

CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PARA GESTORES DE EQUIPES NA ADMINISTRAÇÃO DE MUNICÍPIOS NA REGIÃO SUL FLUMINENSE

EDNA APARECIDA RODRIGUES RONDINELLI

Especialização em andamento em Gestao Publica pela Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP, São Paulo (Brasil). Gerente Executiva de Recursos Humanos da International services Group ISG Brasil & Insight Consultoria de RH
ednarondinelli@uol.com.br

FERNANDO ROBERTO SANTINI

Professor convidado na Fundação Getulio Vargas - FGV Management, São Paulo (Brasil). Doutorado em Philosophy in Business Administration – FCU, Florida Christian University Estados Unidos. (EUA)
fsantini@uol.com.br

Resumo: Cada vez mais o cidadão acompanha a atuação dos gestores e demais responsáveis pelas secretarias de um município. Na busca por desempenho superior, a capacitação de gestores torna-se fator primordial em qualquer organização. Nesse sentido, o presente artigo apresenta uma reflexão sobre capacitação para o exercício da gestão pública. Por meio de pesquisa bibliográfica telematizada o estudo teve como enfoque conceitos e tendências nacionais e internacionais. A literatura confirma a necessidade de constante revisão do papel de gestores, tanto no meio privado como no público. Em ambos os segmentos, aqueles que lidam com equipes devem ter interesse por aperfeiçoamento, na busca por engajamento e comprometimento de equipes. Como destaque, o autoconhecimento geralmente utilizado no setor privado para criar diferencial competitivo, oferece um ponto de partida para reconhecer pontos fortes a serem potencializados, preferências, carências e oportunidades de melhoria. Dessa forma sugere-se o desenvolvimento de programas de capacitação mais assertivos, voltados para atender as necessidades de clientes internos e externos, abrangendo competências técnicas e comportamentais. Entretanto, na área pública, o desafio é ainda maior devido à característica muitas vezes temporária da função e escassez de recursos. Para transformar a realidade dos munícipes da região sul-fluminense, programas de capacitação para desenvolver características como a resiliência na gestão de equipes na administração pública poderiam ser a solução, de acordo com as tendências de mercado investigadas nesse estudo.

Palavras-chave: Gestão de Equipes; Capacitação em Liderança; Administração Pública; Ferramentas de Autoconhecimento; Treinamento gerencial no setor público.

Abstract: Recently, the citizen attention in monitoring the actions of managers and others responsible for the secretariats of a municipality have increased. In the search for superior performance, the training of managers becomes a key factor in any organization. In this sense, this article presents a reflection on training for the exercise of public management. Through telematized bibliographic research, the study focused on national and international concepts and trends. The literature confirms the need for constant review of the role of

managers, both in the private and public sectors. In both segments, those who deal with teams must have an interest in improvement, in the search for team engagement and commitment. As a highlight, the self-knowledge generally used in the private sector to create competitive advantage, offers a starting point to recognize strengths to be leveraged, preferences, needs and opportunities for improvement. Thus, it is suggested the development of more assertive training programs, aimed at meeting the needs of internal and external customers, covering technical and behavioral skills. However, in the public area, the challenge is even greater due to the often temporary feature of the function and scarcity of resources. To transform the reality of the citizens of the south of Rio de Janeiro State, training programs created to develop characteristics such as resilience in team management in public administration could be the solution, according to the market trends investigated in this study.

Keywords: Team management; Leadership building Capacity; Public administration; Self-knowledge tools; Management training in the public sector.

Resumén: Recientemente, la atención ciudadana en el monitoreo de las acciones de los gerentes y otros responsables de las secretarías de un municipio ha aumentado. En la búsqueda de un rendimiento superior, la capacitación de gerentes se convierte en un factor clave en cualquier organización. En este sentido, este artículo presenta una reflexión sobre la formación para el ejercicio de la gestión pública. A través de la investigación bibliográfica telematizada, el estudio se centró en conceptos y tendencias nacionales e internacionales. La literatura confirma la necesidad de una revisión constante del papel de los gerentes, tanto en el sector privado como en el público. En ambos segmentos, aquellos que tratan con equipos deben tener interés en mejorar, en la búsqueda de compromiso y compromiso del equipo. Como punto culminante, el autoconocimiento generalmente utilizado en el sector privado para crear una ventaja competitiva, ofrece un punto de partida para reconocer las fortalezas que deben aprovecharse, las preferencias, las necesidades y las oportunidades de mejora. Por lo tanto, se sugiere el desarrollo de programas de capacitación más asertivos, dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, cubriendo habilidades técnicas y de comportamiento. Sin embargo, en el área pública, el desafío es aún mayor debido a la característica a menudo temporal de la función y la escasez de recursos. Para transformar la realidad de los ciudadanos del sur del estado de Río de Janeiro, los programas de capacitación creados para desarrollar características como la resiliencia en la gestión de equipos en la administración pública podrían ser la solución, de acuerdo con las tendencias del mercado investigadas en este estudio.

Palabras clave: Gestión de equipos; Desarrollo de Capacidad de liderazgo; Administración Pública; Herramientas de autoconocimiento; Capacitación gerencial en el sector público.

INTRODUÇÃO

O sistema democrático brasileiro está passando por transformações e grandes desafios. Uma maior participação do cidadão vem sendo observada para melhorias de processos da administração pública que remetem à ética e transparência. Com novos tempos à vista, busca-se também um desempenho de qualidade superior durante o período de governo de uma gestão municipal.

A experiência como Superintendente de Recursos Humanos, em cargo comissionado, na Secretaria de Administração de município na região sul fluminense - Estado do Rio de Janeiro em 2017 e 2018, proporcionou interação qualificada com municípios na respectiva região. Adicionalmente, a atuação por mais de 25 anos em empresas privadas, em processos e funções que envolvem Gestão de Pessoas, despertaram o interesse em abordar o tema, contribuindo para a administração pública daquela região.

O desafio de trabalhar em ambos os segmentos, resultou na observação do contexto da gestão de equipes na administração municipal, tomando ciência da realidade e da necessidade de melhoria frente às boas práticas de capacitação disponíveis no mercado. São modelos de autoanálise já vivenciados e aplicados no meio privado resultando em mais produtividade, com aderência ao momento ímpar na administração pública, para aqueles que ocupam posição de gestão de equipes.

Diante de um momento em que mudanças acontecem rapidamente e as organizações privadas e públicas estão buscando constante aperfeiçoamento, surgem duas perguntas norteadoras da pesquisa:

O time de gestores e líderes de equipes das secretarias que apoiam diretamente um prefeito tem competências técnicas e comportamentais frente aos atuais modelos de liderança de pessoas praticados nas organizações?

Os municípios do estado do Rio de Janeiro, da região sul fluminense, oferecem desenvolvimento para esses profissionais?

O objetivo do trabalho é compartilhar alguns exemplos de práticas de desenvolvimento da liderança no ambiente privado para que governantes municipais sul fluminenses possam refletir quanto ao incentivo para a aplicação em suas equipes. São programas que promovem o autoconhecimento e autoanálise como ponto de partida para

desencadear uma capacitação sob medida para gestores, promovendo mais conhecimento, habilidade e atitude. Busca-se também trabalhar na base do comportamento e personalidade desses profissionais, ajustando sua atuação para gerar maior engajamento e comprometimento, assim como a atualização de outros conceitos e práticas que contribuem para resultados superiores junto às suas equipes nos processos da administração pública dos municípios da região sul fluminense.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os últimos anos têm apresentado um momento de maior participação popular na administração pública municipal. No referido contexto, novas demandas surgem, entre elas um papel diferenciado de funções chave na gestão pública municipal e a maneira e recursos que utilizam para a entrega de resultados.

Galvão, Gil e Oliveira Jr. (2016), salientam que o cenário atual na gestão pública, remete ao foco da busca pelo alto desempenho frente a um modelo de gestão:

Em um modelo de Gestão Pública Municipal de Alto Desempenho, a busca pela Eficiência necessita de uma definição de processos em que as habilidades e competências dos servidores devem ser cuidadosamente avaliadas e alocadas de acordo com as funções e os objetivos estratégicos da Administração Pública Municipal. (GALVÃO; GIL; OLIVEIRA JR., 2016, p. 27).

Assim como no ambiente privado, o gestor administrador público tem papel de gerenciar processos e pessoas e seus resultados devem ser avaliados com atenção diferenciada. Pascarelli Filho (2011), enfatiza nova postura das instituições governamentais e seus administradores, com melhor capacidade de resposta frente às demandas, remetendo à reforma, transparência e à participação do cidadão na busca por qualidade de seus processos e serviços para seus clientes internos e externos.

O Novo Administrador Público necessita de uma visão holística da Administração Pública e, para tal, ele deve receber um treinamento que o torne um generalista, com conhecimentos de economia, finanças públicas, contabilidade pública, controladoria, recursos humanos, comunicação, marketing público, planejamento estratégico, normas jurídicas e políticas públicas. (PASCARELLI FILHO, 2011, p. 49).

A gestão de equipes citada no referido trabalho remete àqueles que ocupam a posição junto aos prefeitos eleitos. Respeitando características de cada administração, refere-se ao secretariado de governo e todos que se reportam diretamente para o gabinete, sendo responsáveis por equipes multifuncionais que devem entregar os resultados esperados para o plano de governo apresentado.

A necessidade de um modelo de capacitação no ambiente público que se inicia de dentro para fora, traz à tona, uma prioridade que não pode esperar. Ao pesquisar informações nos municípios sul fluminenses, observou-se que nem sempre existem programas de treinamento atualizados e disponíveis para a capacitação de gestores públicos. Programas e tentativas sem continuidade foram relatados para a preparação e desenvolvimento da liderança.

Embora os órgãos de ensino da área pública sejam bem estruturados, estão localizados a quilômetros de distância, na capital, no Rio de Janeiro, gerando deslocamentos e hospedagens, além do tempo dedicado, com custo direto e indireto. Os programas são generalistas, não são oferecidos “sob medida” para a realidade dos municípios, nem utilizam o autoconhecimento e autoanálise para desencadeamento de planos de desenvolvimento personalizado para gestores de equipes. Tal demanda se traduz em carência por modelos sustentáveis de capacitação, com aderência ao que é esperado de um cargo de liderança e chefia para a realidade de um município. Demonstra que sua implementação ou continuidade, dependem da visão inovadora e comprometida de governantes eleitos que acreditem que a base de uma boa liderança está no autoconhecimento, no desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo, na formação e engajamento de suas equipes.

O estabelecimento de programas de melhoria contínua na formação e capacitação de gestores servidores municipais que têm a nobre função de “serem maestros” de suas equipes de trabalho, aproveitando competências técnicas e comportamentais de cada um, representa um grande desafio carregado de resiliência para profissionais preparados e capacitados para as funções que exercem. Traduz-se aqui a mesma direção e inspiração do ambiente privado ao considerar-se o encantamento ao cliente como primordial para desenhar seus processos e buscar resultados.

No setor privado busca-se incansavelmente a satisfação dos seus clientes e é essa satisfação que resulta na efetividade das ações

aplicadas com eficiência e eficácia. Na Administração Pública este conceito também pode ser plenamente aplicado, devendo-se buscar a plena satisfação das necessidades do cidadão. (GALVÃO; GIL; OLIVEIRA JR., 2016, p. 29).

A própria Constituição Brasileira dispõe sobre a política de governança da administração pública, conferindo o art. 84, *caput*, inciso VI, alínea “a”. Entre os princípios citados no Art. 3º, destacam-se exemplos de alguns temas que remetem a competências da liderança: “Capacidade de resposta e transparência”. O Art. 4º enfatiza: “Fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades”; A demanda por uma gestão de qualidade vai mais além. O Art. 5º menciona que a “Liderança compreende um conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança”.

Entende-se que os artigos da constituição citados, reforçam que em qualquer instituição pública, ou privada, um ponto considerado primordial são as pessoas. Sendo assim, saber liderar e gerir é primordial para a busca de uma boa gestão de equipes, norteando resultados esperados.

Dutra e colaboradores (2019), apontam que uma nova visão tem sido observada, destacando as pessoas como um ativo a ser administrado. Independente da organização, existe uma forte demanda em revisar práticas para gerir pessoas.

Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre Gestão de Pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. (DUTRA *et al.*, 2019, p. 1).

Entre as principais transformações, esses autores ainda destacam, entre outras, aquelas que oferecem impacto nos modelos de estrutura que passam a ter mais flexibilidade, os processos decisórios com base em agilidade e foco nas demandas da sociedade. Reconhecendo escassez de recursos nas organizações públicas, a demanda por eficiência e competitividade tem destaque, assim como o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos times de trabalho.

As pessoas entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes formas porque são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental. (DUTRA *et al*, 2019, p. 103).

Barrett (2014), desperta reflexão quando aborda que o foco de um gestor de equipes está em viabilizar um modelo que promova empoderamento de colaboradores e suas habilidades para entre outros indicadores, maximizar a análise de custo benefício de processos internos e externos, considerando suas necessidades. A lealdade da relação e o foco no cliente refletem numa comunicação apropriada e maior produtividade para desempenho eficiente.

Assim como Barrett (2014) e Goleman (2015), propõem um modelo de desenvolvimento de gestores de equipes com foco em liderar a si mesmo para poder liderar sua equipe e processos inerentes à função.

O trabalho ora apresentado apresenta como ponto de partida, o desenvolvimento de temas e competências que remetem à consciência pessoal como forma de melhorar o indivíduo de dentro para fora, impactando nas suas relações de trabalho, e em sua inteligência emocional e relacional. Para tanto, partindo do princípio que muitas das grandes organizações privadas têm se preocupado em aplicar testes homologados para auto avaliação, os resultados obtidos funcionam como forma de promover autoconhecimento (personalidade e comportamento) e maior assertividade nos temas que serão desenvolvidos dentro do programa de capacitação da liderança.

Goleman (2014), menciona que as competências ligadas à inteligência emocional distinguem os melhores líderes da média.

Autoconsciência e autogestão, empatia e habilidades sociais são os quatro componentes principais da inteligência emocional. A autoconsciência e suas habilidades resultantes na autogestão dependem de voltarmos a atenção para dentro. A empatia, a base de lidar bem com os relacionamentos, requer uma atenção forte nos outros. (GOLEMAN, 2014, p. 116).

Galvão, Gil e Oliveira Jr. (2016), salientam que alto desempenho incorpora vertentes diferenciadas, como parcerias público-privada, salientando processos eficientes desenhados para se fazer mais com menos - respeitando a impessoalidade na tomada de

decisões e o agir com moralidade e transparência. Interessante também, observar as colocações dos autores, em conciliar o termo sustentabilidade com o desenvolvimento profissional da liderança como proposta para alto desempenho. Não são ações isoladas, mas contínuas que irão perdurar.

Para ser uma administração pública de alto desempenho há necessidade da gestão dos projetos públicos, com a correta percepção dos impactos das decisões governamentais e de seus reflexos no bem-estar futuro dos munícipes. (GALVÃO; GIL; OLIVEIRA JR., 2016, p. 17).

A ousadia do governante eleito deve sair da esfera das urnas e alcançar modelos de eficiência onde se estruturam processos – especialmente o de gestão de pessoas – com a finalidade de otimização eficiente de custo versus benefícios. Ao falar de processos, como o praticado em ambientes privados, a fundamentação em conhecimento, habilidades, atitudes reforça a base de uma gestão de pessoas por competências, ligadas à missão e princípios daquela gestão em sintonia com a legislação e constituição.

Os servidores públicos de carreira (equipe administrativa de Estado) são possuidores das tradições e cultura governamental e sem o conhecimento e compreensão dos mesmos (quanto às mudanças organizacionais para atender aos novos interesses da sociedade) qualquer processo de mudança será inócuo. (GALVÃO; GIL; OLIVEIRA JR., 2016. p. 121).

Entende-se que, como em qualquer instituição, o ciclo de vida de um profissional passa pelas etapas de contratar (na área pública também por concurso), desenvolver (treinamento), monitorar (na área pública com aderência de resultados com o Plano de Governo, Metas, Plano Plurianual, Leis de diretrizes Orçamentárias e Lei de Orçamento Anual). Mas como matéria prima importante nesse processo, destaca-se a parte de estimular o funcionário seja privado ou público para os desafios de uma gestão bem-sucedida. Por último, no referido ciclo, tem o desligamento ou aposentadoria que deve ser feito de forma digna e profissional.

Considerando o ciclo citado, comum aos dois segmentos, Galvão, Gil e Oliveira Jr. (2016), fazem referência à cultura organizacional e suas variáveis como fatores importantes para percepção do ambiente onde se trabalha e o que é esperado de seus colaboradores.

Entre as variáveis, destacam-se questões voltadas para autoconhecimento como crenças, valores, confiança e reputação. Ressaltando a variável liderança, os autores citam a necessidade de conhecer a fundo a área governamental; entender do ambiente que a comunidade está inserida; saber construir, gerir e conviver, assim como relacionar com as equipes multifuncionais, contribuindo para criar e fazer o amanhã de uma comunidade. No referido contexto, o servidor público especializado, tem papel chave de atuação para geração de resultados. Pois, conhecedor de práticas, técnicas adequadas levam a processos internos eficientes e garante sustentabilidade para seus clientes munícipes e ainda a valorização de seus servidores públicos. Os autores mencionam a seguinte visão administrativa:

Buscar novas práticas governamentais, para maior produtividade do processo/produto governamental com desenvolvimento de Seminários, Palestras, Encontros, Congressos, Projetos e Centros de Estudo, para municiar a nova equipe de governo na direção de maior homogeneidade funcional (customização/adaptação) aliando-se a isto a implementação de inovações na administração de Estado e a equipe administrativa de governo em ação. (GALVÃO; GIL; OLIVEIRA JR., 2016 p. 101).

Chiavenato (2014), aborda conceitos sobre definições de treinamento, reforçando ser esse um processo que contribui para alcançar objetivos, aumentar a produtividade em seus cargos e ajustar o comportamento para obter maior influência junto às suas demandas e equipes. Trata-se de um processo sistemático de ajuste de autoconhecimento, comportamento e capacidades. O Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA), servem como base para competências pessoais e profissionais para interagir com pares, superiores, subordinados e clientes.

Ao fazer um comparativo das questões propostas pelo autor e a observação realizada pela experiência na área privada e pública, uma análise é proposta frente à necessidade da transição entre um modelo tradicional e a tendência que as organizações privadas vêm trilhando. Chiavenato (2014), faz a seguinte afirmação:

As organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter retorno garantido. Para elas, treinamento não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, tanto na organização quanto nas pessoas que nela trabalham. E isso traz

benefícios diretos para a clientela. E também para todos os *stakeholders*. (CHIAVENATO, 2014 p. 310).

Torna-se assim, importante uma atualização dos modelos de trabalho da gestão pública administrativa em nível municipal, exigindo que os detentores do poder tenham que alcançar níveis nunca antes exigidos de eficiência, eficácia e efetividade. Uma busca não somente por um governo melhor, mas de forma mais ampla, por um sistema de governo que remete a um modelo de governança pública.

METODOLOGIA

Essa pesquisa descritiva foi realizada por meio da consulta de bases de dados eletrônicas tais como SciELO (Scientific Electronic Library Online) e Google Acadêmico considerando artigos com temas voltados à gestão de pessoas, em esfera nacional e internacional. Houve um direcionamento para autores que são referência de utilização em empresas definidos a partir da experiência profissional da autora principal que atua na área de recursos humanos nos segmentos privado e público por mais de 25 anos.

Após essa primeira busca, o escopo foi reduzido para artigos que discutam o uso de ferramentas de autoconhecimento e autoanálise – consideradas pontos de partida, para o desenvolvimento da liderança em gestão de equipes, respeitando peculiaridades dos segmentos para implementação de programas de desenvolvimento.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com base na análise bibliográfica exploratória e a observação do ambiente organizacional privado, percebeu-se que trabalhadores no geral, independentemente do segmento que atuam, quando em posição de liderança e gestão de pessoas, precisam assegurar conhecimento e habilidade para colocar o lado técnico em prática. As competências técnicas profissionais estão voltadas para a formação acadêmica e/ou experiência anterior de carreira. Conhecimento e habilidade, somados à atitude, de acordo com os autores pesquisados, resultam na qualidade de processos e das relações entre os mais diversos níveis, além de resultados para clientes internos e externos com desempenho superior. Sendo assim, o conhecer a si próprio para entendimento das áreas a serem

desenvolvidas, além da capacitação técnica, torna-se imprescindível em ambos os segmentos. Uma tendência no mundo organizacional, o autoconhecimento e autoanálise refletem também na inteligência emocional que vem sendo analisada desde a seleção, promoção e desenvolvimento de profissionais.

O Conselho Federal de Psicologia reconhece a utilização da avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho como ferramenta importante no processo de tomada de decisão, contribuindo para benefícios de grande valor para trabalhadores, organizações e sociedade como um todo.

Assim é que a escolha de pessoas com perfis mais adequados a determinada função aumenta a probabilidade de que elas obtenham maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, tenham melhor qualidade de vida. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2010 p. 17).

Entre os testes mais utilizados no ambiente organizacional, destaca-se o MBTI – uma abreviação dos nomes das autoras americanas Myers-Briggs. Ele aponta características e preferências pessoais. Foi desenvolvido nas teorias de Carl Gustav Jung sobre tipos psicológicos. O teste seleciona as pessoas em um dos 16 tipos psicológicos, ressaltando pontos fortes e de melhorias em suas características, possibilitando maior entendimento da personalidade, comportamento e atitude.

Os resultados do estudo comprovam que o MBTI é capaz de predizer com grande fidedignidade as preferências pessoais e profissionais para as funções das quais propõe identificar e, que exercem relevância e importância na gestão de pessoas por permitir uma compreensão da tipologia humana a partir de uma metodologia com respaldo na teoria do renomado psicanalista Carl Gustav Jung. (ANGNES, 2014, p.1).

Outro exemplo de teste é o QUATI – Questionário de Avaliação Psicológica, uma ferramenta de investigação também baseada na teoria Junguiana de tipos psicológicos. Homologado pelo conselho federal de psicologia, tem por finalidade, avaliar a personalidade através de escolhas determinantes situacionais, com a definição de estilos cognitivos e de tendências de comportamento. O questionário é composto por seis propostas de situações cotidianas. A pessoa escolhe as que mais se aproximam ou tem aderência ao seu comportamento. A análise pós-aplicação considera a quantidade de

respostas para as dimensões conceituais apresentadas, por meio de critério avaliativo qualitativo e quantitativo. A professora Simone Drigo no site Cliapsicologia faz a seguinte afirmação sobre o teste QUATI.

Avalia a personalidade por meio das escolhas situacionais que cada indivíduo faz. Este teste tenta classificar as semelhanças e diferenças em determinados grupos, assim auxiliando na organização de grupos de trabalhos, detectando e resolvendo conflitos nas organizações. (DRIGO, 2019. p. 1).

Os dois exemplos citados anteriormente, assim como outras ferramentas existentes no mercado, testes comprovados de autoconhecimento e psicológicos contribuem na realização de aspectos fundamentais do comportamento do ser humano. Uma forma de tirar uma fotografia e avaliar criteriosamente aptidões, habilidades, variações, preferências e tendências de comportamento.

Os papéis de ontem e hoje se cruzam não só em novas nomenclaturas, mas em novas posturas, ligadas a comportamento e personalidade. Para tanto, a pesquisa bibliográfica e exploratória realizada, remete não somente a conceitos corriqueiros do dia a dia de uma liderança na área pública, como também na preparação interna para ocupar cargo tão importante, permitindo que programas possam ser montados com temas comuns da função, mas, especialmente com o que promove autoconhecimento, levando à melhoria de suas relações na esfera pessoal e profissional, gerando resultados superiores para sua equipe, e, conseqüentemente para a comunidade onde atua.

O quadro 1 a seguir demonstra mudanças ocorridas na representação do papel de gestores de processos e equipes:

Papel dos gerentes de ontem	Papel dos gerentes de hoje
Relações estritas entre chefe-subordinado	Relações funcionais amplas com os pares
Executar tarefas por de meio de ordens	Fazer as coisas pela negociação
Transmitir mensagens acima e abaixo	Resolver problemas e tomar decisões
Desempenho pela descrição de cargo	Ampliar o cargo por projetos empreendedores
Foco funcional estreito	Colaboração ampla funcional e cruzada
Trabalho entre canais, um a um	Ênfase na velocidade e na flexibilidade
Controle dos subordinados	<i>Coaching e Mentoring</i> da equipe
Ênfase na rotina e nos procedimentos	Ênfase na capacitação e no conhecimento
Utilizar as habilidades dos subordinados	Construir competências da equipe
Chefia e autoridade	Liderança, comunicação e motivação

Quadro 1 – O papel dos gerentes no treinamento está passando por profundas mudanças

Fonte: (CHIAVENATO, 2014, p. 323).

A utilização de testes de autoconhecimento tem sido uma prática no meio privado para desenvolvimento de competências pessoais que irão impactar na entrega de resultados via competências técnicas, que auxiliam gestores a reconhecer seus pontos fortes para potencialização e de melhoria ou carência, sempre proporcionando o equilíbrio. Outros temas de treinamento abordados na matriz de treinamento da liderança em empresas, comumente são na categoria gestão, como: Tempo, Projetos, Custos, Qualidade e *Compliance* – código de conduta e ética. Trata-se de um aperfeiçoamento contínuo da área de Recursos Humanos para o setor de treinamento acompanhar as mudanças que ocorrem no mundo, estudar tendências e preparar atualização. A parceria das áreas e gestores no referido contexto torna-se chave para resultados da liderança, assim como na multiplicação de informações para suas equipes. A abrangência dos temas deve existir conforme prioridade da gestão municipal, porém, sempre partindo da ferramenta do autoconhecimento.

Em análise crítica, considerando a experiência na área pública na região sul fluminense, alguns fatores foram levantados e que podem comprometer a devida atenção ao interesse dos governantes em melhor capacitar sua liderança, e conseqüentemente as equipes que operacionalizam as atividades. A falta de apoio de níveis mais altos ou de interesse do secretariado e subordinados diretos, oferecendo resistência à mudança e quebra de paradigmas entende-se ser o fator que pode comprometer a viabilidade do trabalho. O compromisso é gerar valor aos atores envolvidos que devem perceber o impacto que representa para o cliente final. Entretanto, como no meio privado, pode causar a não aprovação ou rejeição da proposta.

Reconhecer limitações orçamentarias e de prioridades pode ser um fator crítico para aplicação dos testes de autoconhecimento e a continuidade de outros programas sob medida para as necessidades do município. Entretanto, as parcerias de outros interessados como empresas, consultorias locais e universidades podem contribuir para sua aplicabilidade. Deve-se também trabalhar para gerar evidências que instituições, instrutores e facilitadores envolvidos estejam preparados e homologados para o trabalho, para que não haja comprometimento com a qualidade esperada.

Enfrentar eventuais obstáculos contribuirá para o desafio de promover uma mudança cultural na liderança e gestão organizacional de qualquer instituição privado, mas especialmente na administração pública e especificamente nos municípios da região sul fluminense no Estado do Rio de Janeiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo baseado em revisão bibliográfica destacou o tema autoconhecimento. Como ponto de partida de um modelo de capacitação, apresentou-se foco em pesquisar ferramentas que são utilizadas no ambiente privado e que oferecem aderência para a administração pública. Importante também refletir que a liderança não somente atua na gestão de processos que remete a competências técnicas, mas tem papel destacado na seleção de profissionais, assim como seu desenvolvimento, engajamento e respectivo reconhecimento.

Buscou-se analisar motivações intrínsecas ao fomentar interesse dos envolvidos em investir na capacitação da liderança, gerando motivação e engajamento para realização de processos de gestão de pessoas que ofereçam qualidade para seu principal cliente – a população. Uma ação de mão dupla, pois assim como na área privada, o interesse precisa vir dos dois lados, governantes e respectivos ocupantes dos cargos.

O processo de atualização e capacitação para líderes e gestores públicos é uma prioridade na administração pública municipal. É necessário olhar para o retrovisor de um modelo de liderança do passado, entretanto com o foco no futuro. Tempos atuais remetem a respeitar a base onde estamos e nos dedicarmos ao autoconhecimento e ao constante aperfeiçoamento em atendimento às demandas que estão surgindo, especialmente pelo momento da globalização e a força da era da informação.

Percebe-se que novos tempos anunciam um papel diferenciado para líderes e gestores, A auto liderança e a motivação pelo desempenho deve começar de cima pra baixo e pelo exemplo, criando meios de extrair o máximo de seus colaboradores, por meio do empoderamento, do desenvolvimento pessoal, da inteligência emocional e relacional, na promoção do autocontrole para gerir suas equipes por melhor desempenho nos resultados. Um legado ao cliente final – munícipe e futuras gerações.

Espera-se que esse breve estudo contribua para o início de um trabalho que venha preparar a liderança reportada diretamente ao prefeito de um município. A inspiração foi despertada na atuação na área pública na região sul fluminense, porém é aplicável para qualquer município e administração pública do Brasil. Que esse trabalho de conclusão de curso seja uma contribuição pessoal comprometida a oferecer um ponto de partida para a continuidade de novos estudos e propostas para melhor capacitação e desempenho da liderança da gestão pública municipal. Que traga interesse de governantes, que outros

alunos de cursos afins possam desenvolver novos estudos e, especialmente, assim como ocorrido em minha autoria, haja o despertar de profissionais independentemente do segmento em que atuam, em desenvolver modelos para o estreitamento do privado e público, trazendo alternativas para a excelência da administração pública.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu (especialização) em Gestão Pública e Gestão Pública Municipal da UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO – UNIFESP, em parceria com o Programa UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB, instituído pelo Ministério da Educação/MEC, no âmbito do Programa 1061 – Brasil Escolarizado, ação 8426 – Formação Inicial e Continuada a Distância com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

REFERÊNCIAS

- ANGNES, Derli L. Avaliação dos tipos psicológicos de Jung na gestão de pessoas. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 5, p. 31-49, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/283655393_AVALIACAO_DOS_TIPOS_PSICOLOGICOS_DE_JUNG_NA_GESTAO_DE_PEEVALUATION_OF_JUNG_PSYCHOLOGICAL_TYPES_IN_PEOPLE_MANAGEMENT>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- BARRETT, Richard. O Novo Paradigma da Liderança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- BRASIL. Constituição de (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais no 1\92 a 42\2003 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão no 1 a 6\9.- Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas 2004. 436 p. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em: 22 abr. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Avaliação Psicológica: Diretrizes na Regulamentação da Profissão, Brasília, CFP, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Testes psicológicos. Disponível em: <<https://site.cfp.org.br/index.php?cat=todos&s=teste&submit=Buscar>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

DRIGO, Simone S. Curso Quati – Avaliação de personalidade e potencialidades. Disponível em: <<http://cliapsicologia.com.br/quati-avaliacao-de-personalidade-competencias-e-potencialidades/>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

DUTRA, Joel Souza et al. Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas. São Paulo: Atlas, 2019.

GALVÃO, Paulo Roberto; GIL, Antônio de Loureiro; OLIVEIRA JR., Roberto de. Gestão Pública Municipal de Alto Desempenho. Governança e Controladoria Municipal: Curitiba, 2016.

GOLEMAN, Daniel. Liderança. A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

PASCARELLI FILHO, Mario. A Nova Administração Pública: Profissionalização, Eficiência e Governança. São Paulo: DVS, 2011.

Recebido 08/01/2019
Aprovado 28/06/2019