

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

**TIELLE FONSECA DE OLIVEIRA**

**Desafio do Exercício da Liderança em Organizações Públicas**

Uma análise na Secretaria de Estado da Fazenda do Rio Grande do Sul

Porto Alegre

2012

**TIELLE FONSECA DE OLIVEIRA**

**Desafio do Exercício da Liderança em Organizações Públicas**

Uma análise na Secretaria de Estado da Fazenda do Rio Grande do Sul

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do grau de Especialista em  
Gestão Pública pela Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. **Takeyoshi Imasato**

Porto Alegre

2012

Dados Internacionais da Catalogação na Publicação (CIP)

O48 Oliveira, Tielle Fonseca de.

Desafio do exercício da liderança em organizações públicas: uma análise na Secretaria de Estado da Fazenda do Rio Grande do Sul / Tielle Fonseca de Oliveira ; orientador: Takeyoshi Imasato. – Porto Alegre, 2012.

51 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Curso de Especialização em Gestão Pública, 2012.

1. Administração - Liderança 2. Gestão pública. I. Imasato, Takeyoshi II. Título.

CDU 316.46:35.08

Catalogação elaborada por Liziane Ungaretti Minuzzo, CRB 10/1643.

Universidade Federal do Rio Grande Do Sul  
Escola de Administração da UFRGS  
Curso de Especialização em Gestão Pública  
Rua Washington Luiz, 855. Centro.  
Porto Alegre, RS, Brasil  
CEP: 90010-460  
FONE: 55 51 3308 3536

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Escola de Administração**

**Curso de Especialização em Gestão Pública**

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de conclusão de curso de especialização Intitulado: **Desafio do exercício da liderança em organizações públicas: uma análise na Secretaria de Estado da Fazenda do Rio Grande do Sul**, elaborado por Tielle Fonseca de Oliveira, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública.

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Ivan Antonio Pinheiro

---

Prof<sup>a</sup>. Cristina A. P. Carvalho

---

Prof<sup>a</sup>.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, pelo apoio, disponibilidade e compreensão do meu orientador, Prof. Dr. Takeyoshi Imasato e à Vanessa Regina Bettiol de Oliveira, pela ajuda na construção deste estudo que encerra mais uma fase importante na minha vida, apesar da distância.

A todos os meus professores e tutores da Pós-Graduação, pelos ensinamentos passados, pela paciência e dedicação. E também aos meus colegas, pelo companheirismo.

Aos meus amigos, que gosto muito muito muito, de todo o meu coração, que são minhas alegrias. Agradeço pela paciência, pela compreensão nos momentos de ausência. Em especial à minha amiga Thaíse Monteiro Sarmiento por dividir os momentos de nervosismos pré-entregas de cada versão.

A minha família, mãe, pai, avó, dinda, irmãos. Pelo amor, apoio, compreensão, ajuda, paciência e carinho incondicionais.

Ao Álan pelo carinho e companheirismo e por todas as suas ajudas, que foram muitas.

A Deus, pela vida e oportunidades.

## RESUMO

A presente monografia de conclusão de curso apresenta uma análise sobre o tema Liderança, direcionado para a administração pública. O tema estudado limitou-se à área de pesquisa na Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul. Buscou-se analisar a forma como ocorre o exercício da liderança no órgão citado e os impactos que este exercício causa quando do oferecimento dos serviços prestados. Também é peça basilar na presente pesquisa a proposta de oferecimento de um curso para aprimorar o exercício de liderança no órgão.

Esta monografia é classificada como estudo de caso e o seu caráter é exploratório. A metodologia de análise dos dados aplicada neste trabalho é qualitativa e descritiva, limitando-se à observação direta, à análise documental e à aplicação de entrevista. Esta entrevista foi aplicada através de um roteiro semiestruturado. A análise do que foi observado e vivido foi feita com base em autores citados ao longo do presente trabalho a fim de aproximar, nos órgãos públicos, a academia da realidade e esta daquela.

Os objetivos deste trabalho foram os seguintes: a) Relatar como se dá o exercício de liderança por parte de alguns gestores, ocupantes de cargos estratégicos na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul; b) Estabelecer comparação dos fatos analisados e relatados sobre o exercício da liderança na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul e fazer a devida correspondência com a teoria estudada; c) Propor, considerando a fundamentação teórica e os desafios identificados no presente trabalho, requisitos a serem considerados para futuros programas de formação de gestores.

**Palavras-Chave:** Administração pública. Liderança. Formação de gestores.

## ABSTRACT

This course conclusion monograph presents an analysis on the theme Leadership, directed to the government. The subject studied was limited to the area of research in the Ministry of Finance of the State of Rio Grande do Sul was sought to examine how leadership is the exercise of the agency cited, and the impacts that this exercise because when the offer of services. It is also part of this basic research proposal of offering a course to improve the exercise of leadership in the body. This monograph is classified as a case study is exploratory and its character. The methodology of data analysis applied in this study is qualitative and descriptive, limited to direct observation, document analysis and interviews were applied. This interview was carried out through a semistructured script. The analysis of what was observed and experienced was based on authors cited throughout this work in order to bring in government agencies, academia and the reality. Our objectives were: a) Report how is the exercise of leadership by some managers, occupying strategic positions at the Treasury of the State of Rio Grande do Sul, b) Establish comparison of the facts analyzed and reported on exercise leadership at the Treasury of the State of Rio Grande do Sul and make the proper correspondence with the theory studied c) propose considering the theoretical and challenges identified in this work, requirements to be considered for future training programs managers.

**Key words:** Public Administration. Leadership. Management Training.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AFTE – Agente Fiscal do Tesouro do Estado

DRH – Divisão de Recursos Humanos

GSF – Gabinete do Secretário da Fazenda

PPE – Prêmio Produtividade e Eficiência

RIAT – Relatório Individual de Atividades

SEFAZ – Secretaria da Fazenda

SUDESQ – Supervisão de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade

SUPAD – Supervisão de Administração



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Características contemporâneas da excelência em gestão.....	15
<b>Figura 2</b> - Teorias sobre Liderança .....	20
<b>Figura 3</b> - Sistema de Gestão .....	26
<b>Figura 4</b> - Etapas, técnicas e instrumentos de coleta de dados.....	33
<b>Figura 5</b> - Plano Estratégico Organizacional .....	38
<b>Figura 6</b> - Lista de Sugestões para próximos cursos de Formação de Gestores.	45

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - LIDERANÇA: CONCEITO, HISTÓRIA E AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>A LIDERANÇA NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1</b>	<b>História da Secretaria da Fazenda .....</b>	<b>34</b>
<b>5.2</b>	<b>O exercício da Liderança na Secretaria da Fazenda .....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>52</b>
	<b>ANEXO 1 - Roteiro da entrevista realizada com a Chefe da Divisão da Qualidade substituta da Supervisão de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade (SUDESQ).....</b>	<b>53</b>
	<b>ANEXO 2 - Roteiro de entrevista realizada com servidores do órgão.....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando a quantidade de estudos sobre o tema, é reconhecida a importância de lideranças nas organizações, sejam estas privadas ou públicas. Muitas são as publicações que versam sobre este tema. Publicações de livros, artigos acadêmicos, pesquisas em diversas áreas e artigos em revistas. Apesar da variedade de material sobre o assunto, pouco ainda são os estudos que versam especificamente de Liderança em organizações públicas. Nas organizações privadas é possível perceber com maior evidência a aplicação de teorias de lideranças para que a organização apresente melhorias consideráveis em seus resultados. Exemplos de verdadeiros líderes de organizações privadas, de acordo com o Comitê de Gestão da Qualidade e Produtividade, por exemplo, são: Jorge Gerdau Johannpeter e Ricardo Menna Barreto Felizzola. Já em organizações públicas são perceptíveis alguns problemas relacionados às funcionalidades dos serviços. Talvez estes problemas poderiam ser amenizados se existisse uma dedicação dos gestores de se investir em formação de gestores e em formação de lideranças de acordo com as propostas da academia.

Em relação aos serviços prestados pelos órgãos públicos, a sociedade vem passando por consideráveis mudanças. Ela está aprendendo, ainda que vagarosamente, a cobrar esses serviços. Como exemplo disso, há uma maior política de transparência de gastos públicos disponíveis a todos os cidadãos na internet, bem como existem cursos de Educação Fiscal por parte dos fiscos estaduais e federal que ensina a sociedade a cobrar e fiscalizar serviços públicos de qualidade. Dessa forma, eis que é exigida maior qualidade de prestação dos serviços públicos, fazendo-se necessária a existência de lideranças que façam com que o trabalho se realize em qualquer que seja o nível institucional dos liderados nos órgãos públicos. Por trabalhar com equipes já montadas, prontas, formadas por servidores concursados e, na maioria das vezes, estáveis, há uma particularidade no exercício da liderança em órgãos públicos. Esse fato potencializa a importância de se investir em formação de gestores, com o intuito de se formarem lideranças, exigindo, inclusive, maior criatividade quando desse investimento. Ou seja, de acordo com a teoria que será posteriormente apresentada, líder é aquele sujeito que

influencia as pessoas a alcançarem determinado objetivo. Um curso de formação de gestores, para que se formem líderes em organizações públicas acaba sendo um grande diferencial para a instituição que o adota.

Na presente monografia o órgão a ser estudado será a Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, pertencente ao poder executivo estadual. Nele se fará uma análise de como se dão alguns casos de exemplo de exercício de liderança.

A atual gestão, que assumiu o Poder Executivo Estadual do Estado do Rio Grande do Sul em janeiro de 2011, convocou grande parte dos ocupantes de cargos de chefia de níveis estratégicos e táticos na Secretaria da Fazenda para um curso de formação de gestores. Considerando tal convocação, percebe-se que essa seria a oportunidade de se identificar na instituição referenciada um investimento para efetivar uma formação ou aprimorar com um curso de capacitação de lideranças, devido à sinalização de interesse feita pela atual gestão governamental. Devido essa mesma sinalização, tornou-se plausível iniciar-se uma busca por parte do setor responsável por treinamento e desenvolvimento da Secretaria, de maiores recursos na área de estudos de gestão de pessoas, uma vez que esta compõe um dos pilares que sustentam a atual administração fazendária. Esse seria o momento de se consolidar esse estudo para formação de gestores para, numa proposta ousada, perpetuá-lo para as próximas gestões. Assim, tal fato indica que o órgão em análise está, através de seus gestores, procurando melhorar, ainda mais, a qualidade na prestação de serviços públicos, investindo em seus servidores.

Sendo assim, cabe identificar e analisar através desta pesquisa, baseando-se no que foi estudado ao longo do curso de Pós-Graduação de Gestão Pública, algumas características atinentes ao exercício da liderança na instituição estudada. Já é possível identificar alguns desafios e, quiçá, prever outros. Essa é a principal proposta deste trabalho de conclusão de curso.

## 2 PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

A Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul é uma instituição bastante antiga, com 121 (cento e vinte e um) anos. Desde sua criação ocorreram mudanças na sua estrutura e tais mudanças ainda ocorrem. Por ser uma Secretaria de Estado, questões políticas sempre foram de bastante relevância no andamento das questões que envolviam a organização. E, para nutrir essa longa história de existência, muitos foram os cargos que compuseram a estrutura fazendária. Porém, atualmente são somente dois os maiores cargos que existem, quais sejam: Técnico do Tesouro do Estado e Agente Fiscal do Tesouro do Estado. Recentemente, em abril de 2010, foi realizada mais uma mudança na estrutura fazendária, sendo criados, nessa alteração, mais dois cargos: Auditor do Estado e Auditor de Finanças do Estado.

O âmbito de atuação da Secretaria da Fazenda compreende as seguintes atividades: administração tributária; administração financeira; administração orçamentária, programação financeira e liberação de recursos orçamentários; administração da dívida pública; contabilidade pública e societária; auditoria da administração pública; política de estímulos fiscais; avaliação dos convênios e ajustes realizados pela Administração com a União, os Estados e os Municípios; identificação da dívida e análise de fontes de recursos; administração financeira da folha de pagamento de pessoal do Estado; definição de limites globais para orçamentação e programação de liberação de recursos orçamentários e financeiros, compatíveis com as estimativas e a arrecadação da receita pública; administração do serviço público de loterias do Estado; tecnologia da informação e certificação digital.

Para realizar todas essas tarefas, a estrutura fazendária é composta por um organograma bem definido. Assim, é possível serem identificadas as áreas, os órgãos (subsistemas organizacionais) e os níveis hierárquicos institucionais existentes.

No que se refere à gestão, a Secretaria da Fazenda tem buscado orientar-se por um modelo de gestão focado em resultados. Esta busca está aprimorando-se

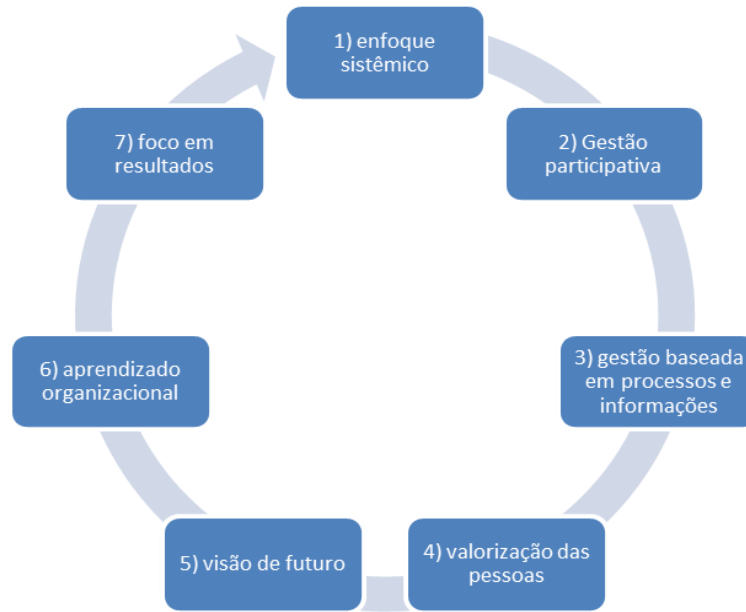
nos últimos anos, considerando que os três pilares fundamentais, quais sejam: a gestão de pessoas, a gestão de processos e a gestão do conhecimento. Pilares estes que são encontrados numa proposta de características contemporâneas da excelência em gestão.

A proposta do enfoque sistêmico e da gestão participativa são os principais ideais vinculados à orientação adotada pela Secretaria em estudo. Sendo assim, a gestão de pessoas busca a valorização, a motivação, o reconhecimento e a qualificação dos indivíduos. O trabalho permanente de revisão, otimização e atualização de processos tem por objetivo garantir que a eficácia, eficiência e efetividade das atividades levem ao cumprimento das estratégias traçadas para alcançar os objetivos propostos pela organização. A gestão do conhecimento permite avançar no aprimoramento das ações rumo aos fins propostos, preservando e socializando a memória dos estudos, das experiências, das pesquisas e os aperfeiçoamentos alcançados, procurando-se minimizar o possível em perdas ou recomeços.

Dessa forma, a fim de contextualizar o assunto iniciado, cita-se Paulo D. Barreto Lima (2007, p. 57), que expõe o que segue:

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

As principais características contemporâneas da excelência em gestão são as que, abaixo, compõem a Figura 1. Cada item desta figura apresenta uma proposta para se atingir o objetivo proposto da Gespública e nenhum é mais importante do que o outro. A proposta é de que todos os itens enumerados compõem e sustentam o conceito sobre a abordagem da gestão contemporânea. O círculo representa que não há início e fim, mas um fluxo contínuo. Enfatizando-se, ainda, o círculo mostra que não há hierarquia das características apresentada. Todas elas têm o mesmo nível de importância.



**Figura 1** - Características contemporâneas da excelência em gestão

**Fonte:** Lima (2007, pág. 58)

Dessa forma, é importante esclarecer que a atual proposta de gestão do órgão em análise é, ainda, incipiente contrastando-se a proposta apresentada e a teoria sugerida por Lima. Porém, mesmo incipiente a iniciativa de se efetivar tal proposta demonstra que a Secretaria da Fazenda é um órgão bastante maduro, estruturado e sério, uma vez que está buscando, parte da sua equipe diretiva, melhorar sua gestão.

No círculo acima, encontra-se o fluxo que é considerado o objetivo a ser alcançado pela administração pública, porém são encontrados alguns obstáculos quando da aplicação efetiva dos 7 (sete) itens que sustentam uma gestão pública de excelência. Discorrendo nesse sentido, é necessário admitir que, ainda que a organização esteja, atualmente, buscando um desenvolvimento na área de Gestão de Pessoas, esse tema ainda merece aprimoramento.

Existe uma área que se detém com maior apuro a estes assuntos que é a Supervisão de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade - SUDESQ. Sua criação em anos anteriores e, em 2011, com a concretização do curso de formação de gestores comprova que se está buscando trilhar um caminho de verdadeira

evolução institucional e que tem conseguido obter sucesso com as propostas apresentadas até então.

O tema do presente trabalho concentrar-se-á em um dos três pilares que sustentam a gestão da Secretaria. Será no que diz respeito à Gestão de Pessoas, uma vez que o tema Liderança está afinado ao tema de motivação e eficácia, efetividade e eficiência das atividades.

É importante lembrar que na área pública, bem como na Secretaria da Fazenda as posições estratégicas são distribuídas de acordo com o partido político que se encontra no exercício da governança do Estado e inúmeras vezes os gestores elencados para assumirem postos de líderes, não contemplam o perfil de liderança baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes que conduzam a consolidação do processo de Gestão de Pessoas.

Quando tal fato ocorre, a real função da liderança, de influenciar as pessoas para se alcançar um objetivo maior, pode ser postergada. Assim, há a possibilidade de, em alguns casos, de que a real função de liderança acabe sendo esquecida. O exercício da liderança se confunde com o exercício de chefia, não na integração desses dois – o que seria ideal, mas na exclusão de um deles.

Há ainda outro detalhe a ser considerado: o fato de o corpo funcional da instituição ser bastante técnico. Os servidores, em sua grande maioria, são muito bem qualificados tecnicamente. Devido ao bom trabalho realizado é que servidores são designados para serem gestores, como se fosse uma promoção. E tal fato comprova que se esquece de se verificar se a pessoa tem a habilidade para o exercício da liderança, uma vez que esta é um atributo diferente e mais abrangente do que conhecimento e habilidade técnicos.

Sendo assim, considerando-se o que foi suprarrelatado é que surgiu a ideia de estudar a liderança na Secretaria da Fazenda, bem como de aproximar teorias ou identificar discrepâncias entre o que é realizado e vivido e as fundamentações apresentadas pela academia. Ou seja, a especialização em gestão pública evidenciou o papel do líder não só referentemente à disciplina de Comportamento Organizacional, mas também referente a todo o seu (complexo) papel a ser desempenhado dentro de uma organização pública.



Dessa forma, seguem os objetivos a serem alcançados para que se obtenha sucesso na proposição acima referida.

### **2.1 Objetivo geral:**

O objetivo geral será analisar como se dá a dinâmica de liderança na organização estudada.

### **2.2 Objetivos específicos:**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Relatar como se dá o exercício de liderança por parte de alguns gestores, ocupantes de alguns cargos na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul;
- b) Estabelecer comparação dos fatos analisados e relatados sobre o exercício da liderança na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul e fazer a devida correspondência com a teoria de liderança na administração pública;
- c) Propor, considerando a fundamentação teórica, requisitos a serem considerados para futuros cursos de capacitação que visem a aprimorar a prestação de serviço realizada pela instituição analisada.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - LIDERANÇA: CONCEITO, HISTÓRIA E AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

A fim de sustentar-se a análise do exercício da liderança na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, são apresentados alguns conceitos sobre o tema ora tratado. Inicialmente, e de forma um tanto genérica, Hunter (2004, p.25) admite que Liderança “é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos identificados para o bem comum, com caráter que inspira confiança”.

No que se refere ao mesmo tema, Gaudêncio (2007, p.38), ainda especifica: “é a capacidade de influenciar e se deixar influenciar. De nada adianta aprender e treinar os comportamentos corretos para cada situação se a pessoa não estiver emocionalmente pronta para liderar”.

Já o grande renomado Idalberto Chiavenato (1999, p. 95) defende que a liderança tem a influência como base. Ela existe a fim de unir o grupo num objetivo único. O efetivo exercício desta em qualquer organização é uma questão de redução de incerteza do grupo. O autor ainda explica que o comportamento pelo qual se consegue esta redução é a escolha. Concluindo a definição do autor, ele admite “liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo” (Chiavenato, 1999). E na administração pública não é diferente. Ou seja, o princípio que exige a ação de tomada de decisão pode ser o mesmo do que na iniciativa privada, qual seja: o gestor público deve ter por objetivo a tomada de decisão de grupo. Esta decisão deverá impactar a prestação de serviços públicos de maior qualidade.

Tendo como base essas citações, já é possível identificar um desafio inicial para as chefias da organização estudada: ter como meta exercer influência sobre seus subordinados a fim de que sejam alcançados resultados. Ou seja, admitir a necessidade de se influenciar pessoas, buscar se aprimorar para alcançar isso e, mais profundamente, permitir-se ser influenciado a fim de se alcançar o objetivo da organização, pública, neste caso específico.

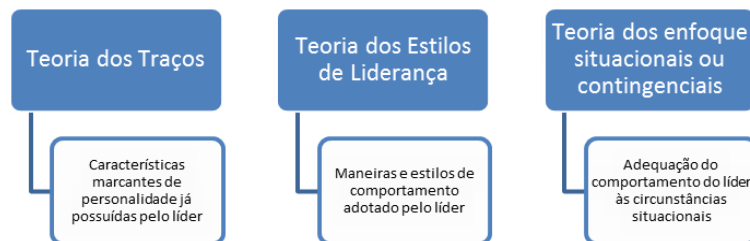
A fim de complementar o conceito de Liderança e de se buscar identificar maiores desafios nesta área, pode-se citar, ainda, Teorias apresentadas por Ana

Cristina Limongi-França e Eliete Bernal Arellano (2002, p. 259-269). Tais teorias são as seguintes:

- a) **Teoria dos Traços** – A ideia principal defendida nessa teoria é a de que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel. Ou seja, os líderes já trazem características naturais, natas. Essas características podem ser ainda especificadas de acordo com três diferentes aspectos. Podem elas se destacarem devido a fatores físicos. Esses fatores físicos são relacionados à aparência: altura, idade, peso e volume de voz. Há as características relacionadas a habilidades. As habilidades de um líder nato são a inteligência, fluência verbal, conhecimentos e habilidade de comunicação. Os aspectos da personalidade é o terceiro grupo que admite que características pessoais como a introspecção, extroversão, autoconfiança, sensibilidade interpessoal, controle emocional são características de uma pessoa que já nasce podendo ser considerado um verdadeiro líder, conforme a Teoria dos Traços. Essa Teoria predominou os estudos relacionados ao tema de liderança entre as décadas de 1920 e 1950.
- b) **Teoria dos Estilos de Liderança** - Esta teoria apresenta uma ideia oposta a da Teoria dos Traços. A Teoria dos Estilos de Liderança está pautada na afirmação de que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder através do desenvolvimento de habilidades e aprimoramento de aspectos de personalidade. Para que isto aconteça, esta teoria defende que é necessário investir-se na qualificação e na formação de cada indivíduo a fim de transformá-lo em um líder. Foi esta mesma teoria que foi referência nos estudos sobre liderança entre as décadas de 1970 e 1990, classificando o exercício de lideranças em dois eixos, quais sejam: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção.
- c) **Teoria dos enfoques situacionais ou contingencial** – A presente teoria admite que a liderança é um fenômeno que depende, conjuntamente, do líder, dos seguidores e da situação. É a primeira teoria sobre liderança que admite que a ação do líder não se dá sobre uma atitude passiva do subordinado. Para sustentar essa definição, são consideradas as características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo do processo como

um todo. Nas práticas organizacionais, essa teoria tem forte reflexo por admitir que a definição de liderança está baseada em um conjunto de variáveis que necessitam estar juntas para sustentar o exercício do papel do líder, pois sozinhas seriam insuficientes. Juntas elas se complementam e facilitam o desempenho do papel do líder com os seus liderados que igualmente são personagens importantes. Ainda se sustentando a presente teoria, admite-se que o líder faz concessões, revisa posições e modifica sua forma de atuação. Ou seja, o líder influencia, mas também é influenciado pelo grupo e pelas ações e resultados desse grupo em determinado ambiente. Sendo assim, restou concluído no estudo desta teoria que o líder apresenta comportamento de liderança conforme suas atitudes de direção, apoio, participação e orientação de acordo com os objetivos de determinada organização.

Com base no que foi acima exposto, a Figura 2 busca demonstrar, resumidamente, a classificação das teorias administrativas apresentadas acima:



**Figura 2 – Teorias sobre Liderança**

**Fonte:** Elaborada pela autora

Complementando a revisão breve sobre o tema, é importante citar a classificação proposta por Ana Cristina Limongi-França e Eliete Bernal Arellano (2002, p. 259-269) no que diz respeito à Administração do Sentido. Esta Administração do Sentido consiste na classificação de três formas sugeridas pelas

mesmas autoras de se exercitar a liderança. Essa classificação consiste nas lideranças carismática, transformacional e transacional.

O primeiro tipo aponta que o exercício da liderança está associado ao carisma do líder. Os liderados obedecem e aceitam seus líderes e há uma similaridade de crenças. Já a liderança transformacional consiste na liderança efetivada pela elevação a níveis mais altos de moralidade e motivação. Ou seja, a influência aqui faz com que seja aumentado o grau de conscientização e envolvimento do subordinado no sentido de que este busque a sua autorrealização. Por fim, o terceiro tipo de liderança que compõe a Administração do Sentido consiste na liderança transacional, a qual admite ocorrência de transações mútuas gratificantes em determinados contexto situacional. Nesse tipo de administração do sentido são esclarecidas as exigências de papel e de tarefas.

As teorias apresentadas até então podem ser utilizadas para sua aplicação tanto em organizações públicas quanto em organizações privadas. A fim de direcionar o tema Liderança para as organizações públicas, que é o foco do presente estudo, não se pode deixar de citar o professor Sandro Trescastro Bergue (2005, p. 275), grande estudioso desta área, que assevera:

Liderança admite como definição a capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas responda positivamente à indicação de um rumo de ação por reconhecê-la como viável e necessária. Liderar, portanto, é influenciar legitimamente pessoa. (BERGUE, 2005, p. 275)

A presente citação confirma o que foi citado até o presente momento no que se refere à questão da influência diretamente ligada ao exercício da liderança que ocupantes dos cargos de chefias devem exercer.

Seguindo com as ideias apresentadas pelo mesmo autor, tem-se que:

Pode-se associar a temática da liderança de pessoas ou grupos à função administrativa Direção. (...) Dirigir, implica fazer funcionar, por meio das pessoas, as estruturas e os processos organizacionais, balizados pelos objetivos e pelas metas estabelecidos na fase de planejamento. Daí a relevância do tema para a gestão de pessoas em organizações públicas.

As organizações, na sua **dimensão técnica** – estruturas e processos – só operam, passando a existir de fato, quando nelas interagem as pessoas – sua **dimensão social**. (BERGUE, 2005, p.273)

Diante do acima exposto, é perceptível a intenção do autor de se aproximar o exercício da liderança à função administrativa nominada Direção “à atividade de conduzir pessoas para a ação orientada por objetivos de gestão. Assim, é possível relacionar o bom exercício da direção à capacidade de liderança”. (Bergue, 2005, p. 273)

Ainda continuando na mesma conceituação, Bergue chega à conclusão de que os conceitos de liderança aplicados ao setor público está associado a imposição de vontade e despeito de eventual resistência do outro. Dessa forma, sustenta-se que a definição de liderança por ele apresentada se fundamenta em conceitos previamente já apresentados por Max Weber. Este último autor expusera, segundo Bergue referencia na mesma bibliografia, que a liderança encontra-se baseada em conceitos de poder e dominação.

Dessa forma, por fim, é de expor a análise de Bergue (2005, p. 274) que admite:

Na administração pública, portanto, pode-se identificar diferentes demonstrações de exercício de liderança, envolvendo desde relações formais até arranjos de poder essencialmente informais, estes, por vezes, mais perenes e sólidos (coesos).

Diante do que foi acima exposto, primeiramente far-se-á uma breve exposição conceitual e posterior análise relacionada ao tema “poder”, uma vez que este termo foi citado, ainda que indiretamente relacionado à influência, nos conceitos de lideranças, sejam essas formais ou informais. Em razão disso, serão apresentados alguns tipos de poder exercidos pelos líderes. Após tal apresentação, deverá ser estabelecida uma relação entre o poder exercido por chefias consideradas líderes da organização estudada, de acordo com as observações realizadas.

Bergue defende que entender como se dá a forma de exercício do poder nas organizações públicas permite ao gestor público a escolha de se estruturar um modelo próprio de influência sobre o subordinado sob sua reponsabilidade. A partir

dessa premissa é que serão apresentados os tipos de poderes existentes segundo a composição de suas bases. São eles:

- a) **Poder Coercitivo** - Esse tipo de poder é baseado na imposição. Essa imposição gera medo nas pessoas em relação às possíveis consequências negativas que podem ser impostas. Está igualmente relacionado a sanções administrativas.
- b) **Poder de Recompensa** – Esse tipo de poder se baseia na capacidade do dirigente em distribuir benefícios aos subordinados. A concessão de promoções, funções gratificadas e/ou qualquer outra forma de vantagem.
- c) **Poder Legítimo** – Essa classificação de poder se sustenta na formalidade de posição do dirigente, sustentado pela hierarquia oficial do órgão. O exercício deste tipo de poder se dá através de mecanismos normativos e legais, incluindo, o poder de aplicação de sanções citados no tipo de poder Coercitivo.
- d) **Poder do Talento** – O efeito basilar para exercício deste tipo de poder está na influência e reconhecida perícia, domínio de determinada parcela de conhecimento. As habilidades e conhecimentos específicos são as principais causas da existência deste tipo de poder no exercício da liderança.
- e) **Poder de Referência** – Este tipo de poder se caracteriza pela capacidade de despertar nas pessoas o desejo de parecer com o outro. Este poder é independente das normas de hierarquia e pode ser opção para o líder exercê-lo ou não. Bergue (2005, p. 278 e 279) sugere que os dirigentes em geral devem “explorar essa fonte de poder”. Essa exploração deve se sustentar na postura profissional e ética, na competência, segurança, eficiência e eficácia.

Diante da selecionada fundamentação teórica apresentada, pode-se inferir que a definição de um líder e a identificação dele não é tarefa simples. Isso ocorre porque não existem padrões absolutos ou caminhos únicos a serem seguidos. Porém, a ação que um líder deve ter é bem clara, é explícita e está relacionada à alteração de comportamento de cada indivíduo. Isso somente ocorre quando há a influência do líder para que se efetive o objetivo da organização. Isso ocorre quando

líderes, sejam eles natos, sejam eles pessoas que adquiriram essa qualificação durante a vida, alteram o comportamento organizacional de toda uma instituição.

Com a finalidade de se afinar o conceito de Liderança com a administração pública, cabe citar Paulo Daniel Barreto Lima (2007, p. 131-132), o qual expõe que:

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

Reforçando a teoria apresentada até o momento, Lima (2007, p.135) vem acrescentar o conceito de liderança no contexto do Modelo de Excelência em Gestão Pública. Este conceito, de acordo com o mesmo autor, define que a influência ocorre quando se verifica o exemplo, além de fazer com que as pessoas se movam e se inspirem para que elas procurem se doar ao máximo na cooperação e o mínimo de oposição para se atingir os resultados das políticas públicas.

Assim, cabe reforçar a teoria do mesmo autor, afirmando que se faz necessário que a administração, os líderes e as chefias tenham consciência do valor público da missão da instituição que dirigem e façam com que suas equipes entendam da mesma forma. Ainda nas ideias apresentadas por Lima, é de citar a defesa do autor no sentido de que um papel de liderança - a ser desempenhado pela chefia - indelegável e contínuo, é desempenhado através do carisma e da decisão. "Exercer influência, buscando convencer e envolver as pessoas não pode impactar negativamente a tomada de decisão, pois não pode significar protelar decisões" (LIMA, 2007, p. 135).

Continuando a análise, o presente autor sugere que lideranças dos órgãos públicos tem que estimular e induzir o controle social. O mesmo autor explica que se o papel do líder é bem desempenhado, este resulta numa maior participação social e maior participação dos usuários do serviço prestado. Difundir a cultura da excelência é outro papel lembrado por Lima (2007, p. 135) que é necessário e segue na mesma diretriz. Para tanto, a alta administração deve incluir, sempre que oportuno, um ou mais valores da administração pública, da própria organização e da boa gestão



pública em suas falas e atos. Além da promoção do desempenho institucional e o seu acompanhamento, a monitoração a qualquer tempo e a avaliação cíclica do desempenho global da organização. Amenizando o fato de que o serviço prestado pela área pública funciona de qualquer forma, encaminha-se sozinho, com ou sem o bom desempenho de seus servidores.

Cabe ainda referentemente à administração pública, são acrescentadas mais duas variáveis a serem consideradas para compor a liderança: o exercício do poder considerando a questão tempo e o exercício do poder unido às contingências políticas. Essas duas variáveis podem ser consideradas como uma só, porém no presente estudo far-se-á a análise de cada uma separadamente.

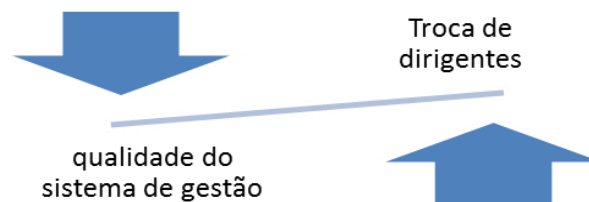
A variável ligada ao tempo está relacionada, conforme observações na instituição analisada, ao servidor “estar” chefe por determinado período, necessitando desempenhar o papel de líder, o chefe designado não o “é” todo o tempo, ele apenas está designado para exercer tal papel e não existe garantia de que permanecerá no desempenho desse papel. Esse fato faz com que as chefias tenham de que vencer um grande desafio. O primeiro desafio ligado à variável tempo é o de “estar chefe”, sendo efetivamente uma chefia e acrescentar a este papel o de líder através do desempenho do papel de liderança, assumindo-se o risco de no dia seguinte estar subordinado àquele que, anteriormente, foi seu subordinado. O segundo desafio ligado à mesma variável consiste no fato de persistir a falta de continuidade de atividades e/ou projetos iniciados por chefias anteriores.

Tudo o que foi exposto acima se baseia no que Lima (2007, p. 132) admite:

Por tratar de práticas de gestão utilizadas por pessoas durante o tempo em que ocupam cargos na alta administração, esse critério (tempo) aborda a dimensão mais frágil do sistema de gestão da organização pública. [...] A fragilidade do sistema será maior quando a organização passar a contar com dirigentes dispostos a elevar a capacidade do sistema de gestão. Nesses casos, o tempo de permanência dessas pessoas nos cargos da alta administração é crítico, pois as boas práticas, ainda em início de implementação, não se sustentarão sem o patrocínio claro dos dirigentes por um período mínimo de tempo, estimado por alguns especialistas em 3 (três) ou 4 (quatro) anos.

A partir do conteúdo suprarreferido, pode-se afirmar que há um risco a ser considerado de retrocesso devido a grande quantidade de trocas de dirigentes. E

essa troca acaba por ser considerada inversamente proporcional à qualidade do sistema de gestão. A Figura 3 abaixo alocada, procura melhor esclarecer tal afirmação. Através dessa figura, é possível perceber que quando aumenta-se a troca de dirigentes, necessariamente diminui a qualidade do sistema de gestão, conforme defende Lima (2007, p.132).



**Figura 3 - Sistema de Gestão**

**Fonte:** Elaborada pela autora

No tocante à variável do exercício do poder unido às contingências políticas, a melhor descrição encontrada para fundamentar tal identificação também foi a de Lima (2007, p. 132), que expõe o que segue:

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

Com isso, é de se destacar a importância de, no exercício de uma função de chefia, consideradas as duas variáveis acima citadas a fim de que sejam tomadas algumas providências no sentido de amenizar os seus efeitos. Cabe inferir que inexistindo providências nesse sentido, pode ocorrer que o exercício da liderança e os seus positivos resultados fiquem à mercê da sorte nas indicações dos dirigentes das organizações, e da boa vontade de alguns servidores que não se deixam abater, nem abdicam de seu compromisso.

Bergue (2005, p. 43) acrescenta que “as organizações públicas podem ser definidas como um ambiente complexo onde interagem pessoas e grupos em

constante disputa por espaços”. Essa afirmação remete a questões de Políticas Públicas. Ou seja, faz lembrar que além dos desafios com os seus subordinados, com a sua formação, com a sua capacidade de influenciar as pessoas, o líder em organizações públicas deve estar atento a questões que envolvem negociações para a concretização de planos de políticas públicas num nível mais macro, o qual acaba abrangendo todo o Estado (*latu sensu*).

No setor privado, a defesa de interesses é direcionada a uma empresa ou grupo de empresas. Muitas vezes o interesse é direto e relacionado a negócios financeiros. Já no setor público, as políticas adotadas no setor público são muito discutidas antes da sua decisão de adotá-las ou não adotá-las. Pode-se, neste momento, haver barganhas, troca-trocas ligados somente a interesses pessoais fantasiados de interesse público. Na iniciativa privada os interesses, abertamente, são privados ou é somente da empresa e esta desempenha seus esforços para concretizá-lo.

As organizações públicas são influenciadas diretamente pelas políticas públicas e estas devem se concretizar de forma a visar ao bem público, a atingir os propósitos de servir à sociedade. Segundo Rua (2009), o que se pode concluir é que os espaços disputados – referenciados por Bergue (2005, p. 43) - envolvem mais do que o interesse de uma pessoa ou organização, mas envolvem também interesses sociais e estatais.

Com isso, a estratégia de ação deve ser mais bem elaborada e conjuntos de alternativas devem ser apresentados e defendidos; debatidos e amplamente discutidos. E isso leva tempo, o líder político, a quem cabe a defesa dos interesses da sociedade, deve entender esse ambiente complexo, essa miscelânea de interesses para tomar suas decisões, defender seus objetivos e buscar as concretizações de suas metas. Essas mesmas decisões, defesa de objetivos e interesse e concretização de metas não ficam somente a níveis estratégicos das organizações, ou a níveis políticos. Elas perpassam o interesse de vários grupos de trabalho dentro de organizações públicas E tudo isso não ocorre, devido à complexidade citada por Bergue (2005, p. 43) se o chefe não exercer o seu papel de líder e, por consequência, não tem o apoio de seus subordinados; se o líder não souber influenciá-los a buscar a meta estabelecida.

A partir dessas afirmações, é de destacar mais uma evidência de que o servidor investido no cargo de chefia para exercer o papel de líder têm um papel bastante complexo, sendo verdadeiros desafios a vencer o exercício da liderança. A busca pelo desenvolvimento de sua formação e pelo constante aprimoramento é imprescindível para a evolução nos serviços públicos, devendo ser beneficiada toda a sociedade. Se conseguir tal feito, assim poderá ser considerado um verdadeiro líder.

Afinando a presente pesquisa, Erwin Schwella (2005) apresentou desafios enfrentados pelo governo, resultantes do próprio contexto de governar. Em seu artigo à Revista do Serviço Público, ele enumerou os desafios que a área de governo e serviços públicos teria de enfrentar. No que se refere ao tema estudado neste trabalho, foram destacadas as estratégias e as abordagens de liderança que poderiam ser funcionais na condução de políticas e processos necessários ao contexto de governo e serviços públicos. A análise feita por este autor trouxe aspectos que emergem externamente e refletem internamente nas organizações públicas. A exemplo disso, os temas Globalização e Reforma Administrativa apareceram como desafios à liderança pública. Porém, o presente estudo está mais focado para os aspectos mais internos das organizações, aspectos relacionados na interação chefia x subordinados x serviços de qualidade.

Conforme citado anteriormente, os aspectos destacados pelo autor Erwin Schwella (2005), tal como o enfrentamento das crescentes demandas sem precedentes por parte da sociedade é um tema que acaba por gerar consequências no exercício das funções de chefias na Secretaria da Fazenda. Estas chefias quando consideram Os líderes devem considerar o ambiente externo turbulento no qual se situa sua organização, bem como quando consideram as relações igualmente turbulentas as quais coexistem com a organização estão direcionando-se para um verdadeiro exercício de liderança, conforme referencia o citado autor. O mesmo autor sugere que a liderança deva ser exercida de modo a incrementar a inovação. E isso ocorre quando o líder mostra como exerce sua liderança, através da condução dos trabalhos, da forma como lida com os conflitos, de como busca motivar seus subordinados.

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

Marcelo Marques (2008, p. 113), por fim, define que projetos como este iniciado na Secretaria da Fazenda, que buscam investir nos seus servidores, desenvolver talentos individuais e adequar o papel de cada um, constituem um plano que acaba por oferecer aos cidadãos serviços de melhor qualidade e maior prontidão às suas demandas. E é disso que se precisa para que se acabe por gerar maiores investimentos nesta área e maior retorno à sociedade. E o círculo acaba por se sustentar.

Após essa breve análise dos conceitos apresentados focada na área pública, de uma forma mais genérica, dever-se-á fazer, no próximo capítulo, uma aproximação com a organização foco deste estudo. Sendo assim, será apresentada a história da Secretaria estudada e serão novamente citados os conceitos aqui apresentados que sustentam a afirmação de que ser efetivamente líder, de acordo com teorias de gestão de pessoas, em organizações públicas, em especial na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul se constitui num grande desafio.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda as etapas e os procedimentos metodológicos utilizados quando da análise realizada na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, para a elaboração da presente monografia. O estudo apresenta um caráter exploratório e descritivo, sendo a pesquisa de ordem qualitativa. Caracteriza-se como um estudo de caso, conforme Santos (2000).

As pesquisas exploratórias são investigações mais amplas e objetivas, fundamentalmente, subsidiam a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores. Por outro lado, as pesquisas descritivas visam à descrição de determinada população ou fenômeno.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc (Gil, 1994, p.46).

Foram as seguintes técnicas e instrumentos de pesquisa utilizados: análise e interpretação de textos relacionados ao tema, tanto referentes ao tema Liderança, quanto a textos específicos da Secretaria da Fazenda; experiência e observação da organização pesquisada; entrevistas com servidores e análise de conteúdo de relatórios e pareceres sobre gestão de pessoas da organização estudada.

Como o tema mais amplo desta pesquisa é análise do exercício de liderança nos órgãos públicos, foi necessária sua delimitação, sendo escolhida para análise a Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul, iniciando-se em novembro de 2011. A escolha foi motivada pela experiência profissional obtida em 7 (sete) anos como servidora pública do órgão na Seção de Cadastro e Benefícios da Divisão de Recursos Humanos - DRH. Esta Divisão está subordinada à Supervisão de Administração - SUPAD, que é considerada um setor de apoio ao Gabinete do Secretário da Fazenda - GSF, em nível de staff. Destes 7 (sete) anos, 3 (três) foram exercidos sem qualquer função de chefia. 2 (dois) anos foram trabalhados como chefe substituta e 2 (dois) anos como chefe titular da mesma Seção. Com isso, este trabalho amparou-se no conhecimento, na prática e nas experiências vividas no órgão, a fim de se fazer análises a partir de observações, de experiências, de

documentos e de entrevistas, buscando reconhecer na realidade diária as teorias estudadas, bem como, emoldurar um paralelo necessário para a reflexão sobre os temas abordados.

A observação das rotinas de trabalho se baseou fundamentalmente no relato de trocas de experiências realizadas entre os participantes do curso de formação de gestores citado na introdução deste trabalho e esta mesma observação permitiu verificar as reais necessidades de desenvolvimento, aprofundamento e considerações acadêmicas da Secretaria da Fazenda no que se refere ao tema deste estudo.

Por ser um órgão pertencente à administração direta do Estado do Rio Grande do Sul, a política é a forma utilizada para compor seus cargos de chefia. Outro principal motivador para a realização da presente pesquisa concentra-se no aspecto de verificação da estrutura dos locais de trabalho e da composição de cargos de chefia relacionando com as proximidades partidárias e com as amizades que sustentam as designações de exercício de chefia com o verdadeiro atendimento do serviço público prestado pela instituição.

Dentro deste universo, foi realizado um programa de qualificação dos gestores a fim de aproximar o exercício de chefia ao exercício efetivo de liderança, qual seja, o exercício de motivar e influenciar os subordinados, bem como amenizar e resolver eventuais conflitos. Com isso, o objetivo da proposta do curso seria aproximar a realidade ao estudo da Gespública, ou seja, procura-se resultar num exercício de liderança baseado na excelência dos seus resultados.

Com base nestas observações, a abordagem do conceito de liderança tornou-se necessária para definir a relevância do estudo. Ou seja, buscou-se responder as seguintes questões: os chefes possuem poder de influência sobre seus subordinados? Se não, como se pode obter tal influência? Considerando-se a classificação de “tipos de poder”, quais deles é o mais exercido na instituição analisada? O aprofundamento destas ideias possibilitou chegar às conclusões sobre a liderança predominante na organização, considerando as teorias apresentadas pelos renomados autores: Sandro Trescastro Bergue, Ana Cristina Limongi-França e Eliete Bernal Arellano e pelo estudo de Paulo Daniel B. Lima sobre a Excelência em Gestão Pública.

A entrevista e a análise de documentos que fundamentaram a realização do curso constituem alicerce fundamental do presente e foram úteis no sentido de reconhecer o esforço feito pelo órgão para buscar desenvolvimento na área estudada. Uma das servidoras entrevistadas foi a ocupante do cargo de Chefe Substituta da Divisão da Qualidade e o cargo de Chefe titular da Seção de Desenvolvimento Humano. As perguntas realizadas estão listadas no anexo I do presente e tiveram por objetivo principal reconhecer o que fundamentou e suscitou a vontade de organizar um curso de formação de gestores. Nesta entrevista foram apresentadas as ideias basilares para se preparar o curso que tanto cita-se nesta monografia. Bem como, foi através da entrevista que se conseguiu verificar que este é o momento ideal para analisar os gestores, o curso de formação destes e identificar e sugerir possíveis melhorias. E foi nesta mesma entrevista que foram apresentados os fundamentos para o investimento na área desenvolvida e foi fornecido material que foi analisado.

Cabe ainda citar que além da entrevista com a servidora Adriana, também foram realizadas entrevistas com 6 (seis) servidores que trabalham nas 3 (três) Subsecretarias da Fazenda Estadual. As perguntas que compuseram tais entrevistas são as constantes do anexo II do presente.

A Divisão da Qualidade, pertencente à SUDESQ, percebeu que a qualidade de vida dos servidores da Secretaria da Fazenda não era assunto ímpar, mas sim um assunto que merecia uma abordagem sistêmica. Sendo assim, o primeiro fundamento para se trabalhar com o curso de formação de gestores foi o de qualidade de vida do servidor. Unido a este item, o atendimento individual fornecido pelo mesmo setor, em conversas individuais com servidores que apresentavam algum problema e, por fim, o último item é o referente ao planejamento estratégico apresentado pelos princípios adotados pela atual gestão governamental.

A chefe substituta da Divisão da Qualidade forneceu materiais que foram lidos e analisados. Os materiais foram: o Projeto para a elaboração do Curso de Formação de Gestores 2011, o relatório preparado no qual são apontadas as principais dificuldades dos gestores e dos subordinados e o material que foi preparado e apresentado ao nível estratégico da organização com a proposta a ser colocada em prática.



Por fim, o que se pode ainda destacar é o fato de que o presente trabalho se complementou e se sustentou com o acesso a leis, textos sobre a história da instituição e materiais que versam sobre gestão de pessoas, além do material teórico citado anteriormente. E, assim, através desses acessos e leituras foi possível fazer análises que muito embasaram e concretizaram este feito.

Diante deste contexto, buscou-se a verificação da aplicabilidade dos conceitos teóricos sobre o tema específico e a realidade da organização objeto deste trabalho, bem como se buscou sugerir aprimoramentos que pudessem ser feitos para os próximos cursos de formação de gestores. Uma vez que sua necessidade foi identificada, basta agora aprimorá-lo e mantê-lo para futuros gestores.

A seguir, apresenta-se um quadro-resumo das etapas da pesquisa e as respectivas técnicas e instrumentos de coleta de dados que foram utilizadas neste Trabalho de Conclusão de Curso.

<b>Etapas</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
1ª Etapa: identificação e análise do exercício de liderança na instituição	Observação direta	Observação <i>in loco</i> diária
2ª Etapa: identificação da necessidade de investir em aprimoramento no exercício de Liderança na instituição	Análise documental	Roteiro de Análise dos documentos
3ª Etapa: identificação e análise das mudanças geradas pelo investimento de um curso sobre o tema Liderança	Entrevista	Roteiro de entrevista semi-estruturado

**Figura 4** – Etapas, técnicas e instrumentos de coleta de dados

**Fonte:** Elaborado pela autora

## **5 A LIDERANÇA NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Este capítulo apresentará a contextualização da organização estudada, bem como situará o leitor nos assuntos apresentados. Nele serão apresentados a história da Secretaria e a delimitação do estudo lá realizado, aplicando-se as breves teorias sobre liderança em organizações públicas ora apresentadas.

### **5.1 História da Secretaria da Fazenda**

A Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul iniciou sua existência a partir de 21 de março de 1890. Sua criação se deu através do Ato nº 141 do então Governador Político do Estado, Julio Falcão da Frota. A intenção do Governador, à época, foi de reorganizar os serviços da administração pública. Essa reorganização consistiu na criação de 3 (três) secretarias de Estado: a da Fazenda, a da Agricultura e a Secretaria de Obras e Secretaria do Interior.

Os serviços prestados pela Secretaria da Fazenda foram reorganizados provisoriamente, pois esta Secretaria precisaria ser novamente organizada, considerando-se que a constituição dos seus recursos humanos provinha da antiga Diretoria da Fazenda Provincial. Suas competências inicialmente eram relacionadas aos negócios da Fazenda do Estado, podendo ainda, quando o Governador assim determinasse, atender os assuntos da Fazenda Federal.

A estrutura organizacional do órgão demorou um pouco mais a se constituir, originando-se, somente, em 02 de maio de 1890, pelo Ato nº 223. A Secretaria da Fazenda era composta pela Administração Superior, exercida pelo Superintendente-Geral dos Negócios da Fazenda (correspondente, atualmente, ao Secretário de Estado), da Administração Central, segundo nível hierárquico, pertencendo a este nível três diretorias (Rendas e Despesas Públicas, Diretoria da Secretaria Geral e a Diretoria do Contencioso); e da Administração Exterior, composta pelas Mesas de Rendas, Coletorias e Agências Fiscais.

Ao órgão estudado foi concedida, adicionada a sua estrutura, um órgão colegiado de decisão: a Junta Consultiva do Tesouro, composta pelos três diretores e pelo Superintendente (Secretário). Dando continuidade na organização formal, o Ato nº 223, estabeleceu o concurso público como base de apreciação da capacidade individual para o preenchimento de vagas das três diretorias, com exceção para os cargos de diretor, que, já naquela época, subordinavam-se à escolha política, considerando tal contingência presente até os dias atuais.

Após, transcorridos alguns meses, em 25 de outubro de 1890, pelo Ato nº 508, novas instruções formais restaram elaboradas pelo Presidente do Estado regulavam o Tesouro do Estado, ainda em caráter provisório. Sem alterar a estrutura, o novo regulamento apresentava determinações mais específicas e competência de cada diretoria. Este mesmo novo regulamento versava sobre serviços, trazia orientações quanto ao comportamento dos funcionários e regulava a contabilidade.

Em 20 de agosto de 1891, por meio do Decreto nº 01 do Presidente do Estado, os serviços de administração prestados pelo órgão foram distribuídos para três Secretarias de Estado. Para a Secretaria da Fazenda coube a competência dos negócios relativos às finanças, à agricultura, às terras e minas do Estado.

Após esta última implantação da lei, estava instaurada a Secretaria da Fazenda do Estado, que no decorrer dos anos teve a sua estrutura e as suas áreas de competência alteradas por diversas redações legais - leis e decretos - ao longo de, atualmente, mais de 110 (cento e dez) anos de existência. Resumidamente, a estrutura da Secretaria da Fazenda é definida pelo Decreto Nº 37.297, de 13/03/97, pelas Leis Complementares 13.450, 13.451 e 13.452 e alterações. Estas leis dividiram a estrutura administrativa da Secretaria em 3 (três) Subsecretarias. Estas são a Subsecretaria do Tesouro, a Subsecretaria da Administração Tributária e a Contadoria e Auditoria-Geral do Estado.

Em 1941, o Banco do Estado passou a não mais pertencer ao prédio-sede da Secretaria da Fazenda e transferiu-se para sua sede própria. A Secretaria de Obras também se mudou e em 1972 passou a desenvolver suas atividades no Centro Administrativo. Os prédios construídos em 1913 passaram a pertencer somente à Secretaria da Fazenda em 1992.

A Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul tem sua sede em Porto Alegre e está presente em todo o Estado do Rio Grande do Sul, distribuída em Delegacias Regionais da Receita Estadual, pertencentes à Administração Tributária. Em suas repartições atuam cerca de 3 (três) mil pessoas.

A atual estrutura básica passou a ser definida pelo Decreto nº 47.590, de 23 de novembro de 2010, o qual, também, apresenta as áreas de competência da organização em estudo. Cabe à Administração Tributária, a área relacionada à arrecadação dos impostos que competem à esfera estadual. Dentro dessa mesma área são encontradas as atividades de política de estímulos fiscais, identificação da dívida e análise de fontes de recursos, estimativas e a arrecadação da receita pública, administração do serviço público de loterias do Estado; tecnologia da informação e certificação digital. Em se tratando da Subsecretaria do Tesouro do Estado, as principais atividades são a administração financeira, a administração orçamentária, a programação financeira e liberação de recursos orçamentários, a administração da dívida pública, administração financeira da folha de pagamento de pessoal do Estado e a definição de limites globais para orçamentação e programação de liberação de recursos orçamentários e financeiros. À Contadoria e Auditoria-Geral do Estado compete a contabilidade pública e societária, a auditoria da administração pública e a avaliação dos convênios e ajustes realizados pela Administração com a União, os Estados e os Municípios dentre outras atividades.

Após esta explanação relativa ao histórico da Secretaria da Fazenda, sua composição e sua estrutura, cabe, agora, expor o assunto relacionado ao exercício da liderança no órgão. O seu modelo de gestão é importante aqui ser exposto, quem são os principais líderes formais. E, por fim, citar os principais desafios do exercício da liderança em consonância à teoria que foi apresentada.

## **5.2 O exercício da Liderança na Secretaria da Fazenda**

Este capítulo tem como principal objetivo o de elencar ações de alguns chefes líderes na Secretaria da Fazenda, com o intuito de identificar líderes e citar quais os principais desafios a enfrentar. Por fim, busca-se sugerir à organização o que se

pode aperfeiçoar para que sejam vencidos esses desafios da melhor forma possível a todos os envolvidos.

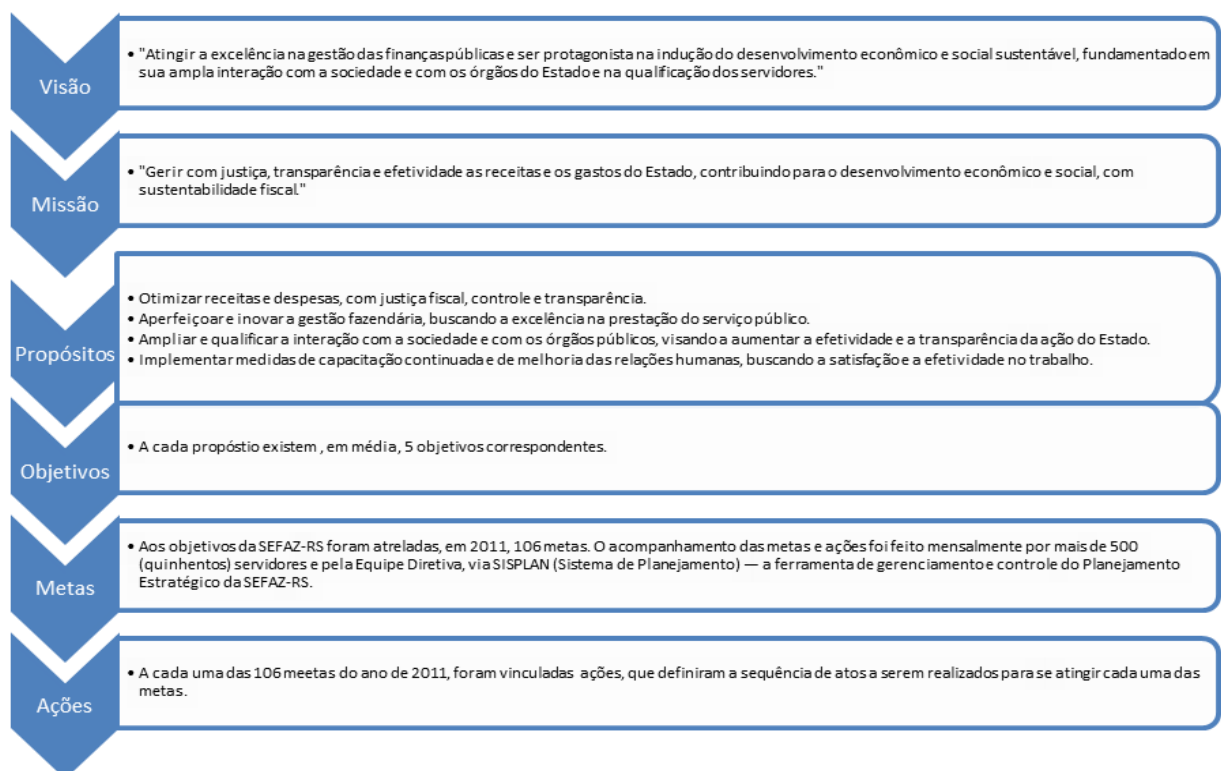
De acordo com a pesquisa realizada sobre a história da Secretaria de Estado da Fazenda, esta guia-se através de um modelo de gestão que busca resultados. Este modelo está alicerçado em três fundamentais bases, que são: gestão de pessoas, gestão de processos e gestão do conhecimento. A seguir serão listados os assuntos os quais cada área trabalha, o objetivo de cada um desses três pilares e o idealizado, que é o que se precisa alcançar.

A gestão de pessoas tem como principal objetivo a busca pela valorização, a motivação, o reconhecimento e a qualificação dos servidores que atuam no órgão. Existe, ainda que incipiente, um trabalho de revisão, de otimização e atualização de processos que tem como principal objetivo a garantia da eficácia, da eficiência e da efetividade das atividades. Estas devem fazer com que haja o cumprimento das estratégias traçadas para alcançar os objetivos que são propostos pela organização. Ainda que seja um órgão bastante sério, bem estruturado, esta realidade ideal ainda é mais almejada do que real. O pilar de gestão de pessoas, com os objetivos que apresenta está na fase de organização de cursos, atendimentos individuais, realização de palestras sobre saúde do servidor pela Divisão da Qualidade, mas não existe um plano concreto de valorização, de motivação e reconhecimento dos servidores, devidamente escrito e formalizado. Sendo assim, se é necessário realizar os objetivos propostos no pilar sobre gestão de pessoas é porque existem motivos para tanto.

A gestão do conhecimento busca permitir que a organização avance no que diz respeito ao aprimoramento de ações que visam aos fins propostos pela Secretaria. O alcance desses fins deve ocorrer juntamente com a preservação e a socialização de estudos, experiências, pesquisas e consequentes aperfeiçoamentos alcançados pelos servidores da organização. Cabe, novamente, referenciar que o que está aqui apresentado é o objetivo a alcançar e não retrata o que realmente acontece na organização atualmente. O pilar de gestão do conhecimento também está em fase de sustentação e desenvolvimento. O papel do líder nos casos englobados por este assunto é o de despertar o interesse em seus subordinados de se querer o aprimoramento individual, mesmo com a figura da estabilidade no

serviço público. Une-se, a tal fato, o papel relativo à importância de se disseminar o conhecimento. Este papel também se caracteriza como um desafio aos gestores da organização analisada.

No que tange ao modelo de gestão da Secretaria, neste apresenta-se, como peça importante, o Planejamento Estratégico Organizacional, o qual contempla os 3 (três) níveis organizacionais, quais sejam: estratégico, tático (gerencial) e operacional (execução). E este modelo se estrutura da seguinte forma, apresentada pela figura abaixo:



**Figura 5** – Planejamento Estratégico Organizacional da Secretaria da Fazenda/RS

**Fonte:** Elaborada pela autora

As definições estratégicas - visão, missão, propósitos e objetivos - são definidas pela Equipe Diretiva, a qual é composta por servidores que ocupam cargos mais estratégicos mantendo-se em tais cargos, na maioria deles, pelo período de quatro anos. No entanto, as definições de execução, metas e ações, são revisadas anualmente, incluindo-se o último ano do quadriênio de cada administração.

Para auxiliar a administração a alcançar a efetividade do planejamento referenciado no início deste capítulo, foi instituído em 2005, através da Lei Complementar nº 12.224/05, o Prêmio de Produtividade e Eficiência (PPE). Este prêmio foi uma forma adotada pela administração para servir como uma ferramenta de gestão que permite à Secretaria motivar seus servidores e focar seus esforços, visto que atrela uma gratificação ao desempenho trimestral das metas consideradas prioritárias.

Este prêmio é estabelecido por lei, a sua percepção é amparada por lei, cabendo à administração da Secretaria apenas o acompanhamento das metas estabelecidas para se perceber este prêmio produtividade. A fim de complementar a informação contida no parágrafo anterior, o PPE não pode ser considerado como um subsídio direto das chefias imediatas. Este até pode ser considerado um subsídio da alta administração, aquela liderança mais distante: o titular da Secretaria e o Governador do Estado. Apesar do PPE poder ser considerado um fator motivacional, ele não é trabalhado no curso de formação de gestores e não pode ser influenciado pelas chefias de nível operacional.

É em razão das metas estabelecidas, as quais compõem o PPE, que cabe ao chefe exercer o papel de líder e incentivar o servidor e ajudá-lo para a consecução do que foi estabelecido. Aqui cabe destacar a existência de mais um desafio. Este consiste no fato de que todos os servidores do mesmo cargo recebem o mesmo valor de prêmio. E em alguns setores não contribuem diretamente no cálculo deste prêmio, mas são áreas de apoio para que outras áreas atinjam a meta que compõe o PPE. Aqui seria mais um aspecto a ser elencado como um possível desafio às chefias que almejam serem consideradas verdadeiras lideranças, de acordo com as propostas teóricas da academia. Ou seja, serem considerados chefes dotados de habilidades e características pessoais explicitadas nas teorias apresentadas por Limongi-França e Arellano.

Como instrumento acessório e que compõe o PPE, foi implantado o Relatório Individual de Atividades (RIAT), que se caracteriza por ser uma ferramenta através da qual cada servidor, mensalmente, descreve para sua chefia imediata, relatando as atividades desenvolvidas no mês de referência. O objetivo de tal relatório consiste na possibilidade do exercício gerencial de feedback do chefe junto a sua equipe.

É importante referenciar que, a partir do que já foi apresentado, a instituição analisada apresenta propostas para ser considerada uma organização pública que está buscando o seu aprimoramento quando da prestação de seus serviços. Assim, para dar continuidade ao seu aprimoramento institucional, está se buscando evoluir no que diz respeito ao pilar de gestão de pessoas. A iniciativa de se realizar um curso que abrange assuntos relacionados ao tema de Liderança estabelece um marco, uma diferenciação na condução dos trabalhos prestados pela instituição. A importância deste estudo acrescido do investimento realizado pelo órgão sobre liderança recai justamente na possibilidade de não se poder cumprir o papel de bom gestor que tenha resultados positivos juntos aos seus subordinados conforme descrito pela academia, na área pública, para que se atinjam os resultados dos trabalhos prestados pelos órgãos públicos.

A academia, conforme apresentado anteriormente, sugere conceitos de liderança. Estes conceitos, após a observação direta realizada, puderam ser adequados a situações vivenciadas na organização.

Em se tratando do poder de influência que deve ser exercido pelo líder, o que se pode perceber após a realização da presente pesquisa é que algumas chefias – ou seja, nem todos que são investidos em cargos de chefias - exercem, de uma forma natural, a liderança e, por consequência conseguem exercer forte influência sobre seus liderados. Por ser de uma forma natural, é de referenciar que aspectos de personalidade e habilidades pessoais de líderes são apresentados por estes chefes. Por isso existe a confluência de papéis de chefe e líder. Porém, também restou identificado que alguns servidores ocupantes de cargo de chefia ainda precisam de um investimento maior para poderem ser considerados lideranças. Diante disso, nesses casos específicos, identifica-se a presença da Teoria dos Traços e da Teoria dos Estilos de Liderança.

De acordo com a proposta de Administração dos Sentidos, restou identificados, em diferentes setores, servidores investidos em cargo de chefias de nível operacional, 2 (dois) tipos que compõem tal proposta. Ou seja, dentre os 6 (seis) servidores entrevistados, a maioria destes admitiram que, para se exercer a chefia, há ocorrência de transações mútuas gratificantes. O outro tipo identificado foi o de liderança transformacional. Cabe ainda referir que os servidores entrevistados



fizeram comparações de diferentes chefes. Sejam estes alterados devido a contingências políticas, sejam estes alterados pela mudança de local de trabalho do servidor entrevistado.

A evidência de habilidades e atitudes pessoais de líder é pouco reconhecida no órgão estudado em um nível mais operacional, apesar de muito se falar na importância de tais habilidades e atitudes, na instituição analisada existem poucos líderes com tais características. Isso pode ser afirmado considerando a dificuldade de relacionamento entre muitas chefias e seus subordinados – uma das causas que motivou a preparação do Curso de Formação de Gestores.

Pesquisas de clima organizacional são feitas anualmente e de acordo com os resultados publicados destas pesquisas, há chefias que ainda são centralizadoras, que não dialogam com seus subordinados, não sabem dividir e organizar o trabalho, não fazem reuniões, não dão feedbacks. Nesses casos a chefia – e não a liderança – é exercida com base no poder legítimo concedido pela designação oficial como chefe do local.

Considerando o que Lima traz em seus conceitos sobre aptidão para o exercício de liderança e modelo de excelência em Gestão Pública, cabe citar que o curso de Formação de Gestores proposto e realizado pela SEFAZ é caracterizado com um investimento. Um investimento para se buscar executar o que é prescrito para uma gestão pública de excelência. Apesar de ainda existirem obstáculos a serem transpostos no órgão avaliado para se ter uma gestão de excelência, a verificação da necessidade de se realizar um curso de capacitação, o projeto do mesmo e, por fim, sua realização, são evidências de que o ciclo proposto por Lima está se desenhando na SEFAZ.

Porém, necessário se faz admitir que as variáveis políticas e tempo, quando não se tem este último para investir na formação de gestores acaba refletindo, de uma forma negativa, no nível operacional. Esta reflexão ainda é perceptível por parte de alguns servidores, impactando na prestação de serviço da instituição. A partir do que defende Lima e Marcelo Marques, o ideal seria investir continuamente em formação de gestores e de outros cursos que tem como meta final a execução real da proposta da gestão pública por excelência.

Detendo-se apenas na sugestão do curso de formação de gestores contínuo, os diferentes grupos de gestores estratégicos indicados em cada gestão governamental seriam atingidos. Esses diferentes grupos são formados devido à proximidade com o partido que compõe o cargo máximo do Poder Executivo. O que a observação e as entrevistas evidenciaram é que esses grupos, na maioria das vezes, são compostos sempre pelas mesmas pessoas. Aqueles que compunham a administração da Secretaria estudada durante a gestão política no Estado do Rio Grande do Sul dos anos de 1999 a 2002 são, em sua maioria, os mesmos que atualmente ocupam os altos cargos. Sendo pessoas diferentes daquelas que ocupavam os altos cargos nas gestões estaduais de 2003 a 2006 e de 2007 a 2010. Essa exposição é reflexo da variável política que influencia no trabalho de ocupantes de cargos de chefia nas organizações públicas. Logo, ratificando, caso se investisse em um curso de formação de gestores continuado, os subsídios passados neste curso alcançariam toda a gama de opções de chefias e, conseqüentemente de possíveis lideranças em qualquer que seja a administração, em qualquer que seja a conjuntura política.

Na organização em estudo, a variável tempo impacta diretamente nos chefes e seus subordinados. As relações, devido à alternância de papel no decorrer do tempo, uma vez que as equipes de trabalho dificilmente são alteradas, são mutáveis. Raramente altera-se ou se fazem adaptações e realocações de uma equipe. Logo, as relações informais, anteriormente referenciadas por Bergue, realmente tornam-se mais sólidas e coesas com o passar dos anos e são as que mais geram resultados.

Em se tratando da variável política, esta impacta nos escalões mais altos. Porém, é importante citar que o órgão estudado apresenta uma particularidade. Os cargos de chefia e conseqüentemente suas respectivas funções gratificadas somente podem ser ocupadas por servidores que compõem o quadro efetivo da Secretaria. A contingência política impacta no órgão estudado devido à interação das pessoas e a conseqüente busca de diferentes interesses. Os líderes devem estar atentos a estes fatos para poder, assim, identificar o que, positivamente, eles podem aproveitar para conseguir os resultados desejados e fazer com que sua equipe cumpra com suas metas.

Como se está explanando sobre o curso de formação de gestores realizado pela SUDESQ, cabe ainda referenciar que alguns dos subsídios que o curso de formação de gestores oferecem são os conhecimentos das teorias sobre liderança, a explanação do papel do líder, sugestões de como se deve proceder em determinadas situações, a lembrança de que existem conflitos e de estes devem ser, no mínimo, minimizados; a importância da comunicação, do feedback, dentre outros assuntos. E são estes subsídios que estão sendo considerados importantes neste trabalho para se obter e colocar em prática quando alguém assume a chefia na organização em tela.

De acordo com entrevistas realizadas com servidores do órgão analisado, houve uma melhora quando da condução dos trabalhos, principalmente após a realização do curso de formação de gestores. Segundo estes servidores, problemas foram amenizados. Problemas estes como a existência de fatores incongruentes entre características pessoais e postos de trabalho, por exemplo. E também, a existência daqueles subordinados que não se adaptam à deficiência gestora do líder.

De acordo com que Bergue e de acordo com o que acontece no órgão em tela, restou identificada uma busca maior de aprimoramento da dimensão social. Questões de divergência de interesses ainda perpassam a organização, porém, cabe aos líderes, de um nível mais estratégico, necessitam enfrentar tais divergências. Não foi possível realizar um aprofundamento de estudo relacionado a comportamento de líderes de posições mais estratégicas quando do enfrentamento de tais situações.

Ainda contrastando com a teoria apresentada por Bergue (2005), os servidores entrevistados explanaram que sentem falta de muitos esclarecimentos dos objetivos que devem ser alcançados. Ou seja, o referido autor admite o exercício da liderança relacionado à função de direção do ciclo administrativo. Ou seja, o líder deve ser o dirigente do local onde exerce sua liderança. De acordo com tal aspecto, servidores relataram que não se sentem, em alguns casos, devidamente orientados por seus chefes. Sendo assim, nestes casos, cabe um aprimoramento, por parte da Supervisão responsável pela capacitação dos servidores, conceitual. Neste caso,

evidencia-se uma lacuna a ser preenchida com investimento para se oferecer melhores serviços.

No que se refere às políticas públicas dentro do órgão em estudo, é perceptível uma alta complexidade das relações e das negociações. Isso ocorre uma vez que há diferentes e variados grupos que apresentam interesses divergentes. Logo, tal fato faz com que as disputas, relacionadas a poder, sejam evidentes. E aqui, nestes casos, é que o papel do líder se torna mais uma vez bastante evidente na busca pela elaboração de agendas de políticas públicas que abarque o máximo possível de interesses e consequente atingimento dos objetivos de servir ao público, à sociedade. Em se tratando do assunto de políticas públicas, 3 (três) dos servidores entrevistados admitiram não ter conhecimento de que suas atividades são possíveis impactantes nas políticas públicas executadas pelo estado.

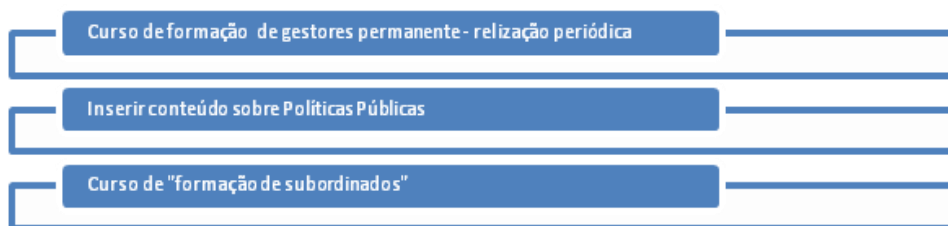
A fim de complementar a análise do presente, resta fazer o relato de como é desempenhado o papel de líderes no que se refere a estímulo e indução ao controle social proposto por Erwin Schwella (2005). Aqui, dever-se-á referir-se a trocas de experiências no curso de formação de gestores e à observação feita a algumas chefias e subordinados que, através de conversas, pode-se concluir não haver qualquer estímulo e indução por parte do chefe ao controle social. Ou seja, inexistente, até então, a discussão desse assunto na relação chefe x subordinado, nos níveis mais operacionais. Tal evidência, identificada através de observação, foi confirmada quando da realização das entrevistas com os servidores selecionados.

Com base no acima exposto, o que se sugere que seja feito fazer é a elaboração de um método de como este assunto poderia constar nas reuniões de trabalho e como deveria ser conduzido quando do momento de explicitar a todos os servidores público a importância de seus trabalhos, de suas tarefas no controle a ser exercido pelos verdadeiros financiadores das receitas públicas, a sociedade. Eis aqui mais uma sugestão a ser listada para compor o conteúdo dos próximos cursos de formação de gestores da Secretaria analisada.

A sugestão que se apresenta, por fim, diante de tudo o que foi apresentado, é que seja criado um curso permanente de formação de gestores, periódico. E também que sejam trabalhos assuntos de políticas públicas nos cursos, para se relembrar o objetivo geral que se tem, relembrando a missão do servidor público,

esteja investido num cargo de chefia ou não, esteja ele sendo exigido para deliberar como um verdadeiro líder ou não. E, neste último caso, que à missão deste seja acrescentada uma parte da missão de cada um de seus subordinados. Finalmente, que seja também elaborado um curso para os subordinados para que estes se lembrem de seus papéis, suavizando, neste sentido, em relação a esta questão, a responsabilidade do líder. Assim, é bem provável que os gestores terão mais tempo para se dedicarem a alcançar os objetivos do trabalho e não tanto em solução de conflitos individuais.

A Figura 6 tem como objetivo listar as sugestões para se utilizar nos próximos cursos de formação de gestores da organização estudada.



**Figura 6:** Lista de sugestões para os próximos cursos de Formação de gestores

**Fonte -** Elaborada pela autora

Mesmo com evidências que apontam alguns itens a serem aprimorados, foi consensual que houve uma melhora por partes das chefias a partir do curso de formação de gestores. As principais melhorias apontadas foram relacionadas a comunicação e aproximação dos servidores designados para o cargo de chefia e seus subordinados. Muitas das análises apresentadas no presente relatório de conclusão de curso, somente se concretizaram devido à bagagem conceitual adquirida para a concretização da presente pesquisa.

Por fim, cabe referir e, assim, sugerir que na vida profissional dos servidores públicos seja sempre lembrado que a liderança é necessária para que os serviços se concluam e funcione. E esta liderança é algo maior do que um posto de trabalho; é algo maior do que a influência a ser exercida somente sobre o subordinado; é algo

maior do que cumprir com todos os prazos e entregas. É algo maior do que saber assumir alguma responsabilidade e/ou saber não assumir responsabilidade. É a confluência do que está sendo desenvolvido na SEFAZ pela SUDESQ, ao que é apresentado nos livros sobre teorias de lideranças com o que foi estudado durante toda essa pós-graduação. Os verdadeiros líderes se baseiam no que foi citado acima para vivenciar a sua verdadeira existência e poderem ser reconhecidos com tal.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Pública vem sofrendo, nos últimos anos, mudanças consideráveis. Fatos históricos como a reforma administrativa, o desenvolvimento tecnológico e o aumento da rapidez nas comunicações acabam por interferir, de alguma forma, na oferta dos serviços públicos. E estes não podem deixar de ser ofertados. Por essa situação é que se admitiu existirem desafios quando do exercício da liderança no gerenciamento de pessoas nos órgãos públicos.

Diante disso e após o processamento das informações apresentadas e obtidas ao longo deste trabalho, referente às análises documentais e às entrevistas, pode-se chegar às seguintes conclusões:

Existe uma quantidade vasta de materiais bibliográficos sobre gestão no serviço público e sobre liderança. Mesmo assim, foi necessário se fazer uma seleção destes materiais a fim de se fundamentar o estudo da dinâmica de como se dá o exercício da liderança na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul e níveis operacionais.

Este exercício depende do comportamento dos seres humanos em grupos, de desejos, de vontades, de disputas de poder, da distribuição ou contenção de recursos e de organização de trabalho. Em razão disso é que se pode admitir que os líderes, apesar de precisarem, não conseguem cumprir com toda a sua “missão”. O que se percebe é que líderes podem não conseguir lidar, equacionar todas essas variáveis do comportamento humano.

Outro aspecto a ser ressaltado é que mesmo que a quantidade de material disponível sobre o assunto estudado seja vasta, não há estudos em relação a individualidades de líderes de determinada organização; ainda mais sendo pública. Um estudo que busque identificar minúcias de comportamento de lideranças em organização pública seria interessante para se ampliar os estudos nesta área.

O exercício da liderança efetiva depende muito mais do interesse individual. Ou seja, cabe a cada chefia querer ser gestor e a cada gestor buscar se evidenciar como uma liderança, encontrando o seu próprio estilo para se alcançar os resultados

que já são expostos pela academia. Não existem estudos sob o ponto de vista do gestor e estes não são questionados sobre o que lhes falta, quais as capacitações de que necessitam ou como se preparam para chegar onde, aqueles que já dispõem de determinada evidência, chegaram. A liderança acaba sendo uma necessidade de grupo que depende de uma decisão, e conseqüente ação, individual.

As conclusões relativas à influência de líderes sobre seus liderados, é de que na instituição analisada nem todos os servidores investidos em funções de chefias exercem influência sobre os seus subordinados. Existe uma possibilidade de se investir ainda mais em formação de gestores. Ou seja, ainda tem-se que investir em cursos que qualifiquem estes servidores a fim de aprimorar o serviço prestado pelo órgão. A iniciação de um Programa de Formação de gestores foi essencial para se direcionar recursos no sentido de se buscar melhor qualificação no pilar de gestão de pessoas.

As Teorias apresentadas por Limongi e Arellano, citadas nos capítulos iniciais, foram essenciais para o presente relatório uma vez que elas apresentaram-se essenciais para se alicerçar o assunto explorado. A direção da análise de características de determinados servidores investidos em cargos de chefia auxiliou a conclusão deste trabalho na necessidade que se apresenta no sentido de identificar as qualidades já disponíveis em cada líder potencial.

No que se refere aos tipos de poder, pode-se concluir que eles são encontrados na instituição em tela, quando do exercício de chefia. Porém prescindem, alguns, quando se realiza o exercício de liderança. Chegou-se à conclusão que o poder coercitivo é dispensável quando o chefe também é líder.

Já as propostas de uma gestão pública de excelência unida às sugestões de desafios das lideranças públicas de Lima e Schwella podem ser consideradas metas a serem melhor desenhadas e objetivos a serem alcançados. Os esforços realizados pela instituição para atingir a execução destas propostas é bastante considerável, porém, ainda, incipiente. Porém, sobrepõe-se a esta incipiência a sua iniciação. Este passo é muito importante e primordial.

E, finalmente, o que se pode admitir é que ainda há muito a se fazer, a fim de se aproximar a academia da realidade estudada e alcançar estes resultados aqui



citados. Existem esforços por parte da SUDESQ, mas ainda faltam alguns passos. O importante é que o primeiro passo – e muito importante - foi dado exemplificado através da criação de um curso de formação de gestores. Após esse grande passo, o que se sugere a ser feito a partir de então é “aumentar a lente da lupa”, buscar ampliar o campo de visão e aprofundar o conhecimento “do que é visto”. O que se deve buscar é o aperfeiçoamento deste curso, sua disseminação e elaboração de novos cursos de capacitação, seja gerencial ou operacional . E assim, atingir o maior número de envolvidos dentro da organização.

Em se tratando das mudanças de cultura organizacional do órgão, por consequência do curso de formação de gestores, resta a remissão de que a comunicação interna melhorou, bem como se ampliou o conhecimento interáreas. Antes, uma área importante desconhecia o que fazia outra área também importante à toda Secretaria. Com as informações difundidas entre os participantes do curso citado, houve um melhor reconhecimento das atividades desenvolvidas pela SEFAZ. Porém, é de se ressaltar que esta mudança ainda precisa ser aprimorada.

As sugestões feitas no presente trabalho acabam por fazer com que surja uma melhor forma de trabalhar baseada em modelos pré-estabelecidos, refletindo-se numa melhor aplicação dos recursos humanos e financeiros.

E por fim, outra conclusão importante a explicitar é que, com a adoção do Programa de Formação de Gestores, apareceram as reais necessidades de desenvolvimento, de aprimoramento, que antes eram desconhecidas; desde aspectos que pareciam pequenos a questões mais importantes. Tal forma de trabalho acabou por gerar maior organização, direcionando, de melhor forma, os recursos financeiros, estruturais e pessoais. Isso tem como consequência a otimização dos recursos públicos, que são limitados e servem para suprir necessidades sociais ilimitadas.

## REFERÊNCIAS

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

\_\_\_\_\_. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

LIMA, Paulo D. Barreto. **A Excelência em Gestão Pública – A Trajetória e a Estratégica do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

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

MARQUES, Marcelo. **Administração Pública – Uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília CAPES: UAB, 2009.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <[http://www.sefaz.rs.gov.br/Site/MontaDuvidas.aspx?al=l\\_a\\_secretaria](http://www.sefaz.rs.gov.br/Site/MontaDuvidas.aspx?al=l_a_secretaria)>. Acesso em 29 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar Nº 13.450, de 26 de Abril de 2010. **Lei Orgânica do Tesouro do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em <<http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/arquivo.asp?Rotulo=Lei%20Complementar%20n%BA%2013450&idNorma=986&tipo=pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 13.451, de 26 de abril de 2010. **Lei Orgânica da Contadoria e Auditoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em <<http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/arquivo.asp?Rotulo=Lei%20Complementar%20n%BA%2013451&idNorma=986&tipo=pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar Nº 13.452, de 26 de abril de 2010. **Lei Orgânica da Administração Tributária do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em <<http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/arquivo.asp?Rotulo=Lei%20Complementar%20n%BA%2013452&idNorma=987&tipo=pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2012.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SCHWELLA, Erwin. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 3, p. 259 a 276, Jul/Set 2005. Disponível em <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2573](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2573)>. Acesso em: 10 jan. 2012.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

**Roteiro da entrevista realizada com a Chefe da Divisão da Qualidade substituta da Supervisão de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade (SUDESQ), Adriana Oliveira da Silva:**

- a) Quais foram os motivos que fizeram com que a SUDESQ preparasse um curso de formação de gestores em 2011?
- b) Houve uma percepção por parte da Secretaria de tal necessidade?
- c) Qual? Há quanto tempo se almejava realizar tal curso?
- d) Como foi a preparação?
- e) Foi concretizado algum projeto?
- f) Quais foram os principais aprendizados após a realização do curso?
- g) Pretende-se continuar a realizar o curso, com outras edições?

## ANEXO 2

### **Roteiro de entrevista realizada com 6 servidores da Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do:**

- a) Há quanto tempo você trabalha na Secretaria da Fazenda?
- b) Em quantos setores diferentes você já atuou?
- c) Você acha que a sua atual chefia, bem como as anteriores (se for o caso), exerce algum tipo de influência relacionada ao seu trabalho diário? Qual?
- d) Você percebeu ao longo dos anos mudanças na forma de o(s) seu(s) chefe(s) conduzir os trabalhos do seu setor? Se sim, quais?
- e) Você conhece Teorias sobre o tema Liderança? Há algum exemplo operacional, pelo seu chefe ou colega, que você pode me descrever que estão relacionados ao que você conhece sobre liderança?
- f) No ano de 2011 foi realizado um curso de formação de gestores pela SEFAZ. Você acha que este curso, de alguma forma, teve reflexo nas suas atividades? Quais?