se um recurso estratégico para a administração pública”. Os autores ainda ratificam a necessidade de capacitação através de treinamentos, afirmando que “os treinamentos e desenvolvimentos surgiram como formas de aumentar a satisfação dos empregados e favorecer as instituições, independente de se pertencerem ao setor público ou privado” (OLIVEIRA et al., 2012, p. 03). Do Amaral (2006, p. 549) se concentra também nesses aspectos e objetivamente explana que

o aperfeiçoamento permanente dos servidores poderá contribuir para a melhoria da qualidade do serviço público. Não é uma demanda interna ao serviço público, mas uma necessidade, quase um imperativo para ampliar a competitividade do País, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual.

Logo, em um estudo realizado por Oliveira et al. (2012, p. 16), dentre as conclusões foi possível perceber a existência de desvantagens ou pontos fracos na qualificação, conforme explicitado a seguir

Verificaram-se as vantagens e desvantagens das políticas de qualificação na percepção dos servidores públicos municipais. Foram citadas como vantagens a atualização e produtividade do servidor público, bem como sua

valorização e o aprimoramento de novos conhecimentos, além de melhorar a prestação de serviços. Em relação às desvantagens, destacou-se a rotatividade dos funcionários e a oferta de curso inadequado, tornando o investimento inútil.

Entretanto, “é necessário desenvolver uma lógica diferente da que existe no setor privado, fomentando a motivação e a criatividade, não o medo e a coerção” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 248). Não seria somente com aperfeiçoamento e qualificação que os recursos humanos estariam atuando com maior qualidade, já que “o reconhecimento é passagem obrigatória para mobilizar pessoas, renovando sua capacidade no registro de atividade e da ação. Sem o reconhecimento não há o engajamento” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 247). Portanto, a complexidade da gestão pública envolve estrutura, relações interpessoais e controle. O fator liderança é importante e através dela os gestores conseguiriam maior sucesso em suas metas e desenvolveriam melhor os serviços públicos

[...] líderes públicos devem concatenar inúmeros objetivos, com diferentes racionalidades e interesses, os líderes do setor privado tenderiam a ter objetivos mais claros. Afinal, encontram-se focados em um propósito central: o lucro, mais facilmente mensurável, por meio de indicadores econômico-financeiros. Além de dificuldades de se mensurar o desempenho dos líderes do setor público, soma-se o turnover desses agentes, quer em função de limites de tempo no cargo, quer por mudanças administrativas e políticas frequentes. Agrega-se a isso, ainda, a estabilidade no emprego experimentada por grande parte — ou mesmo a totalidade — de seus liderados. (OLIVEIRA, SANT’ANNA; VAZ, 2010, p. 1461).

Em um estudo na administração direta federal de Do Amaral (2006, p. 553), mais de 40% dos servidores da união tinha escolaridade de nível superior e idade avançada, acarretando a proximidade das aposentadorias. No melhor dos casos, a situação desencadearia a renovação do quadro de pessoal, contudo se a reposição não acontecer de forma proporcional, a continuidade do trabalho pode ser afetada. Junto com essas dificuldades, a administração de pessoal contém outras, como explicam Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010, p. 1462),

Além disso, na medida em que muito dependentes de normas e tendendo a processos de acomodação de interesses, os líderes e liderados acabavam por vivenciar inúmeros sentimentos negativos, tais como desestímulo, instabilidade e resistência a mudanças, com fortes implicações sobre a ambiência organizacional.

Conclui-se que a “[...] gestão de pessoas no setor público tem um longo caminho a percorrer na criação de um modelo próprio eficiente, eficaz, cidadão e, principalmente, justo, não necessitando ser um espelho da administração privada e sim um modelo para ela” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 248). Existe, assim, um grande desafio para as lideranças do setor público ao tentar aplicar os ideais adotados.

2.3 Liderança

A modernização aclamada do Estado gera novos conceitos a serem adotados. Então, Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010, p. 1455) questionam:

afinal, que novas problemáticas e desafios tais iniciativas incorporam à agenda de preocupações estratégicas de líderes e gestores do setor público brasileiro? Que novos perfis e competências de liderança e gerenciais passam a ser demandados? Se e como desenvolvê-los?

Para compreender melhor a situação atual do setor público, Do Amaral (2006, p. 551) destaca “[...] três dimensões que ajudam a entender essas características: o modelo híbrido de carreiras de servidores; o tipo de federalismo brasileiro; e o ambiente em que opera a administração, marcado por grande heterogeneidade social e econômica”. A necessidade por uma análise profunda é detectada quando,

[...] em termos teóricos, ao ampliar os estudos sobre a temática da liderança e de sua configuração no âmbito do setor público brasileiro, considerando as transformações associadas, em especial, à tônica que vem sendo atribuída à incorporação de políticas e práticas de gestão, típicas do management e da leadership, de inspiração norte-americana (OLIVEIRA, SANT’ANNA; VAZ, 2010. p. 1457).

No entanto, na tentativa por discernir os questionamentos sobre o perfil e competências de gestores líderes, Rodrigues e Araújo (2005, p. 03) apontam para as características típicas na Nova Gestão Pública, “gestão Profissional – clarificação e individualização das competências do gestor público. Aposta nas competências de gestão para melhorar a eficiências das instituições”. Oliveira et al. (2012, p.03) destacam a qualificação do pessoal da administração pública e referem que

As instituições públicas, ao desenvolverem as capacidades profissionais de seus servidores, almejam atingir os objetivos organizacionais por meio do alinhamento das estratégias e de sua missão com o bem-estar social com as estratégias do capital humano.

Outro aspecto abordado pela NGP é a relevância política dentro da administração, em que seu papel protagonista acaba ultrapassando certas fronteiras. Assim, Rodrigues e Araújo (2005, p. 03) determinam que é necessário “libertar a gestão pública das questões de confiança política e substituí-la por uma confiança de gestão”. Em seguida, Camargo et al. (2014, p. 13) afirmam que “existem em meio a todo esse organismo estatal, aspectos extremamente politizados e que de modo geral resistem à nova gerência na gestão pública”. Todavia, não seria somente esse aspecto político a ser considerado e, nesse sentido, Do Amaral (2006, p. 553) retifica que, “[...] sabemos, essa atividade conhecimento-intensiva que é governar apóia-se em servidores públicos. É por isso que este governo afirma o papel estratégico do funcionalismo”.

Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010, p. 1459) “propõem maior autonomia na atuação dos gestores públicos e, em paralelo, a defesa de maior liberdade desses profissionais em relação ao aparato burocrático do Estado. A principal delas de defender características que estimulam o caráter manipulador e oportunista”. Rodrigues e Araújo (2005, p 03) complementam com um aspecto importante referente ao controle, em que afirmam que “é também através desta autonomização que se poderá conseguir maior capacidade de controlo sobre o desempenho do gestor e da unidade organizacional”.

Contudo, a ausência de planos de carreiras uniforme e, acima de tudo, a falta de compromisso que os estados têm em cumprir determinados programas criados pelo executivo federal, como manutenção e pagamento de piso salarial a inúmeras carreiras, de modo contundente aparece como um grande problema quando se busca criar um relacionamento que venha a atender as demandas dos servidores e como estes estejam desempenhando suas funções junto aos contribuintes/clientes (CAMARGO ET AL., 2014, P. 13)

Assim mesmo, a liderança não dependeria somente de fatores estruturais ou formais positivos, visto que o gestor deve ser pró-ativo e possuir certa sensibilidade para determinadas situações, como para “[...] intervir nos grupos de trabalho visando construir um espaço da fala e, de modo coletivo, elaborar estratégias para

transformação da organização do trabalho, por meio dos empregados [...]” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 246). Esta é uma percepção que às vezes pode fugir do lado técnico e Do Amaral (2009, p. 551) inclusive aponta que dentro do setor público, “o fator crítico seria a existência de servidores profissionalizados”. Assim mesmo, Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010, p. 1461) destacam a necessidade de fontes de informação para o desenvolvimento de lideranças,

[...] vir acompanhada de análises mais profundas sobre o construto da liderança, considerando tanto as especificidades do fenômeno no micro, meso e macro contextos do setor, quanto suas mais variadas abordagens: de traços, comportamental, situacional, cultural e mesmo seu caráter carismático ou transformacional.

Dessa forma, analisar os elementos internos e os indivíduos com suas peculiaridades pode ser um diferencial. Além do mais, “[...] a administração pública brasileira é estigmatizada por dogmas dados pela população, de ineficiente, altamente burocrática e com servidores pouco experientes em suas funções” (CAMARGO et al., 2014, p. 05). Oliveira et al. (2012, p. 03) concordam, referindo que “no senso comum, o setor público é marcado pelo desinteresse, falta de motivação e mão-de-obra desqualificada”. Isso se torna desafiador para o gestor, que também estaria incluído nesse preconceito definido. Surgiu então como alternativa o treinamento, já abordado anteriormente neste texto, mas reforçado por Oliveira et al. (2012, p. 04) quando dizem que “o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos é um dos mais importantes instrumentos de transformação nas organizações. Torna-se o ponto de referência nos processos de mudança e no desenvolvimento das pessoas”.

Os próprios autores indicam também que, “no âmbito do setor público, a capacitação tem um enorme papel a cumprir no sentido de reposicionar o setor público e modificar a imagem dos servidores públicos perante a sociedade” (OLIVEIRA et al., 2012, p. 04). Sendo assim, o gestor atento às necessidades de atualização e qualificação poderia ter mais êxito coordenando as atividades de uma equipe treinada e qualificada.

Porém, além desses elementos, os fatores externos são condicionantes e moldam bastante as atitudes e tendências, assim, “[...] vamos olhar, com atenção especial, para o fator que julgamos crítico para a melhoria do serviço público e sua

capacitação para os desafios contemporâneos”. (DO AMARAL, 2006. p. 550). O contexto no qual o órgão se encontra deve ser considerado para a aplicação das técnicas de gestão e governança. Camargo et al. (2014, p. 4) complementam que o “objetivo é estimular atitudes reflexivas dos gestores públicos e ampliar a capacidade de interpretar fatos, identificar conexões, paradoxos e questões subjacentes à gestão de pessoas na administração pública”.

Os problemas sociais e econômicos, sobretudo o acentuado grau de desigualdade da nossa sociedade, colocam responsabilidades maiores sobre a boa governança. O que chamamos a atenção é para a necessidade de se desenhar políticas públicas sensíveis a essas diferenças de renda, que contemplem a expressão territorial, assim com a desigualdade de acesso a serviços e direitos (DO AMARAL, 2006, p. 552).

Portanto, seria necessário conciliar os preceitos legais do setor público com as tendências do mercado privado. Ademais, seria importante realizar uma análise comportamental dos indivíduos que compõem os grupos e vincular às habilidades necessárias para a liderança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir apresenta-se a metodologia adotada para a elaboração do estudo, que visava alcançar os objetivos definidos e obter respostas ao problema de pesquisa.

Zanella (2009, p. 72) define a pesquisa teórica como o resultado de uma curiosidade intelectual, onde serão geradas novas teorias. A pesquisa aplicada acaba sendo sempre abarcada. Assim, como enseja casos concretos, não haveria impedimento de ir a campo e buscar as respostas junto aos próprios titulares das Secretarias, mesclando com uma pesquisa aplicada e mais empírica. Moresi (2001, p. 08), diz que a pesquisa de natureza aplicada procura aplicar os conhecimentos gerados na prática, na intenção de solucionar problemas específicos focados nas necessidades locais. Pretendeu-se, assim, identificar o perfil e as características dos Secretários Municipais de Nova Santa Rita - RS que possuem vínculo e desenvolvem suas atividades atualmente no ano de 2019.

Quanto ao método, a pesquisa utiliza uma prática qualitativa, já que não adota estatística nem relaciona muitos números que meçam quantidade e variáveis. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 61), “a avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos [...]”. Logo, Zanella (2009, p. 75) define que “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave: os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural”. Dando relevância e protagonismo ao coletador/pesquisador na apuração dos dados, Martins e Theóphilo (2009, p. 61) complementam com a observação da tendência cada vez maior de pesquisas científicas avaliadas com métodos qualitativos.

A coleta de dados ocorreu majoritariamente através de entrevistas presenciais realizadas com servidores que ocupam o cargo de secretários municipais. A entrevista ocorreu de forma presencial. Os dados foram analisados conforme as questões formuladas de forma objetiva, assim, foi possível realizar as identificações do perfil. Não obstante, questões de cunho aberto foram fundamentais para caracterizar o estudo qualitativo. Como estas podem abranger qualidades inerentes e semelhantes dos gestores, auxiliaram para alcançar os objetivos desta pesquisa.

No intuito de absorver de forma clara os dados levantados através das entrevistas com os gestores, foi estabelecido o procedimento de análise de conteúdo. Conforme Campos (2004, p. 611) a técnica de análise de conteúdo é “compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento”. Basicamente, a interpretação busca ser o mais próximo da realidade, descartando aspectos subjetivos.

Em relação à pesquisa de campo, as entrevistas iniciavam com a assinatura do termo de consentimento, que consta no Apêndice A, e logo dava-se início as perguntas, conforme o roteiro de entrevista, disponível no Apêndice B. Todas as respostas foram gravadas e transcritas de forma fidedigna, dispensando apenas comentários que não faziam parte do conteúdo das questões ou, que pudessem ser de alguma forma, ofensivos, ou aqueles que os próprios entrevistados solicitassem que não fossem incluídos. As informações foram coletadas entres os dias 19/03/2019 e 04/04/2019, tendo a necessidade de prévio agendamento com os executivos. As entrevistas tiveram duração de 10 a 15 minutos cada.

Logo após, todos os dados coletados foram analisados em conjunto, na tentativa de evidenciar as convergências nas respostas, as diferenças nas qualidades dos participantes e o ponto de vista dos secretários municipais da Prefeitura de Nova Santa Rita.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os dados analisados referentes às entrevistas realizadas de forma direta e pessoal com 11 secretários municipais do município de Nova Santa Rita, no estado do Rio Grande do Sul. As perguntas tentaram captar a trajetória política e profissional dos gestores, abordando também as suas formações acadêmicas e/ou instrução em geral.

Além do mais muitos dos questionamentos eram abertos e permitiram aos entrevistados - principalmente nas perguntas conclusivas - desenvolver suas respostas e emitir opiniões quanto ao perfil observado que um secretário municipal deveria seguir ou possuir.

4.1 Perfil dos Secretários Municipais

A seguir, estão organizados os tópicos das questões e compiladas conforme as respostas dos administradores públicos.

4.1.1 Gênero e idade

Dos 11 secretários municipais participantes, somente 03 eram do gênero feminino. Deste modo, menos de 30% dos gestores eram mulheres, sendo que uma delas recém havia iniciado, substituindo um secretário anterior. A média de idade dos mandatários foi de 52 anos de idade e somente um deles tinha menos de 40 anos.

4.1.2 Vinculações político-partidárias

A sigla do poder executivo eleito pela população é do Partido dos Trabalhadores. Assim, a maioria dos secretários designados pela Prefeita Municipal acabam sendo filiados a esse partido. Por exemplo,

Vinculado atualmente à Prefeitura, do PT, sempre vinculado à área esquerda, de Luis Carlos Prestes, ala dos *prestistas* (ENTREVISTADO 04).

Todavia, outro secretário está filiado atualmente a outro partido que pode ser considerado com uma ideologia um pouco diferente, como relatado abaixo.

Já fui PSDB, PTB, PT e atualmente MDB. Tenho uma trajetória bem simples, acabei entrando em política para termos a possibilidade de uma rádio comunitária. Fui convidado por um candidato a prefeito e juntos em Brasília realmente conseguimos (ENTREVISTADO 07).

O caminho percorrido pelos gestores em suas filiações aconteceu em diversos partidos, alguns aliados ao governo atualmente e outros não.

Hoje eu estou no Partido dos Trabalhadores e tive outra vinculação no PPS. Olha, eu comecei em 2008 eu assumi essa mesma secretaria num outro governo, governo do PTB, desenvolvi o trabalho por um ano (ENTREVISTADO 05).

Comecei filiada no PDT em 2010, por motivos pessoais acabei saindo do PDT e me filiando ao PT desde 2013. Sempre tive uma trajetória mais de esquerda e me identifiquei mais com os partidos de esquerda, já trabalhei para outros partidos como PSDB e PMDB, em gestões desta pasta, por ter uma formação mais técnica (ENTREVISTADO 09).

Hoje eu sou vereador eleita pelo PRB, me licenciei para ser Secretária desta pasta agora no dia 1º de abril, já fui filiada ao PT, meu esposo foi vereador por 8 anos do município. Já estivemos no PTB, mas eu nunca fui filiada, participava das ações do PTB de 2008 a 2012. Antes éramos do PT, de 2008 a 2012 estivemos no PTB, em 2013 a gente formou um novo partido: PRÓS e do PRÓS a gente passou para o PRB (ENTREVISTADO 10).

Conforme as transcrições das entrevistas, alguns deles declararam serem fundadores do partido no município e no estado. Considerando todas as respostas, o PDT (Partido Democrático Trabalhista) é mais um partido político que se faz bastante presente na filiação dos gestores nomeados. Também, em sua imensa maioria os entrevistados se definiam como voltados aos partidos de esquerda e vinculados a movimentos sociais. Em resumo, 08 mandatários estavam filiados ao Partido dos Trabalhadores, 01 ao PRB, outro ao PDT e por último 01 ao MDB.

4.1.3 Atuação anterior em cargos públicos

Inicialmente, supõe-se que aqueles que assumirão um cargo de direção e gestão serão nomeados pela sua trajetória, experiência e/ou conhecimento em funções anteriores, tal como Bandeira et al. (2017) afirmavam sobre o início da inserção da gestão por competência no âmbito público. Todavia, outros fatores podem entrar em pauta como determinantes para a seleção, critérios políticos, por exemplo. A seguir, algumas das transcrições das falas dos atuais secretários:

Fui secretário em 1993 a 1996, depois quando teve a ligação PT, PTB também fui convidado a assumir a Secretaria (...) e fiquei 03 anos e meio. Estou nesta administração desde 2013 e estamos aí. De 2003 a 2006 também pelo PT, PTB (ENTREVISTADO 01).

Como secretário desta pasta, além daqui, desde 2013, também em São Leopoldo por 20 meses, 2011 a 2012. Em São Leopoldo como Diretor da área orçamentária desde 2005 até 2011. Antes disso 02 anos no mandato na Prefeitura de Taquara 2003, 2004 como chefe de gabinete do prefeito. Antes disso, 04 no governo do estado no como agente político organizador do orçamento participativo no mandato daquele governador (ENTREVISTADO 02).

Casa Civil do Governo Olívio Dutra, cargos federais, professor na UFRGS, auxiliando a secretaria de educação do Estado, José Clóvis. Trabalhei junto à Eletrobrás, com o Luz para todos o de maior inserção social e eletrificação rural que modificou a estrutura. E o CREA (ENTREVISTADO 04).

Fiz concurso na rede pública estadual e assumi direção de escola por eleição pela comunidade desde 2001 até 2012 em Nova Santa Rita, na escola Nova Sociedade. Também atuei na educação em meu município de origem, Miraguaí, desde 1990. Em Braga trabalhava na FUNDEP, depois no Itterra, sempre na coordenação dos projetos pedagógicos, trabalhei na pastoral da juventude rural, ajudei a cooperativa de prestação de serviços aqui na região metropolitana. Sempre me envolvi em algum tipo de gestão (ENTREVISTADO 06).

Fui vereador por dois mandatos, dois mandatos suplentes, porém no executivo comecei em 2017 na ouvidoria da prefeitura 01 ano e 09 meses (ENTREVISTADO 07).

Já atuei 02 vezes vereador, já fui presidente da câmara do município em 1993. No executivo exerci outras funções. Sou funcionário público federal também (ENTREVISTADO 08).

Eu não tive nenhum mandato eletivo, já atuei em quatro municípios antes de Nova Santa Rita sempre na secretaria ou direção de saúde, direção de hospital, coordenação regional de saúde do estado. Como cargo eletivo nunca tive e a princípio nunca terei, não é minha intenção (ENTREVISTADO 09).

Eu fui vereador, 02 mandatos. 2000 a 2004, a segunda de 2012 a 2016. Já tive outro mandato de secretário de 2004 a 2009. Na época agricultura e agregava meio ambiente (ENTREVISTADO 11).

Observou-se a frequência da nomeação para cargos executivos de ex-legislativos e vereadores licenciados. Coincidentemente, a grande maioria dos entrevistados possuía um histórico político, o que determinava sua proximidade com o público eleitoral, em alguns casos com movimentos sociais. Todavia, Rodrigues e Araújo (2005) apontaram a necessidade de substituir a confiança política por confiança de gestão. Camargo et al. (2014, p. 13) concordavam ao identificar resistência aos aspectos gerenciais por causa da politização nos organismos estatais.

Assim, a relação com fatores técnicos também existe, já que os cargos anteriores dos secretários estavam ligados à sua pasta atual, como é o caso dos entrevistados 11, 4, 6 e 9.

4.1.4 Experiências pregressas no serviço público e no setor privado

O setor privado, contemporaneamente, tem servido de modelo para o serviço público, então seria lógico que os gestores também fossem cada vez mais ligados ao mercado. Porém, existem diferenças entre a atuação no setor público e privado, que inclusive foram percebidas pelos entrevistados ao longo das respostas. Assim, o servidor de quadro pode ser de grande valia para a função. Alguns secretários responderam da seguinte forma:

36 anos, sempre serviço público municipal (ENTREVISTADO 01).

Atuei na fábrica de calçados, auxiliar, lixador, contramestre. Trabalhei na Sultepa 05 anos, fabricação de asfalto (ENTREVISTADO 03).

Eu trabalhava em uma empresa que fazia aero - geradores para a Eletrosul. Área de engenharia (ENTREVISTADO 04).

Nós temos uma empresa familiar, na verdade são 02 empresas. Uma que trabalha na reciclagem com pneumáticos inservíveis, que está no mercado há 52 anos. Eu também ainda tenho uma clínica veterinária no município de Canoas juntamente com minha irmã, que é médica veterinária, há 14 anos (ENTREVISTADO 05).

No estado do Rio Grande dos Sul. Eu tenho 40 horas, 02 matrículas no estado e atualmente estou cedido ao município de Nova Santa Rita para atuar como secretária. É o segundo mandato desde 2013, acho que é a secretaria que mais permaneceu na pasta desde que o município foi fundado (ENTREVISTADO 06).

Eu atuei no mercado privado, era no setor imobiliário, na área de transações imobiliárias. Concomitante com a política quando fui vereador, porque vereador não precisa exercer o tempo todo e pude exercer essa atividade extra (ENTREVISTADO 08).

Sim, na prefeitura (ENTREVISTADO 10).

No total dos participantes, quase 50% eram ou já foram servidores públicos de carreira, sendo que as funções desenvolvidas no mercado privado apresentaram uma gama variada de atividades. Em alguns casos, os secretários eram servidores tão longevos que declararam não haver atuado no mercado privado. Além da média de idade de 52 anos, aqueles que são servidores de quadro já possuem muitos anos de casa e estão afastados do mercado privado há bastante tempo. Isso não aconteceu somente para os concursados.

Logo, em várias oportunidades os executivos ressaltaram a relevância dos servidores e funcionários públicos em geral. Quando existe reconhecimento, existe engajamento, renovação de capacidade e mobilização das pessoas (SIQUEIRA; MENDES, 2009). O conhecimento do cotidiano por parte dos servidores é valorizado para o andamento exitoso do serviço público, tomado como alicerce para o gestor quando envolve questões técnicas profundas, destacando sempre a necessidade do trabalho em equipe.

4.1.5 Relações entre atuação profissional mais recente e atuação na secretaria

A proximidade e a sequência de uma atividade podem trazer certas habilidades e conhecimentos específicos, que gerariam muito mais eficiência. A seguir estão as respostas recebidas pelos secretários quanto à relação de sua atuação profissional com o cargo atual.

Sem dúvidas, a gestão pública é um pouco diferente da gestão privada, porque tu tens que seguir normas e legislações. Tudo o que tu fizeres no setor público precisa de legislação que permeie fazer isso. O executivo não pode fazer nada sem autorização do legislativo. Os processos de compras são regrados pela Lei 8.666, então é diferente do setor privado. Existe uma diferenciação muito grande entre fazer uma gestão pública e uma privada. A gestão pública requer muito planejamento estratégico e com metas e muita persistência, em todos os programas de governo que for alavancar eles, tu precisas de muita concentração de esforços, por que normalmente o serviço público é muito burocrata. Se tu não centrares os esforços em preencher todos aqueles requisitos, tu vais ter dificuldade de operar no setor público (ENTREVISTADO 05).

Eu tenho vínculo com a educação pública e sempre tive a diferença que tem entre educação do estado e a do município é que você está mais próximo de onde a gestão e a educação acontecem no estado é mais distante o vínculo enquanto direção. Com a implementação da gestão democrática em Nova Santa Rita a relação entre o gestor e os trabalhadores da educação ficou mais próxima (ENTREVISTADO 06).

Eu fui para a área pública com o intuito de acelerar os processos de trabalho, atender a todos sem dar preferência (...). Aquilo que eu não queria ser, eu acabei trazendo quando eu cheguei na gestão, quando eu estava na ponta precisei fazer coisas que sabia que estavam erradas, mas que alguém te mandou fazer daquela forma, daí eu utilizo muito na minha metodologia de trabalho com os servidores, construir com eles, porque quem está no dia-a-dia conhece e tem essa visão de como o trabalho tem que ser feito (ENTREVISTADO 09).

No contexto geral, a maioria destacou a diferenciação entre o setor público e privado, o executivo e o legislativo. O âmbito público gera muitos desafios, porém a atuação no mercado privado pode acrescentar. Para algumas áreas, como a saúde e a educação, parece que a proximidade técnica dos gestores com os setores é algo muito importante.

4.1.6 Formação acadêmica e relação com atuação na secretaria

Muitas vezes, o nível de instrução de qualquer profissional acaba sendo definitivo para a sua escolha. Perceber e incentivar o grau de escolaridade de gestores municipais pode ser algo fundamental para alcançar melhores resultados. Oliveira et al. (2012) ressaltaram os benefícios da capacitação para a organização e para as pessoas, além da sua contribuição estratégica. Quanto ao nível de formação dos entrevistados, a seguir apresentam-se alguns depoimentos.

Eu parei no 5º semestre de administração, não dei seguimento. Agora me aposentando estou pensando em retomar. Vou fechar 16 anos como secretário, outra área, sou corretor de imóveis, meu pai é corretor e tem imobiliária, meu filho também (ENTREVISTADO 01).

Quase formado em História, só falta o trabalho de conclusão. Técnico em música e técnico em contabilidade (ENTREVISTADO 02).

Engenheiro, especialista em sistemas de informação (ENTREVISTADO 04).

Sou formado em administração de empresas e pós-graduado em gestão e planejamento empresarial. Procurando mestrado em gestão pública (ENTREVISTADO 05).

A minha formação é magistério, licenciatura em letras com habilitação em português e literatura, especialização em educação do campo ela UNB [...] (ENTREVISTADO 06).

Nutricionista, especialização em políticas públicas e mestrado em saúde coletiva (ENTREVISTADO 09).

Sim, graduação em Ciências Biológicas e tenho pós-graduação em gestão e educação ambiental (ENTREVISTADO 10).

A formação dos entrevistados foi organizada no Quadro 01, considerando que 06 possuem ensino médio, três deles têm cursado o ensino superior incompleto, outro possui mestrado e está cursando doutorado. O quadro explana praticamente todas as áreas de instrução dos participantes, sendo que, mais de uma formação pertence ao mesmo secretário.

Quadro 01 – Formação e escolaridade dos secretários municipais

Área de conhecimento	Nível Técnico	Nível Graduação	Nível Pós-graduação	Nível Mestrado	Nível Doutorado
Contabilidade	X				
Música	X				
Nutrição		X			
Ciências Biológicas		X			
Letras		X			
Engenharia		X			
Administração de Empresas		X			
Sistemas de Informação			X		
Políticas Públicas			X		
Gestão e Educação Ambiental			X		
Gestão e Planejamento Empresarial			X		
Educação do Campo			X		
Saúde Coletiva				X	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2019).

4.1.7 Necessidades de conhecimento (formal ou não - saber sobre algo)

Em sua grande maioria, os gestores sabem da utilidade e da necessidade de formação. Assim, apontaram que pretendiam aperfeiçoar-se para executar com maior eficiência suas funções.

Eu gostaria de fazer Direito, muito útil, ele abrange administração, abrange várias áreas, mais o conhecimento jurídico. Se eu tivesse a formação em administração também me facilitaria muita coisa. Tenho até uma certa frustração por não ter me formado (ENTREVISTADO 1).

Eu procuro me manter atualizado, participo de muitos cursos. Atualmente tenho feito menos, mas uns 03 cursos curtos por ano. Querendo ou não se aprende com os funcionários, é um aprendizado junto com o curso que vocês fazem (ENTREVISTADO 2).

Se tivesse que fazer, eu faria administração pública, também uma administração jurídica (ENTREVISTADO 4).

A verdade, eu quero fazer então um mestrado em gestão pública. O que eu vejo que todo gestor público nível de cargo de secretário, ele tem que ter uma preparação no mínimo de gestão, ele não precisa ser um técnico da área, mas ele tem que entender como fazer um planejamento para se executar os programas de governo, eu acho isso fundamental (ENTREVISTADO 5).

É importante para nós secretários aprofundar a área da legislação, a parte de convênios. Para recursos, para aperfeiçoamento dos processos pedagógicos. As relações humanas e é importante estarmos nos reciclando. (ENTREVISTADO 6).

Eu estou desenvolvendo um programa para o doutorado: como formar gestores públicos para a saúde. Eu atuei um tempo como assessoria técnica para o COSEM. Creio que deveríamos ter um curso quando o gestor assume, principalmente na área da saúde e educação, na área de contabilidade precisamos muito de noção conhecer o que é LOA, LDO, o que é a programação anual de saúde. Precisaríamos de um curso de no mínimo 80 horas. Você entra com uma expectativa e sem noção do mundo que é. Vejo que melhorou muito desde que assumi em 2009. Hoje existem muitos mais cursos, mas seria necessário/obrigatório um curso de nivelamento sobre esses aspectos básicos, de obrigações que têm que ser cumpridas, porque muitas vezes não se tem noção e isso faz com que o município perca muito (ENTREVISTADO 9).

O anseio geral prezou pelo domínio de conhecimento jurídico e de administração pública. Alguns secretários viram a necessidade de estudos focados em atividades relacionadas às matérias de sua pasta, principalmente a aproximação com questões orçamentárias, legislativas e do direito em geral. Não foi apontada a necessidade de formação superior de forma geral, mas sim uma capacitação que criasse um entendimento mais apurado da teoria sobre as matérias de gestão no setor público.

4.1.8 Necessidades de habilidades (saber fazer algo)

A tarefa de coordenar e dirigir um departamento ou setor inclui peculiaridades que vão além daquelas formais, tais como teorias aprendidas ou titulação. Distintas habilidades são necessárias para liderar e os secretários enfatizaram os seguintes pontos:

Seria mais relações humanas, é de suma importância. Aqui lidamos com a vida das pessoas, temos que ter um cuidado. Tu não podes fazer gestão da vida das pessoas, muitas vezes o servidor acha que deveríamos melhorar salário, por exemplo, isso é por situações pessoais (ENTREVISTADO 1).

Evidentemente conhecimento técnico próprio da função, você não poderia colocar um médico aqui no meu lugar. Acúmulo acadêmico, mas também o acúmulo social é importante o *feeling*, tratamento, relação, tua bagagem social. Conjunto de relações que te desenvolveu durante toda a tua vida. Comprometimento com a administração é fundamental (ENTREVISTADO 4).

Tem que ter habilidade para lidar com o servidor público tem que dominar e ter conhecimento daquilo que ele está fazendo, porque senão ele não vai conseguir o respeito dos servidores. Ele tem que ter *know-how*, ter *expertise* naquilo que ele está fazendo e ter a capacidade de planejamento e poder de acompanhamento. Tem que ser um *cara* muito persistente, obstinado na meta que ele se propõe. Tem que conhecer o operacional, tem que conhecer *lá de baixo*, para ele poder mandar no funcionário dele, ele tem que ter um conhecimento mínimo daquilo que ele se propõe a fazer. Nada contra o funcionário público, mas no momento em que o funcionário percebe que o secretário tem habilidade e conhecimento o funcionário começa a desvirtuar e não fazer um trabalho eficiente e eficaz. Se o secretário quer ter um serviço eficiente precisa dominar essas funções para poder cobrar do funcionário a meta (ENTREVISTADO 5).

A capacidade de ouvir, de diálogo. Capacidade para planejamento são questões importantes. O diálogo não é só falar, é ouvir também, isso é fundamental, e a capacitação técnica da equipe, isso é um dos maiores gargalos dos gestores. Uma equipe de apoio técnica que atenda desde a infraestrutura ao pedagógico, desde a construção das obras. Também a equipe técnica administrativa. Um conjunto de trabalhadores que vão garantir o sucesso da educação. A secretaria de educação, como uma secretaria-fim, precisa do suporte da secretaria-meio, senão ela começa a cometer falhas e ter limites no processo, ela precisa de toda essa estrutura da prefeitura para ter sucesso e êxito, o caminhar juntos e afinidade com as outras secretarias. Transversalidade com a saúde, por exemplo, com a saúde das nossas crianças, parceira com esportes etc. Acredito no trabalho coletivo para fortalecer o trabalho como um todo (ENTREVISTADO 6).

Flexibilidade muito grande e estar disposto a trabalhar 24 horas por dia, porque nessa área a qualquer momento pode tocar teu telefone. Outra situação, a gente tem que ter muita abertura à comunicação, saber que tu vais ter um número de pessoas muito grande para atender, de usuários, de secretários e precisas ter a comunicação com todos (ENTREVISTADO 9).

Eu acho que o secretário deve ser comprometido com a sua atividade, esse é um fator extraordinário. Ter a vontade de executar e atender o mais rápido possível os pedidos e solicitações de pessoas. Temos aqui diversas solicitações de serviços que atende o contribuinte rural o mais rápido possível, tu deves ter uma agilidade, uma dinâmica dentro da secretaria. Por isso a equipe tem que ter esse perfil. Trabalhamos muito em equipe, cada um tem sua função, mas a responsabilidade é coletiva (ENTREVISTADO 11).

Seguindo a tendência do trabalho em equipe com o funcionalismo, os gestores acabaram enfatizando a necessidade de habilidade na hora de comandar a equipe. As relações interpessoais positivas também colaboram com a fluidez dos trabalhos. Todavia, Bergue (2010) traz que qualquer processo que enseje mudança não é totalmente previsível e com fórmula única. Contudo, vários miravam a estabilidade do servidor como um ponto relevante na hora de tratar com o servidor público, reforçando ainda mais o protagonismo do diálogo dentro das relações de subordinação.

O conhecimento continuou sendo uma base para desenvolver as habilidades, já que o domínio dos conceitos próprios da área de sua secretaria e o entendimento dos processos operacionais facilitaria a comunicação com os trabalhadores.

4.1.9 Necessidades de atitudes

Além de habilidades para comandar e liderar são necessárias certas atitudes, por vezes exemplares, para que o grupo concorde e siga junto em direção ao objetivo final. Como resposta às questões de necessidades de atitudes, os secretários responderam da seguinte forma:

Ser bastante mais calmo. Eu já me vejo muito mais calmo que 09 anos atrás, apesar de que não posso comparar o momento aqui com o anterior. Aqui tenho dinheiro em conta, lá tinha falta de dinheiro, são situações diferentes. Hoje eu me vejo e aprendi a esperar para que ouçam a posição da gente, talvez seja algo que deva aperfeiçoar um pouco não só com contribuintes, com funcionários, colegas (ENTREVISTADO 2).

Eu tenho uma linha de trabalho tranquila, tratando bem o servidor, e qualquer pessoa que peça informação. Tratamento com educação e dar informações corretamente, procurando as respostas. Tranquilidade e pulso, firmeza nas decisões. Habilidade no tratamento com o servidor e a população, sempre educado, prestar um bom serviço, pois somos a cara da cidade (ENTREVISTADO 3).

Administrar a máquina pública com eficiência e imparcialidade, principalmente fazer uma justiça social. Às vezes o burocrático não permite a maleabilidade, buscando o que é melhor para as pessoas principalmente os mais necessitados, eu buscaria dentro da legalidade, mas sem entrar em improbidade (ENTREVISTADO 4).

Ele tem que ter um estudo mínimo na área de gestão. Tem que ter persistência nas metas. O setor público ele te desgasta, ele te cansa,

porque ele é muito burocrático. E se tu parares no meio do caminho tu não consegues avançar nas metas. O que a gente mais vê e vive hoje é uma distância entre aquilo que os políticos prometem e aquilo que é executado. É a maior dificuldade. Acredito que se tu analisares os programas de governo das prefeituras e ver aquilo que foi executado, tu vais ver que é um índice muito baixo. O programa de governo é registrado no cartório eleitoral, e hoje pode causar improbidade e, a um prefeito, passível cassação. Aquilo que um prefeito promete tem que ser transformado em políticas públicas através das secretarias. Gestores com habilidade e persistentes, com articulação política, são importantes. O secretário deve ser bem articulado politicamente. Uma secretaria depende muito da outra, estão interligadas, deve ter habilidade para lidar com seus colegas. Eu aprendi muito com o dia a dia, mas a base fundamental foi o que aprendi na faculdade tanto na de administração quanto na pós em gestão. Uni a teoria com o que eu aprendi na prática e tirei essas conclusões (ENTREVISTADO 5).

Tem que ser proativo, disposto ao trabalho. Tem que ter humildade para ouvir as pessoas e aceitar sugestões. Tem que se sentir desafiado, estudioso, se capacitar cada vez mais dentro da área. Ter sensibilidade e conseguir olhar a sociedade com um todo, pensando na acessibilidade. Potencializar as pessoas que estão dispostas a trabalhar a contribuir com o processo. Contar com todos os quadros que se relacionam com a pasta, com os motoristas, por exemplo. Eu tenho o direito de não saber, mas não o de não fazer porque não sei, porque outro sabe ou existem para eu descobrir como fazer. A *química* entre o servidor público e o gestor é fundamental, é necessário se respeitar para poder construir uma educação pública. Harmonia com os servidores é fundamental. A formação continuada para o quadro é fundamental, qualifica o ensino. Para o secretário é o bem-estar das pessoas como o centro de nosso trabalho (ENTREVISTADO 6).

Saber a hora certa de avançar e recuar, saber ouvir mais. Você desenvolvendo no dia a dia, cada situação é uma, não tem como definir hoje. Na nossa realidade da secretaria, o contato físico existe e também muita tensão, temos que ter a sensibilidade de poder lidar com essas pessoas (ENTREVISTADO 7).

Ele já tem que ter um perfil mínimo. Uma trajetória, um perfil técnico e pessoal. No pessoal, na questão da integridade moral e pública de quem vai exercer esse cargo, vai ser um gestor público que vai lidar com finanças, com orçamento, com pessoas e recursos. Tem que ter probidade para exercer o cargo (ENTREVISTADO 8).

Além da comunicação tu tens que ter atitude. Outra coisa importante, tu tens que estar sempre estudando, conhecendo a realidade do município, indicadores que tipo de população você vai atender, tem que estar sempre estudando. Vai muito de perfil, tem pessoas que não têm perfil de liderança, se tu tiveres o perfil de chefe não vai durar muito nessa secretaria (ENTREVISTADO 9).

Analisadas as respostas sobre atitudes, percebeu-se mais autonomia dos desafios do regime jurídico do servidor público, agora, especificamente o foco estava no diálogo. Tranquilidade e flexibilidade para análise dos fatores internos, externos e abertura a ideias novas, o que não desvia o foco e a firmeza nos objetivos

determinados pela administração, porém perseguindo os mesmos por meio de proatividade e não por coação de subordinados.

Considerando que a cultura organizacional é muito importante para a gestão de pessoas no setor público (BERGUE, 2010) e que os treinamentos e ações de desenvolvimento aumentam o bem-estar dos servidores e favorecem todos os tipos de organizações (OLIVEIRA et al., 2012), o conhecimento e a atualização dos servidores e dos próprios gestores sempre foram mencionados nas respostas.

4.1.10 Síntese de aspectos fundamentais

Nesta última questão, os secretários foram indagados sobre as características que um gestor do seu cargo deveria possuir. A pergunta era aberta e permitia aos entrevistados desenvolver as respostas conforme seu ponto de vista. Como se tratava de uma síntese englobava os aspectos mencionados nas respostas anteriores.

Fundamental o comprometimento, seriedade, impessoalidade, honestidade são coisas bastante relevantes, procurar desempenhar um trabalho. Posso dizer que sou um servidor de sorte, dentro de um contexto, por estar na quarta gestão, é um privilégio de poucos (ENTREVISTADO 1).

Ter conhecimento é uma boa forma de ser secretário, ter condições financeiras de absorver as necessidades do município é talvez a melhor solução. Tem que fazer a máquina caminhar para gastar com qualidade necessária, conforme diz o regimento, e atender o máximo de população. Em todo caso, fazer a máquina andar não é fácil, é o que enxergo na atual experiência. Tem coisas que tenho dito em 2013 e hoje 2019, não mudou muito. Não basta conhecimento, sim identificar problemas. Na máquina pública não é fácil agir. Tendo dinheiro em conta tu faz praticamente tudo (ENTREVISTADO 2).

Honestidade em primeiro lugar, o caráter, ter uma experiência. Não vale a pena distribuir cargos por política, deve ser por competência e ter conhecimento no assunto. Trabalhar bastante (ENTREVISTADO 3).

Primeiro o conhecimento de sua pasta, levar esse conhecimento e propiciar uma melhor qualidade de vida àqueles que mais precisam. Beneficiar o maior número de pessoas? Mas se for menor número, porém mais necessitados, eu iria dar atenção na hora da escolha aos que mais precisam. Mesmo que isso já seria um ponto subjetivo (ENTREVISTADO 4).

Ser gestor, ter habilidade, ter persistência e ser articulado politicamente (ENTREVISTADO 5).

Seria tudo isso, probidade, honesta, ser gestor e estar comprometido com o exercício da função que vai executar. O principal é que no Brasil existem muitos CCs, funcionários técnicos de carreira deveriam executar esses cargos com atividades pertinentes de segundo escalão, daria mais segurança no serviço público como um todo (ENTREVISTADO 8).

Um compilado: tem que estar disponível, aberto a críticas e saber lidar com ela, porque senão tu acabas paralisando. Estar disposto à mudança, ser flexível e também ter espírito de liderança. Dentro da minha área se tu não tiveres liderança tu não consegues. Eles precisam acreditar naquilo que tu estás fazendo e eu preciso acreditar (ENTREVISTADO 9).

O secretário tem que estar atualizado com as leis em vigor da sua área de secretaria, ter esse entendimento e conhecimento da área em que está atuando (ENTREVISTADO 10).

Os princípios da administração pública estiveram presentes nos conceitos dos entrevistados. Através de sinônimos foi dada ênfase às exigências de honestidade, compromisso, seriedade, probidade para o desempenho das funções na gestão. Em alguns casos, houve convergência quanto a uma característica inata do sujeito para a liderança e a persuasão sincera para envolvimento de todos nos objetivos, porém, isso não impedia que determinadas características fossem melhoradas. Assim, Siqueira e Mendes (2009) apontaram a intervenção em grupos de trabalho com diálogo, elaborando estratégias de forma coletiva, junto com os funcionários. Logo, conforme outros secretários entrevistados, as características próprias de um gestor podem ser desenvolvidas durante a vida profissional dos secretários.

4.2 Análise Geral de Perfil e Necessidades dos Secretários

Encerrando a análise do perfil dos secretários, muitas características acabaram sendo convergentes entre alguns deles. A idade é um dos exemplos, visto que a grande maioria já tinha mais de 40 anos, o que talvez aponte ao reconhecimento pela experiência dos mandantes. Todavia, muitos deles não possuíam instrução formal dentro do seu âmbito diretivo. Ainda assim, a idade pode

indicar maturidade e transmitir segurança aos subordinados, o que acabaria sendo propício.

Quanto ao nível de escolaridade, o ensino médio ocupou mais de 50% dos entrevistados. Aqueles que possuíam ensino superior, já tinham especialização e pretendiam continuar sua formação incentivando, inclusive, os servidores à qualificação profissional. Todavia, aqueles com nível médio interromperam sua carreira universitária e alguns admitem certa frustração e interesse em retomar, o que seria muito importante para a qualificação nas suas funções.

Aparentemente, quanto à vinculação político-partidária, os convidados seguem a mesma linha ideológica e são apoiadores do governo. Aqueles que são vereadores licenciados atuam como situação no legislativo também. Isso é um reflexo da realidade governamental atual, não deixando de ser natural que o governo queira exercer sua função com aliados. Entretanto, a seleção de pessoas pelas qualidades inerentes à função seria o fundamental, retirando a característica de patriarcado dos mesmos governantes.

A baixa participação da mulher nos cargos políticos e nas direções de empresas do mercado privado também ocorreu nesta pesquisa. Todavia, esse número está em evolução e pode haver transformações em um futuro próximo. Curiosamente, dentre todos os secretários municipais quem tem maior grau de escolaridade é uma mulher. Mesmo que seja uma pequena amostra a participação da mulher deveria ser fomentada.

Sem discriminar gênero, instrução, idade e filiação partidária, o desafio mais citado ou o ponto mais ressaltado pelos entrevistados envolve o manuseio com os servidores públicos. Ressalta-se a necessidade de conhecimento da cultura da organização, definida anteriormente por Bergue (2010) como um aglomerado de valores e hábitos particulares.

Contudo, mesmo que a cultura organizacional dos servidores se apresentasse como uma dificuldade, os funcionários permanentes eram reconhecidos como peça importante da máquina pública. Para aprimorá-los, Oliveira et al. (2012, p.15) destacam que “o treinamento é essencial ao órgão público principalmente para haver fluxo nos processos administrativos, tornando-se um elemento diferencial”. Este ponto também foi lembrado pelos secretários.

Qualidades técnicas dos servidores, como habilidade e aprendizado, também são utilizadas pelos secretários para auxiliá-los. Também existe o interesse dos

gestores por realizar cursos direcionados a áreas jurídicas ou de administração pública, insinuando o desejo de informação para sua proteção ou maior controle na gestão. Como destacam Camargo et al. (2014, p. 02), “assim, todos os desafios da gestão recaem sobre o modelo de gestão de pessoas, que precisa considerar que se está tratando de coisa pública, dos sentidos e sentimentos da população e de todas as suas necessidades”.

Mesmo que, conforme Siqueira e Mendes (2009, p. 245), “observa-se na contemporaneidade o apogeu de modelos de gestão que são copiados da iniciativa privada e implantados no setor público [...]”, todos os gestores tiveram a ciência da distinção entre as atividades do setor público e do setor privado, respondendo como deveriam ser suas atitudes e como suas habilidades deveriam ser desenvolvidas ou potencializadas para alcançar resultados. Foram citadas pelos entrevistados atitudes demandadas pela sociedade tais como, honestidade, ética e probidade.

Além de preceitos morais, habilidades de comunicação e empatia com os colaboradores também foram destacadas para o bom andamento do serviço, sendo estes fatores que estariam ligados aos aspectos de liderança. Assim, “o grande desafio é fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora. Sem perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade [...]” (DO AMARAL, 2006, p. 560). Logo, Camargo et al. (2014, p. 05) sugeriram que

Para resgatar a natureza humana na gestão de pessoas na administração pública brasileira talvez se fazem necessários novos caminhos e ideologias sobre o servidor público, novos paradigmas orientadores das práticas de gestão, numa proposta muito além da ideologia orientadora dos governos.

Desconsiderando uma nova metodologia de governo, outra parte envolvida também foi lembrada na entrevista: o parlamento. A preocupação com a colaboração deste também seria de suma importância para o trabalho do executivo. Essa situação seria criada através da “articulação política”. No entanto, quando os gestores afirmam que o trabalho em equipe e a abertura a novas idéias deve ser adotada, percebe-se, em determinadas situações, a substituição do ideal de ego do indivíduo pelo da organização, do imaginário do indivíduo pelos desejos e projetos organizacionais (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 245).

5 CONCLUSÃO

O poder executivo é o que tem como função básica executar as ações e tomar as decisões de gestão no setor público. No âmbito municipal, o Prefeito da cidade seria o gestor máximo, utilizando a ajuda de seus secretários municipais para desempenhar as atividades de gestão nas áreas específicas.

Em teoria, seria de suma importância que os gestores municipais possuam um perfil adequado, que englobe formação, trajetória, conhecimento, autocrítica e visão do contexto no qual se encontra. O trabalho da equipe, junto com os demais servidores públicos, acaba sendo fundamental para o sucesso dos trabalhos. Assim, aspectos relacionados à liderança devem estar presentes no desempenho das funções dos gestores.

Nesse sentido, os mandatários devem estar conscientes sobre as diferenças existentes entre o mercado privado e o setor público. Distinções que provêm de elementos formais e legais, mas que surgiram como proteção e controle das ações relacionadas aos recursos públicos, os recursos de todos.

O presente estudo teve como objetivo analisar o perfil dos secretários municipais de Nova Santa Rita, identificar suas necessidades em termos de liderança e, logo, tentar formular conclusões para subsidiar os gestores no desenvolvimento de liderança.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas pessoais com os secretários municipais de Nova Santa Rita, por meio de um roteiro previamente estabelecido. Uma limitação enfrentada foi a abrangência do estudo, o que aconteceu pela dificuldade de acessibilidade e disponibilidade de Secretários de mais municípios da região metropolitana de Porto Alegre.

Porém, com os dados coletados foi possível observar as necessidades de maior diversidade de gênero na seleção dos secretários e secretárias municipais e, de abertura de oportunidades para profissionais jovens e funcionários de carreira concursados. Essa situação ocorre, principalmente, pela opção por apoiadores políticos já que todos têm filiação política e quase todos estão identificados com a ideologia do governo.

Além da importância de abrir espaço para lideranças mais heterogêneas, a introdução dos executivos dentro de suas funções exigiria um curso de qualificação específico de iniciação, com temas relacionados ao âmbito público como orçamento

e até mesmo de gestão de pessoas. Assim, o ideal é que os próprios secretários procurem se qualificar e buscar formações de níveis superiores, a fim de acrescentar conhecimento e poder aplicá-los para o bem comum.

Evidentemente, que se comparada a cidades maiores talvez os resultados possam ser outros. Também caso o público alvo sejam gestores de órgãos estaduais e federais talvez possa haver mais distinções. Todavia, aspectos de atitude e habilidades inerentes à função estariam presentes. A liderança, seja com pequenos ou grandes grupos, exige muito e exigirá ainda mais para aqueles gestores que tenham dificuldade em desenvolver certas percepções.

A comunicação, a empatia, o trabalho em equipe e a valorização de todos os que compõem o setor de trabalho poderá ser o grande diferencial para o sucesso do resultado final, ou seja, o serviço a ser prestado. Além de instrução e percepções os secretários deverão ater-se a características pessoais, como determinação, proatividade, paciência e características morais, tais como, ética, probidade e honestidade no desempenho de suas tarefas.

Como já foi citado, este estudo considerou somente um município para análise. Recomenda-se para futuros trabalhos, uma análise mais abrangente envolvendo cidades de maior porte, empresas públicas, empresas mistas, autarquias, órgãos da esfera estadual ou federal, a fim de coletar dados mais abrangentes. Também, poderiam haver modificações das questões ou inclusive acrescentar mais perguntas no intuito de obter mais informações.

O trabalho de conclusão colaborou com o autor, enriquecendo seus conhecimentos e auxiliando na percepção do entorno. Diversas entrevistas foram realizadas ajudando na dinâmica pessoal, ademais de incorrer em diversas pesquisas e materiais bibliográficos relacionados ao tema. Portanto, surgiram diversos pontos de vista através das respostas.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, E. L. et al. Panorama da Gestão de Pessoas no Setor Público. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 86-103, jul./set. 2017.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- CAMARGO, E.J.B.; PEREIRA, A.S.; GRZYBOVSKI, D.; LORENZON, A.L.H.; BELTRAME, B. Gestão de Pessoas na Administração Pública: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010. Rio de Janeiro: **Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD**, 2014.
- CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília, v. 57 n. 5, p. 611-4, Set/Out. 2004.
- DO AMARAL, H. K. Desenvolvimento de Competências de Servidores na Administração Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 349 – 363, Out./Dez. 2006.
- GEMELLI P., I. M.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. ix, 247 p.
- MORESI, E. (Org.). **Metodologia da pesquisa**. Brasília, DF: Universidade Católica de Brasília (UCB), mar. 2003. Documento em PDF.
- OLIVEIRA, D.A.; DRUMOND, R.M.; ANDRADE, F.O.; MAGALHÃES, Y.T. Treinamento e desenvolvimento: abordagens para os servidores públicos municipais. São Paulo: **Anais do XV SEMEAD**, 2014.
- OLIVEIRA, F. B. de; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, nov./dez. 2010.
- RODRIGUES, M. Â. V.; ARAÚJO, J. F. E. A Nova Gestão Pública na Governação Local. 2005, Comunicação apresentada no **3.º Congresso Nacional de Administração Pública**, Oeiras, Portugal, 2005.
- SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M.. Gestão de Pessoas no Setor Público e a Reprodução do Discurso do Setor Privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241 – 250, Jul./Set. 2009.
- ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009. 164p. : il.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu.....(nome do entrevistado), abaixo assinado(a), autorizo Paulo Ignacio Falchi, estudante do curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título ANÁLISE DO PERFIL PROFISSIONAL DOS SECRETÁRIOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA SANTA RITA - RS E SUBSÍDIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, e está sendo orientado pela Prof.^a Dr.^a Christine da Silva Schroeder. A pesquisa tem por objetivo mapear dados como faixa etária, gênero, vinculações partidárias (a título de informação somente), formação acadêmica, conhecimentos formais e não-formais, competências comportamentais e experiências profissionais prévias dos secretários, com o objetivo de identificar interesses e demandas de formação nas quais instituições de ensino (incluindo a própria UFRGS) poderão contribuir no médio/longo prazo para a qualificação técnica do serviço público.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para com a pesquisa científica. Minha colaboração se dará de forma totalmente

anônima, por meio de entrevista semiestruturada, em que (assinale abaixo a opção com a qual estou de acordo):

() permito que a entrevista seja gravada para posterior transcrição por parte do pesquisador

ou

() não permito que a entrevista seja gravada, devendo apenas o pesquisador realizar anotações das minhas respostas durante a entrevista

O acesso e a análise dos dados se farão apenas pelo pesquisador, Paulo Ignacio Falchi e pela orientadora, Prof.^a Dr.^a Christine da Silva Schröder, bem como todos os dados serão utilizados de forma global e anônima. Também fui informado pelos pesquisadores de que a pesquisa possui unicamente preocupação com aspectos técnicos, não havendo, por parte dos pesquisadores, quaisquer interesses político-partidários que possam interferir na realização da análise.

Diante disto, eu confirmo que estou ciente dos objetivos desta pesquisa, bem como da forma de participação nas condições acima especificadas, e concordo, então, em participar da pesquisa sob estas mesmas condições.

Nova Santa Rita,de.....de 2019.

Assinatura do entrevistado (a)

(o pesquisador deve fornecer uma via ao entrevistado, e ficar, em seu poder, com a outra, assinada pelo entrevistado)

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – SECRETÁRIOS

Após acolhido o termo de consentimento livre e esclarecido assinado pelos participantes da pesquisa, dá-se início às entrevistas individuais, que deverão ser gravadas ou não, respeitando a opção anteriormente feita pelo entrevistado no termo devolvido ao entrevistador.

Questões:

1. Você é: () homem () mulher
2. A sua idade é...
3. Qual a área geral na qual atua na Prefeitura?
4. Qual a sua vinculação político-partidária atual? Você teve outras vinculações anteriormente? Comente a respeito de sua trajetória.
5. Você já atuou em cargos públicos antes do seu mandato? Quando? Como? Comente a respeito de sua trajetória.
6. Você é ou foi servidor público de carreira? Onde? Na prefeitura mesmo ou em outro espaço? Comente a respeito de sua trajetória.
7. Caso tenha vindo do setor privado, qual a sua área de atuação? Quais as atividades desempenhadas na sua área de origem? Comente a respeito de sua trajetória.
8. Você consegue visualizar relações entre sua atividade profissional mais recente e sua atuação na secretaria? Como? Ou não se pode estabelecer nenhuma relação?
9. Você possui alguma formação acadêmica? Em que nível? Em que áreas?
10. Você entende que a sua formação acadêmica tem relação direta com a sua atuação na secretaria, ou não? Explique.
11. Em termos de formação, seja formal ou não, quais as necessidades de conhecimento (saber sobre algo) que você observa a partir de sua realidade? Se possível dê exemplos explicando. Que cursos gostaria de fazer? Por quê?

12. Na mesma linha da pergunta acima, quais as necessidades de habilidades (como saber fazer algo) você observa a partir de sua realidade? Se possível dê exemplos explicando. Como gostaria de desenvolver melhor isso? Por quê?
13. Na mesma linha da pergunta acima, quais as necessidades de atitudes que você observa a partir da sua realidade - ou seja, que atitudes são necessárias a um(a) secretário(a) na sua área? Por quê? Para isto você acredita que a pessoa já deva ter um perfil com estas atitudes desenvolvidas ou isto pode ser aprendido? Como?
14. Em síntese, o que você considera fundamental para a atuação de um secretário municipal hoje, de forma geral? Por quê?