

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DO GESTOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO COM UM PREFEITO DO INTERIOR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Larissa de Oliveira Pena¹, Iara Tatiara dos Santos Couto², Daiane Miranda de Freitas³.

Resumo: O presente trabalho tem como intuito identificar as competências de liderança ideais que um gestor municipal deve possuir para desempenhar o cargo de prefeito de forma qualificada e vindo a contribuir com uma nova forma de gerenciar o setor público. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa com aplicação de uma entrevista semiestruturada, previamente aprovada por dois peritos. Os resultados da entrevista revelam que para gerenciar um setor público todas as dimensões tem seu papel de destaque, entretanto, a ênfase na dimensão Colaborar foi a de maior predominância, ressaltando que para gerir uma esfera municipal é preciso da participação e colaboração tanto dos servidores quanto da população, e que a escuta e o diálogo são ferramentas imprescindíveis para conseguir realizar uma gestão eficiente.

Palavras-chave: Administração pública, desenvolvimento de competências, gestão.

Introdução

No Brasil, especificamente, a gestão pública passou por uma evolução significativa em relação a ir contra as características de uma administração patrimonialista gerando, desta forma, um novo modo de gestão que abarca princípios gerenciais e de liderança

¹Pós graduanda em MBA Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional – FAVIÇOSA/UNIVIÇOSA. e-mail: larissapena@hotmail.com.

²Pós graduanda em MBA Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional – FAVIÇOSA/UNIVIÇOSA. e-mail: iarataticouto@yahoo.com.br

³Gestora dos Cursos de Administração e Tecnologia em Processos Gerenciais, Professora no curso de Pós Graduação em MBA Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional – FAVIÇOSA/UNIVIÇOSA. e-mail: daiane@univicoso.com.br

nos dias atuais (ROCHA, 2014). Neste contexto, ainda encontram-se problemas na ruptura dos padrões de gerenciamento público antigo, como implantar uma abordagem pautada em competências, em ideais de liderança, pois ainda existe o grande desafio para a administração que consiste na mudança de paradigmas, onde uma instituição burocrática, hierárquica se torna uma organização flexível e empreendedora (GUIMARÃES, 2000). Além da mudança de paradigma e implantação de uma gestão pautada em competências, a prefeitura como objeto deste estudo teria de esforçar para que através da modificação na postura do prefeito como líder, esta atingisse os seus liderados na forma de agir, pensar, comportar e nos hábitos, o que, conseqüentemente, melhoraria o padrão de qualidade dos serviços prestados (AMARAL, 2006).

A gestão pautada em competências citada acima, surgiu por volta de 1980, quando houve questionamentos da maneira de se trabalhar em vigor naquela época, foi então aí que começou a anotar a relevância do tema sobre competências e de uma possível gestão baseada em competências (ZARIFIAN, 2001). Enquanto uma variedade de definições de competência tem sido sugerida na literatura, no âmbito deste trabalho o conceito a ser adotado compreende uma perspectiva holística baseada na capacidade dos líderes gerenciais aplicarem de forma eficaz seus conhecimentos e habilidades no desempenho das tarefas de gestão, através de determinados comportamentos (LAWRENCE et al., 2009; QUINN et al., 2012). Diante deste conceito, ressalta-se a importância de adotar uma administração profissional no serviço público, com o intuito de agregar e nortear esforços, principalmente aqueles que estão relacionados a gestão de pessoas, propondo-se desenvolver e apoiar-se as competências que veem como fundamentais para alcançar se os objetivos propostos e visionados pela organização (QUINN, 2003).

O Modelo dos Valores Concorrentes identifica as competências de liderança em quatro dimensões (Colaborar, Criar, Controlar e Competir), que reúnem 12 competências específicas e 36 comportamentos. As competências associadas à dimensão Colaborar permitem avaliar os líderes em termos da sua efetividade nas

interações com as pessoas, da capacidade de promover envolvimento e comprometimento dos membros da organização. A dimensão Criar tem como foco as competências dos líderes relacionadas com a implementação de mudanças, ao atendimento e antecipação das necessidades de quem está envolvido externamente com a organização e à motivação dos membros. Na dimensão Controlar, o líder deve orientar os membros na condução das tarefas, bem como controlar os projetos da organização e clarificar as políticas institucionais, de modo a garantir que os procedimentos internos, políticas e diretrizes são compreendidos por todos. As competências associadas à dimensão Competir, enfatizam a competição, o esforço e empenho do líder e a rapidez com que executa as suas tarefas e resolve os problemas que surgem (LAWRENCE et al., 2009; QUINN et al., 2012).

Sendo assim, tanto o sucesso quanto o insucesso de uma organização pública depende de quem a governa, como por exemplo o prefeito. Neste sentido, o objetivo deste estudo consiste em identificar as competências de liderança ideais para prefeitos na percepção do indivíduo que ocupa e desempenha tal cargo, contribuindo como fonte de estudo inclusive para outros líderes públicos.

Material e Métodos

Participou deste estudo o prefeito de uma cidade do interior de Minas Gerais, o qual não será identificado para garantir o anonimato. Este prefeito que possui Ensino Médio Incompleto e com vasta experiência em cargo de gestão municipal, de 1993 a 2000, atuou como vereador em dois municípios distintos, de 2001 a 2004 atuou como vice-prefeito, e hoje está em seu terceiro mandato como prefeito na mesma cidade, atuando nos respectivos anos: 2005 à 2008, 2013 à 2016 e, atualmente, 2017 à 2020.

Foi aplicada uma entrevista semiestruturada elaborada com base no enquadramento conceitual do MBI (FREITAS et al., 2015). O roteiro da entrevista deste estudo constitui-se de 14 questões abertas, envolvendo as dimensões do modelo utilizado: i) Colaborar,

ii) Criar, iii) Controlar e iv) Competir. O prefeito foi previamente contatado pessoalmente com o objetivo de esclarecer o objetivo da pesquisa e solicitar a concessão de uma entrevista gravada. Aceito o convite para participar, a entrevista foi agendada conforme local e horário convenientes para o prefeito, sendo realizada às 14 horas, no dia 02 de abril de 2018. No contato pessoal, o objetivo da pesquisa, a confidencialidade e o anonimato foram reforçados, o Termo de Consentimento assinado, seguido da entrevista propriamente dita, a qual foi gravada com a autorização do entrevistado.

Inicialmente, procedeu-se à audição e transcrição na íntegra (*ad verbatim*) da entrevista com o prefeito. Em seguida, foi entregue ao prefeito a transcrição, a qual foi aprovada na íntegra. Procedeu-se a análises repetidas da entrevista no sentido de promover a imersão dos investigadores nos dados e, conseqüentemente, absorver a sua extensão e profundidade. Após esta etapa, os dados foram identificados e incorporados em categorias temáticas relacionando-se com a realidade a ser analisada e o modelo teórico adotado neste estudo.

Resultados e Discussão

Conforme objetivo proposto destaca-se a seguir as principais competências de liderança ideais para a gestão municipal destacada pelo prefeito entrevistado,

Na dimensão Colaborar ficou notório o quanto o prefeito considera importante à participação colaborativa do líder, exemplificando a sua realidade específica na relação com seus liderados, sendo totalmente apta a abertura do diálogo, a legitimidade da opinião dos funcionários e participação dos mesmos nas decisões tomadas.

“... o prefeito não dá conta de olhar tudo e fazer tudo sozinho e nem sempre ele tem a razão e é dono da razão, é preciso escutar, conversar para conseguir administrar melhor.”

No tocante à mentoria e incentivo a um plano de

desenvolvimento de carreira, o prefeito considera importante, mas aponta o não desenvolvimento desta competência, em muitos casos, dada a restrição dos recursos financeiros na promoção dos servidores públicos em cidades pequenas, como a dele.

“Acho muito importante ter um plano de carreira para os funcionários na prefeitura, mas a gente tem que ver que cada município é diferente, o nosso município que é pequeno que tem poucos recursos às vezes não consegue atender o que deveria fazer, como é feito em município maior que tem a arrecadação maior, infelizmente fica um pouco prejudicado os funcionários das prefeituras menores.”

Em relação a dimensão criar, destaca-se inicialmente que: a relação que o gestor estabelece com o ambiente externo da prefeitura tem em seu núcleo atribuições referentes tanto a esfera municipal, quanto estadual e federal, além de estabelecer relacionamento com o poder legislativo e judiciário. Entretanto, assim como refere o prefeito existe uma limitação em relação a esta competência que está relacionada à estrutura da instituição na qual lidam com o curto tempo de administração e recursos reduzidos para conduzir os trabalhos da prefeitura, onde ele estimula a participação de todos, que possam dar opiniões, ideias, porém devido ao curto tempo e também aos recursos que não são abundantes, por mais que haja motivação para a competência para a criação de s projetos, nem todos podem ser executados ou cumpridos.

“...os funcionários da prefeitura tem que valorizá-la, pois, é nela que ele tem seu emprego, então tudo que ele trouxer de novo e de bom é muito importante...”

Na dimensão controlar o prefeito destaca muitas vezes a relevância do secretariado, atribuindo a importância desta competência a ele, que desempenha mais a função de controlar a sua equipe, uma vez que o número de funcionários é elevado para que ele, o prefeito, possa estar controlando a função de cada um dos seus liderados. Com isso, ele acha que a escolha do secretariado precisa

ser feito de acordo com os perfis da área a controlar, somado às suas competências afins com o setor respectivo, já que nem sempre consegue um profissional próprio da área, como ele mesmo ressalta no trecho dizendo:

“... você ter um secretário de saúde sendo um médico seria interessante se pudesse ter, mas infelizmente às vezes a gente não tem condições financeiras no município de manter um médico como secretário de saúde então a gente procura pessoas que tem afinidade, habilidades naquela área que possa corresponder tão quanto um profissional da área.”

Um ponto adicional relatado pelo prefeito em relação ao controle dos processos refere-se às reuniões realizadas pelos secretários, onde consegue supervisionar o trabalho mais de perto, ver as necessidades e demandas e procurar em conjunto a melhor resolução para tal. Em relação à dimensão competir, verificou-se no depoimento do prefeito que a competição não é a preocupação central da gestão municipal. O prefeito acredita que a soma é a melhor estratégia para se administrar, acrescido da preocupação com as necessidades da população. Verifica-se que o compromisso com seus munícipes é a melhor estratégia, além de ser a mais justa e honesta, já que ele está ali por escolha destes, e para servi-los.

“... acho que não tem que competir, temos que, o que é bom no outro município buscar de exemplo para meu município, não tem que ter competição nenhuma entre prefeitos e nem do município com outro município, tem que buscar o que tá dando certo lá e trazer para o nosso município e fazer vice e versa, é um ajudando o outro.”

Considerações Finais

Diante do exposto, pode-se afirmar que as competências de liderança ideais para o prefeito de uma cidade englobam todas as dimensões do Modelo dos Valores Concorrentes, porém com ênfase naquelas da dimensão Colaborador, onde o prefeito deve ter uma

visão do todo (servidores e população), um diálogo constante e empatia como formas de encontrar soluções e realizar uma boa administração pública.

Referências Bibliográficas

AMARAL, Helena Ker do. Desenvolvimento de Competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.57, n.4, p. 549-563, Out./Dez. 2006.

DEY, I. **Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry**. San Diego: Academic Press, 1999.

FREITAS, D. M., CARVALHO, M. J., COSTA, I. T., & FONSECA, A. M. Evaluation of the psychometric properties of the Managerial Behaviour Instrument for the Brazilian sport organizations. **The Open Sports Sciences Journal**. v.9, n.Suppl-1, p.71-80, 2015.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista AP**, Rio de Janeiro, v.34, n.3, p. 125-40, Maio/Jun. 2000.

LAWRENCE, K. A., LENK, P., & QUINN, R. E.. Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n.2, p. 87-102, 2009.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Elsevier. Rio de Janeiro, 2003.

QUINN, R. E. Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework. In J. G.

Hunt, D.-M. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial*

behavior and leadership (pp. 10-27). New York: Pergamon Press, 1984.

ROCHA, A. O. **Liderança no setor público**. Trabalho de Conclusão de curso. Pato Branco: Universidade Tecnológica do Paraná, 2014.

TESCH, R. **Qualitative research: analysis types and software tools**. New York: Falmer Press, 1990.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.