

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA**

**CAMPUS JOINVILLE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM
GESTÃO HOSPITALAR**

**MARIANE MÜLLER SCHRAMM
TAISA FERNANDES FREIRE**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE SELEÇÃO E
CAPACITAÇÃO DE LIDERANÇAS NO SERVIÇO
PÚBLICO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**MARIANE MÜLLER SCHRAMM
TAISA FERNANDES FREIRE**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE SELEÇÃO E
CAPACITAÇÃO DE LIDERANÇAS NO SERVIÇO
PÚBLICO**

JOINVILLE, 2013

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA**

**CAMPUS JOINVILLE
CURSO GESTÃO HOSPITALAR**

**MARIANE MÜLLER SCHRAMM
TAISA FERNANDES FREIRE**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE SELEÇÃO E
CAPACITAÇÃO DE LIDERANÇAS NO SERVIÇO
PÚBLICO**

**Submetido ao Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia
de Santa Catarina como parte dos
requisitos de obtenção do título
de Tecnólogo em Gestão
Hospitalar.**

**Professor Orientador:
Dayane Clock, Ma**

JOINVILLE, 2013

Schramm, Müller Mariane.

Freire, Fernandes Taisa.

Análise do Processo de Seleção e Capacitação de Lideranças no Serviço Público / Schramm, Müller Mariane. Freire, Fernandes Taisa. – Joinville: Instituto Federal de Santa Catarina, 2013. 55 f.

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Federal de Santa Catarina, 2013. Graduação. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar. Modalidade: Presencial. Orientadora: Dayane Clock, Ma

1.Gestão Hospitalar 2.Hospital Público 3.Liderança
I. Análise do Processo de Seleção e Capacitação de Lideranças no Serviço Público

**ANÁLISE DO PROCESSO DE SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DE
LIDERANÇAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

**MARIANE MÜLLER SCHRAMM
TAISA FERNANDES FREIRE**

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar e aprovado na sua forma final pela banca examinadora do Curso Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

Joinville, 15 de Julho de 2013.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dayane Clock, Ma
Orientadora

Prof^a. Joanara Rozane da Fontora Winters , Ma
Avaliador

Prof^o. Gustavo Polidoro, Esp.

Avaliador

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente e acima de tudo, a Deus por ter me dado força, paciência e persistência no decorrer da minha vida acadêmica, para a realização de mais um sonho.

Aos meus pais que, com paciência e carinho, me apoiaram e me incentivaram durante toda a faculdade.

Ao Jonatas, meu noivo, cuja compreensão, dedicação e amor, preencheram meu coração com esperança em todo o processo de desenvolvimento desse trabalho.

Agradecemos às nossas famílias, por seu apoio e compreensão dedicados, paciência e amor compartilhados, e fé em nosso trabalho.

À Dolores Maria Müller, *in memoriam*

EPÍGRAFE

“Estar no poder é como ser uma dama. Se tiver
que lembrar às pessoas que você é, você não é.”
Margareth Thatcher “Dama de Ferro”

RESUMO

O presente trabalho aborda a liderança no espaço público tendo como objetivo avaliar quais são os requisitos e capacitações exigidas ao se empossar um líder no espaço público. Portanto, conhecer como é o processo de seleção e capacitação das lideranças da área pública do Norte Catarinense, demonstrou ser o objetivo principal. Como objetivos específicos, descreve-se a maneira como é feita a seleção das lideranças e identificou-se a disponibilidade de capacitações para líderes do espaço público. Para explicar e apresentar o problema desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, com teorias defendidas por autores através de livros, artigos e revistas. O método de pesquisa usado foi a entrevista semiestruturada, formulada a um servidor público da região Norte Catarinense, responsável pelo setor de treinamentos no espaço público. O motivador deste tema foram as dificuldades elencadas durante estágio obrigatório desenvolvido em uma instituição pública. Através deste estudo pode-se conhecer como a falta de competência técnica, curso próprio e perfil para liderar podem influenciar na gestão de uma organização. A meritocracia, instrumento adotado por algumas instituições públicas do país, vem trazendo bons resultados, onde o líder é escolhido por seu mérito, competência, avaliação curricular, testes seletivos e práticos. Cursos nas áreas de gestão em saúde, como por exemplo Tecnólogo em Gestão Hospitalar, são desenvolvidos e direcionados às práticas de administração em saúde e poderá servir de base para a profissionalização de líderes de instituições de saúde, sejam estas públicas ou privadas.

Palavras-chave: Gestão Hospitalar; Hospital Público; Liderança.

ABSTRACT

This paper discusses the leadership in the public space aiming to evaluate what are the requirements and skills required to be a leader swear in public space. Therefore, knowing how the process of selection and training of leaders in the public area of North Santa Catarina, proved to be the main goal. As specific objectives, describes how the selection is made and the leaders identified the availability of training for leaders of public space. To explain and present the problem developed a literature with theories advocated by authors through books, articles and magazines. The research method used was the semistructured interview made to a public servant in the Northern region of Santa Catarina, who is responsible for training in public space. The motivation of this theme were the difficulties listed for compulsory internship developed into a public institution. Through this study we can understand how the lack of technical competence, and proper course profile for lead may influence the management of an organization. Meritocracy, instrument adopted by some public institutions in the country, has brought good results, where the leader is chosen by merit, competence, curriculum evaluation, selective tests and practical. Courses in health management, such as Hospital Management Technologist, are developed and targeted at management practices in health and can serve as a basis for the professionalization of leading healthcare institutions, whether public or private.

Keywords: Hospital Management; Leadership; Public Hospital.

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC - Balanced Score Card

FAEPA - Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Assistência

HCFMRP–USP - Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo

HCRP - Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto

LNTD - Levantamento de Treinamento e Desenvolvimento

PDCA - Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação

SEGPLAN - Secretaria de Gestão e Planejamento

SP - São Paulo

SUS - Sistema Único de Saúde

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

USP - Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Liderança	15
2.2 Perfil do Líder	19
2.3 Liderança no Espaço Público.....	21
2.4 Treinamento e Capacitação	25
3. METODOLOGIA	29
3.1 Caracterização da Pesquisa	29
3.2 Procedimentos para a Coleta de Dados	30
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	33
5. CONCLUSÕES.....	47
REFERÊNCIAS.....	50

1. INTRODUÇÃO

Do início do século XX à sociedade atual, passamos basicamente de uma sociedade agrária para uma sociedade industrial, dinâmica, com avanços técnicos e científicos, muito além do imaginado. Mas ao invés de estarmos usufruindo desta prosperidade, estamos em constantes conflitos: entre nações, raças, patrões e empregados, e até vizinhos. Muitos dos problemas não se resolvem somente pela ciência e pela técnica, mas necessitam de habilidades humanas. As maiores deficiências como seres humanos são as incapacidades de conseguir a cooperação e a compreensão do próximo, principalmente por se dar maior importância ao mundo das coisas e não ao mundo das pessoas. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Este desequilíbrio pode estar relacionado às diferenças nas formações acadêmicas em ciências exatas e em ciências humanas. Nas ciências exatas, o estudante não adquire nenhuma habilidade social quanto às situações humanas, aprendendo somente através de livros, dentro de bibliotecas. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

A administração faz parte das ciências humanas e tem como uma das suas definições, segundo Hersey e Blanchard (1982, p.04), “[...] trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais.”

Então com base nesta definição, a administração se aplica a qualquer organização, seja ela empresarial, educacional, hospitalar ou política.

Entre as habilidades necessárias aos processos de administração, temos: a técnica, a humana e a conceitual.

Habilidade técnica é a capacidade de aplicar conhecimentos, técnicas, métodos e equipamentos necessários à execução de tarefas específicas; é adquirida através da experiência, da educação e do treinamento. Habilidade humana é a capacidade e o discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança. Habilidade conceitual é a capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e onde cada área específica se enquadra nesse complexo; permite agir de acordo com os objetivos imediatos do próprio grupo. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.06)

Conforme o colaborador for ascendendo aos níveis superiores da organização, essas habilidades irão variar e o funcionário terá cada vez menos necessidade de habilidades técnicas e cada vez mais habilidades conceituais.

Enquanto as habilidades técnicas e conceituais poderão variar conforme os diferentes níveis gerenciais, o que permanece inalterado é a importância em todos os níveis da habilidade humana.

Para que qualquer organização seja bem sucedida, é necessário que exijam de seus administradores ou gerentes, habilidades interpessoais, que saibam lidar com pessoas. Sendo assim, administrar significa alcançar objetivos através de liderança. Apesar de serem tratadas como tendo o mesmo significado, a administração e a liderança são distintas na sua essência. Liderança tem um conceito mais amplo, comparada à administração, que é um tipo especial de liderança ligada principalmente à execução de objetivos organizacionais.

Pela sua escassez no mercado, normalmente se acredita que a liderança possa ser exercida somente por poucas pessoas,

porém este potencial pode estar dentro de muitos administradores, não é uma habilidade mágica.

Para demonstrar o objetivo deste trabalho, que se identificou como principal desafio para se desenvolver um profissional com qualidades necessárias à liderança, identificou-se o problema e formulou-se a seguinte pergunta:

Quais são os requisitos e capacitações exigidas ao se empossar um líder ou coordenador de área, no espaço público?

Portanto, conhecer como é o processo de seleção e capacitação das lideranças da área pública de uma cidade do Norte Catarinense, demonstrou ser o objetivo principal deste estudo.

Somando-se ao objetivo geral deste trabalho, temos também como objetivos específicos, descrever como é feito a seleção das lideranças na área pública de uma cidade do Norte Catarinense; e identificar a disponibilidade de capacitações para líderes do espaço público de uma cidade do Norte Catarinense.

Esta pesquisa teve como delimitação as informações fornecidas através de entrevista formulada à um servidor público municipal do Norte Catarinense. O profissional entrevistado, que daqui para adiante será tratado por servidor público, é responsável pela Gerência do Desenvolvimento de Treinamentos e Capacitação de Recursos Humanos, de um setor público, no norte catarinense. Este transmitiu as informações necessárias ao estudo, com total conhecimento de causa, sem melindros em responder com clareza à todas as interrogações.

As organizações do setor público não possuem tradição na utilização de ferramentas de gestão, desenvolvimento, treinamento e capacitação de lideranças, por isso torna-se

importante um estudo sobre as formas de seleção e formação dos líderes nas instituições públicas do país.

Através de um estudo aprofundado sobre as dificuldades identificadas, é possível apresentar contribuições que melhorem a qualidade nos serviços de saúde apresentados aos usuários e no envolvimento dos colaboradores com a gestão destas instituições.

Durante o estágio curricular obrigatório, as acadêmicas puderam identificar algumas dificuldades quanto à gestão e liderança de pessoas em uma instituição pública, o que resultou no motivador para a realização deste estudo.

Durante o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar, foram abordados os conceitos de que ser um líder é conseguir que o seu grupo se organize e trabalhe em equipe, com sincronismo e motivação. Então, na identificação deste problema, evidenciou-se a necessidade de um estudo mais aprofundado quanto à exigência de requisitos e capacitação das lideranças no setor público.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. A primeira parte trata de sua introdução, sendo abordada a contextualização do problema, a justificativa de se realizar este estudo, limitações da pesquisa, descrição do objetivo geral e dos específicos, e a estruturação do trabalho.

Durante o segundo capítulo apresenta-se a contextualização do desenvolvimento teórico, onde se buscou os referenciais para a fundamentação desta pesquisa. Dentre os assuntos abordados, se apresenta os temas sobre as percepções dos autores quanto à liderança, seu perfil, como se apresenta no espaço público, e treinamentos e capacitações, suas necessidades e existência.

Inserido ao capítulo 3, está a metodologia utilizada para o delineamento, caracterização da pesquisa e procedimentos utilizados para se concluir o objetivo do estudo.

No capítulo 4, são demonstrados os resultados alcançados com a pesquisa bibliográfica, a entrevista e a análise observada durante o período do estágio desenvolvido em uma instituição pública.

O capítulo 5 contém as conclusões a que chegaram as estagiárias após o desenvolvimento deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo encontra-se uma síntese dos referenciais eleitos para fundamentarem o trabalho desenvolvido. Para esta fundamentação, buscou-se construir o referencial estudando os temas liderança, perfil do líder, liderança no espaço público, treinamento e capacitação.

2.1 Liderança

As organizações são constituídas por pessoas que possuem sentimentos e motivações diferentes que as levam a estar inseridas nas mesmas, sendo de necessidade para qualquer tipo de organização, a existência de lideranças. O ambiente organizacional influencia as pessoas e os relacionamentos interpessoais de colegas de trabalho e com seu líder, impactam na motivação do ser humano e do grupo onde estão inseridos. (PONTES, 2008)

Antigamente usava-se o termo chefe ao invés de líder, que para exercer sua função, precisava causar medo em seus subordinados e tê-los “na palma da mão” para conseguir que suas vontades fossem obedecidas. Bastava-lhe apenas, para exercer sua função, saber planejar, organizar, controlar e corrigir os funcionários. O chefe obtinha total controle sobre seus subordinados. Com o aumento da concorrência no fim dos anos 80, surgiu a necessidade por parte da empresa, de contar com funcionários mais colaborativos e dedicados às suas atividades. Para isso era necessário que “ vestissem a camisa da empresa”, então o conceito “chefe”, precisou ser mudado para o então líder, pois este não mais conseguiria alcançar seus objetivos através de coação, mas de liderança. (PONTES, 2008)

Borges (2013, p.05-06) comenta a respeito dessa evolução da visão organizacional:

Os trabalhadores, de acordo com a Teoria Clássica, eram tratados de forma mecânica. Com o aparecimento de novas visões organizacionais, o funcionário deixou de ser *Homo economicus* para ser visto como *Homo socialis*. O novo perfil organizacional integra seus profissionais na tomada de decisões e na disponibilização de informações da empresa onde trabalham, integrando-os ao contexto. Assim, enquanto a Teoria Clássica destacava a autoridade formal, considerando apenas a chefia dos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores, a Teoria das Relações Humanas identificou a influência da liderança no comportamento das pessoas.

Nas palavras de Chiavenato (2003) liderança é a influência exercida em uma determinada situação por meio da comunicação, com o intuito de alcançar um ou mais objetivos específicos.

O autor Segundo (2003 *apud* VIEIRA, 2013, p.07) destaca ainda que,

[...] cabe ao líder, por meio de suas ações junto a equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecer o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e energizam. O clima organizacional, reflete, então, uma tendência ou inclinação relacionada a percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo, desta forma, um indicador de eficácia da liderança.

A liderança é fundamental nas relações humanas, sendo que o sucesso ou fracasso das organizações está ligado à capacidade de liderar. (BRANDÃO, 2013)

A liderança é um aspecto importante que influencia de forma estratégica na competitividade das organizações. A evolução do ambiente macroeconômico, das tecnologias da informação e da concorrência, afetam diretamente o perfil dos líderes nas organizações. (BENEVIDES, 2010)

Existem diferentes estilos de lideranças, onde pode-se destacar dentre eles os três mais conhecidos: autocrática, liberal (laissez-faire) e democrática.

Liderança autocrática:

Nesse estilo de liderança, Chiavenato (2003) afirma que o poder fica todo centralizado no líder, sendo assim não delega atividades, não acredita que seus liderados são capazes de desempenhar as atividades da mesma forma que ele, é dominador e provoca frustrações em todo o grupo. Agindo dessa forma, impede o crescimento e autonomia de seus liderados no trabalho.

Faria (2002) comenta a respeito desse tipo de liderança, onde o líder é quem fixa as diretrizes sem permitir a participação do grupo. É ele quem determina quais serão as técnicas e providência à execução das atividades, conforme sua visão das necessidades, de modo que o grupo não consegue prever quais serão suas decisões.

Liderança liberal (laissez-faire):

Para Chiavenato (2003), nesse estilo de liderança, os colaboradores são livres para desempenhar suas atividades da forma que acharem mais apropriada, sem sofrerem nenhum tipo de controle.

“As decisões são tomadas pelo grupo, mas sem a participação do líder.” (OLIVO, 2010, p. 37)

Conforme Faria (2002, p.64, “[...] tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder [...]”).

Apesar desse estilo de liderança ser interessante pelo fato de proporcionar iniciativas por parte do grupo, faz com que eles se sintam inseguros, por não contarem com a presença do líder, não sabem limitar suas decisões. (OLIVO, 2010)

Liderança democrática:

“O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.” (CHIAVENATO, 2003, p. 125)

Para Olivo (2010), esse estilo de liderança permite e incentiva a participação dos liderados nas tomadas de decisões, para melhor aprimoramento das atividades desenvolvidas. Neste estilo, o líder participa do grupo estimulando seus liderados às iniciativas e ideias, porém é necessária sua aprovação para que sejam desenvolvidas. Todos podem participar das tomadas de decisão, juntamente com o líder, porém ele é quem dará a palavra final.

“Líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais.” (CHIAVENATO, 2003, p. 125)

Mediante os três tipos de lideranças, cabe a cada líder escolher qual se adapta às suas características e estilo de liderança que deseja exercer sobre seus liderados.

2.2 Perfil do Líder

Os líderes devem estimular a mudança. Para isso, precisam respeitar as pessoas e aprender que a mudança envolve todas as suas atividades. Os líderes devem romper com os hábitos, mudando a forma como a empresa é organizada. (CHIAVENATO, 2003, p.140)

É importante que o líder seja um profissional que através de sua forma de liderar, consiga envolver e comprometer sua equipe, a fim de estimulá-los a mudar e melhorar o desenvolvimento de suas atividades. (CUNHA; NEVES; PEREIRA, 2013)

Ele precisa ser inspiração para seus liderados e saber servir.

Outra das características fundamentais dos líderes de sucesso atuais é a capacidade de adaptação a mudanças. As políticas que funcionaram no passado e no presente não necessariamente trarão resultado no futuro. Líderes de sucesso conseguem reconhecer isto e se adaptar. (CUNHA; NEVES; PEREIRA, 2013, p.12)

Para a obtenção de sucesso, é necessário que o líder saiba criar condições motivadoras no ambiente organizacional para a equipe, transformando o ambiente profissional num clima harmonioso e de cooperação, resultando no comprometimento entre todos os integrantes. (PONTES, 2008)

O líder precisa valorizar seus colaboradores e tratá-los como um imprescindível e importante patrimônio da organização.

Segundo Chiavenato (2003, p.123), os traços característicos que definem um líder, são:

1. Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso;
2. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
3. Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
4. Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Outras características que um líder deve possuir:

1. Imbuídos de humor e humildade, e por natureza inclinados a tratar com igualdade as pessoas nas organizações;
2. Conscientes e honestos consigo mesmos, assim como em relação às suas próprias potencialidades, fraquezas e esforços sinceros para melhorar;
3. Bastante curiosos e acessíveis de modo que os outros se sentem seguros ao oferecerem um feedback honesto e novas ideias;
4. Compreensivos e capazes de respeitar os concorrentes ou adversários e aprender com eles, tanto em situações de liderança quanto em condições gerais de negócio;
5. Proativos, revelando não um desejo de se mover apenas por mover, mas de forma determinada em direção a uma meta clara com inexorável resolução. (SOUSA, 2009, p.19)

Para Chiavenato (2003, p.123), “[...] um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.”

Para que o líder inspire confiança, ele mesmo deve acreditar que as decisões que estão sendo tomadas são as mais corretas e éticas no momento. Para que seus liderados tenham a mesma confiança, faz-se necessário que este perceba as

variáveis de seu ambiente organizacional, bem como de seus liderados.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (CHIAVENATO, 2003, p. 122)

O líder precisa conhecer seus liderados, saber do seu potencial e suas dificuldades, para que possa saber como conduzi-los no desempenho de suas atividades, bem como despertar sua motivação e criatividade, uma vez que cada pessoa é um ser único e possui suas especificidades, não podendo assim ser padronizado. (PONTES, 2008)

A liderança dentro de qualquer organização, possui um papel importante e o mesmo ocorre com as organizações públicas. Todas precisam de bons líderes, que saibam como administrar o capital humano e financeiro, bem como saber trabalhar com os desafios que o setor proporciona. Para isso, faz-se necessário que as pessoas indicadas a cargos de liderança, possuam perfil de líder, com experiências em liderança e que estejam em constante treinamento para qualificação profissional.

2.3 Liderança no Espaço Público

A população, ao ser atendida pelos setores públicos, há muito tempo já vem demonstrando um maior conhecimento de seus direitos, principalmente na qualidade de atendimento e humanização. Por isso, a gestão pública e todos os serviços vem

sofrendo mudanças, com comprometimento de um bom atendimento através dos servidores. Essas exigências são cada vez maiores e mudanças são esperadas em qualquer contexto e qualquer organização, seja ela pública ou privada. (PANZENHAGEN; NEZ, 2013)

No final do século XX, a administração pública brasileira, com seu modelo de federalismo trino, deparou-se com o desafio de promover mudanças, diante do surgimento de uma nova institucionalização – o espaço público de representação e negociação social. Com isto, passou-se a exigir, nas organizações públicas, práticas de liderança que mobilizassem para as políticas públicas adequadas à construção simultânea da cidadania e governabilidade. (SILVA NETO, 2004, p.19)

As necessidades e exigências da atualidade demonstram que as organizações precisam de equipes de colaboradores comprometidos com sua missão, desempenhando um trabalho de qualidade e prestando um serviço de excelência à população. Essas também são as missões primordiais do Estado, e cabe a ele desenvolver seus líderes para que possam direcionar seus liderados a um caminho de satisfação e motivação profissional.

As instituições públicas são gerenciadas por dirigentes que devem ter o compromisso de manter a instituição cada vez melhor, para isso o desafio de liderar de forma que se consiga atender a toda a demanda administrativa. Assim, terá que desenvolver um trabalho em equipe, com parcerias, sempre focado no grupo e estar preparado para receber o cidadão-cliente. (PANZENHAGEN; NEZ, 2013, p.08)

Ferlie (1999 *apud* SILVA NETO, 2004, p. 21), cita que vários são os motivos para que o meio acadêmico e as

consultorias culpem as lideranças pelas ineficiências nos serviços públicos, como

[...] a interferência política na administração; a falta de qualificação e continuidade de pessoal, especialmente em escalões superiores; a falta de incentivos na busca por eficiência e economia; os sistemas inadequados de contabilidade geral e de gerenciamento das informações.

Na sociedade, segundo Bresser Pereira (1998 *apud* SILVA NETO, 2004), a culpa recai sobre a falta de confiança nos políticos e nos funcionários públicos em geral, e destas críticas se avalia que o principal fator pela falta de inadequação da qualidade nos serviços públicos está nas lideranças, a qual traz um desdobramento negativo nos serviços, que ao serem prestados à comunidade, deveriam ser a tradução da qualidade.

Segundo Panzenhagen e Nez (2013, p. 09), “O exercício da liderança exige, também, uma constante busca de autoconhecimento e de autodesenvolvimento.” Portanto, o líder ou qualquer profissional, não pode parar de se aperfeiçoar, graduar, autoconhecer, autodesenvolver, sempre se atualizando em todos os sentidos, precisa aprender a lidar com pessoas, influenciá-las. Isto ocorre muito nas organizações privadas, mas por certo tipo de “acomodação”, dificilmente ocorrerá em uma gestão pública, pois o profissional já possui estabilidade no emprego, e mesmo que seja por indicação política, seu cargo estará garantido durante toda a gestão daquele governante que lhe empossou.

Outro artigo, do autor Ruthes (2007, p.101), citando o aprendizado constante, diz que “[...] o sucesso competitivo depende cada vez mais do aprendizado, mas a maioria das pessoas não sabe aprender.” Comenta que o bom aprendizado nas instituições depende muito mais de como o indivíduo avalia o seu comportamento e não por atitudes e motivações, que as

organizações precisam criar processos para melhoria contínua e foco no crítico. Para esses autores, os grupos motivados e os criativos conseguem melhores resultados de desempenho do que os com maiores recursos financeiros e físicos.

Durante o desenvolvimento de um trabalho acadêmico, um grupo de pesquisadores, avaliou casos estudados em alguns países, como Estados Unidos, México e Alemanha, e com base neste estudo chegaram a algumas conclusões sobre quais os atributos que os líderes públicos não podem “abrir mão”. Dentre esses atributos, os quais são apresentados como objetivos estratégicos, o autor Silva Neto (2004) cita :

- conduzir a mudança – que reúne alguns critérios como aprendizagem contínua, criatividade e inovação, consciência do mundo exterior, flexibilidade, capacidade de adaptação, reflexão estratégica e visão;
- conduzir as pessoas – neste objetivo listam-se gestão de conflitos, consciência cultural, integridade e honestidade, e capacidade de construir equipes;
- buscar resultado – demonstra como necessários, a prestação de contas, foco no cliente, capacidade de tomada de decisão, espírito empreendedor, capacidade de solucionar problemas e credibilidade técnica;
- elevar a perspicácia – mostra as seguintes exigências: gestão financeira, de recursos humanos e de tecnologia;
- fomentar coalizões e comunicação – neste objetivo estratégico é listado os seguintes critérios: capacidade de influenciar e negociar, habilidades interpessoais, comunicação oral, parcerias e refinamento político.

Diante destes itens expostos acima, dos quais não como coincidência foram listados em primeiro lugar, as conduções rumo à mudança e às pessoas, demonstra-se então que as

capacidades de um gestor vai muito além da simples liderança, e se reflete na sua busca de novos conhecimentos; referência a retornos avaliativos de sua liderança, junto aos seus liderados; reconhecimento de seus pontos fortes e fracos; identificação e adoção de medidas para evitar conflitos; e muitos outros pontos já anteriormente citados neste trabalho.

As informações apresentadas no estudo [...] oferecem um conjunto de abordagens de aprendizado; porém, para que estas se transformem em realidade na liderança municipal serão necessários programas de reestruturação e desenvolvimento com estratégias de longo prazo. (SILVA NETO, 2004, p.106-107)

Seguindo a linha de pensamento destes autores, a liderança deve se atualizar constantemente, com treinamentos ou capacitações direcionados às melhorias nos desempenhos organizacionais e nos indicadores de atendimento, para bem atender o público/cliente.

2.4 Treinamento e Capacitação

Treinamento e capacitação são importantes para organizações que querem se manter no mercado competitivo, pois através do treinamento consegue-se melhorar o desenvolvimento profissional das pessoas no ambiente organizacional, e também no desempenho de suas funções, visando preparar e aperfeiçoar as habilidades e os conhecimentos que o trabalhador possui. (CAVALCANTE, 2013)

A intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir

seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico. (SCHIKMANN, 2010, p. 23)

Para Goldstein (1993 *apud* SALVADOR 2009, p. 21), o “[...] treinamento pode ser definido como a transmissão sistemática de conhecimentos, habilidades, atitudes, regras e conceitos que levam a um aumento do desempenho no trabalho [...]”.

Os autores Campos, Pinto e Mello (2010) descrevem que a palavra “capacitação” possui vários sentidos e significados, permitindo várias interpretações até de forma pejorativa como “transformar o incapacitado em alguém competente”. Em um significado mais amplo, o termo pode ser entendido como uma “reeducação”. A capacitação serve de maneira eficaz para agregar valor às pessoas, à organização e aos seus usuários.

Para a realização de um treinamento é importante levantar as necessidades para o mesmo, de forma a não desviar sua finalidade. É necessário ter percepção de quais são os problemas relacionados à falta de treinamento, durante o diagnóstico, para a realização do mesmo. (CAVALCANTE, 2013)

O treinamento, segundo Chiavenato (2002 *apud* ANDUJAR; TEIXEIRA, 2008), se desenvolve em quatro etapas:

1. Levantamento das necessidades de treinamentos: onde são vistas as necessidades de treinamento que a organização precisa, sendo que esse diagnóstico precisa ser feito através do nível organizacional, das pessoas e dos cargos. É necessário que se escolha o método a ser utilizado para a realização do treinamento. Esse método pode ser através da identificação das necessidades de treinamento, visão de aprimoramento futuro, com o intuito de preparar as pessoas para as inovações tecnológicas a que a organização pretende aderir;

2. **Elaboração do programa de treinamento:** a partir das necessidades diagnosticadas pela organização, onde alguns fatores precisam ser definidos, como: a quem o treinamento será direcionado, como será realizado, quem realizará, onde e quando o mesmo deverá ocorrer;
3. **Implementação:** é nessa etapa onde se dará o treinamento propriamente dito, podendo ser através de técnicas de leitura ou instrução programada;
4. **Avaliação:** se realizará logo após o treinamento, pois é necessário que sem levantados os resultados obtidos, buscando identificar se houve mudança de comportamento nas pessoas treinadas e se através deste método foram atingidas as metas que a organização deseja alcançar.

Todo programa de treinamento, depois de aplicado deve ser avaliado, de forma a verificar se trouxeram os resultados esperados pela empresa. (FANCELLI; BRIEKOWIEC, 2013)

Para Pereira (2007, p. 34),

[...] treinar interfere diretamente nas pessoas e conseqüentemente nas organizações as quais elas fazem parte. Interfere também nas formas como as pessoas se relacionam umas com as outras e como desenvolvem suas atividades.

O treinamento é uma experiência que produz mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um determinado cargo. Ele envolve uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento. Interfere também naquilo que os empregados conhecem, em como eles trabalham, em suas atitudes perante o seu trabalho ou em suas

interações com os colegas ou superiores.
(VOLPE, 2009, p.07)

Os autores Campos, Pinto e Mello (2010) destacam que o caminho para fidelização de equipes de trabalho se dá através dos diversos programas de capacitação profissional.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresentará os procedimentos realizados para que os objetivos dessa pesquisa fossem alcançados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois neste estudo não se buscou representatividade numérica, mas, sim o conhecimento de como é realizado o processo de seleção, capacitação e treinamento das lideranças da área pública de uma cidade do Norte Catarinense. Trata-se também de uma pesquisa descritiva e exploratória, já que para que se alcança-se o objetivo deste estudo, foi necessário a obtenção de dados com o servidor entrevistado, e se buscar a exploração das informações transmitidas, para que se concretiza-se este estudo.

Esse método envolve a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas e os lugares, onde o pesquisador por estar em contato direto com a situação estudada, procura entender os fenômenos de acordo com a perspectiva das pessoas envolvidas na situação de estudo. (MARICONE, 2008)

Para alcançar os objetivos deste trabalho primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, pois ela possibilita ao pesquisador procurar explicar o problema a partir de referencial teórico que foram publicadas sobre o tema pesquisado, podendo realizar-se, através de livros, artigos, revistas entre outros. (RAMPAZZO, 2005)

Malheiros (2013), descreve que esse tipo de pesquisa utiliza-se de todo o conhecimento existente na área, através de teorias que foram produzidas, de forma a contribuir para a compreensão ou explicação do objeto de investigação. Ressalta ainda, que este tipo de pesquisa é necessário, para toda e

qualquer investigação, de forma que não há como estudar sobre algo, sem saber o que já foi produzido sobre o assunto.

Buscou-se também levantar informações sobre o tema em abordagem do estudo, de forma a observar o campo de trabalho de estágio, bem como as condições de manifestação das dificuldades de liderança no ambiente. Para isto acontecer utilizou-se da pesquisa exploratória, que permite ao pesquisador levantar informações dentro do próprio ambiente de trabalho, no caso em questão, o ambiente de realização de estágio. (MARICONE, 2008)

A entrevista é uma técnica que permite ao entrevistador coletar as informações que necessita, de forma diretiva junto aos sujeitos pesquisados. (THUMS, 2003)

A entrevista é um método interessante, por permitir ao pesquisador e pesquisado uma interação, de forma a permitir que o pesquisador aprenda o que os entrevistados pensam, representam e argumentam sobre o assunto pesquisado. (SEVERINO, 2007)

“Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.43)

Como citado pelos autores, para a concretização desta pesquisa, também se utilizou de informações obtidas através de livros, artigos e teses para a contextualização do estudo pesquisado.

3.2 Procedimentos para Coleta de Dados

Para cumprir os objetivos da pesquisa foi necessário dividir o trabalho em algumas etapas específicas:

A primeira etapa foi o levantamento bibliográfico, ou seja, coleta através de livros, teses, dissertações e sites institucionais, do referencial teórico sobre o assunto pesquisado, no intuito de verificar o que os autores descrevem sobre o assunto. Esta coleta foi baseada em estudos feitos entre

A segunda etapa caracterizou-se pela observação em campo de estágio, onde as pesquisadoras realizaram o estágio em uma mesma instituição pública de uma cidade do Norte de Santa Catarina. Essa etapa consistiu na observação por parte das pesquisadoras, no sentido de observar qual era a conduta da liderança em relação às rotinas de trabalho, qual o critério para escolha da mesma, se havia perfil de liderança e disposições de treinamentos e capacitações específicos.

Na terceira etapa apresenta-se a realização da entrevista, com um servidor público, responsável pelo setor de treinamentos da área pública de uma cidade do Norte de Santa Catarina.

Para realizar a entrevista, definiu-se como e com quem se coletariam as informações sobre os cargos de liderança da área pública. Para tanto, após conseguir contato e disponibilidade de uma entrevista informal com o servidor público, ficou definido a necessidade da elaboração de perguntas, que possibilitassem obter as informações desejadas, ou seja, quais são os critérios de escolha para liderança, e se são disponibilizados treinamentos e capacitações aos profissionais que assumem cargos de liderança nas instituições no espaço público.

Após a elaboração das perguntas, foi possível a aplicação da entrevista semiestruturada, no mês de Abril de 2013, junto ao servidor público.

Os dados foram coletados através de entrevista com o servidor público, responsável pelo setor de treinamentos. Escolheu-se esta técnica de pesquisa, por se tratar de um

instrumento flexível para a obtenção dos dados, onde o entrevistado pode falar livremente sobre o tema abordado.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado e discutido as informações obtidas com a entrevista, observação em campo de estágio e com a pesquisa bibliográfica.

A entrevista foi aplicada, ao servidor público, em forma de perguntas abertas, com método de pesquisa semiestruturada. As perguntas foram direcionadas com intuito de solucionarmos nossas dúvidas quanto ao problema aventado, num total de 06(seis) perguntas, que se uniram no seu contexto e se transformaram em 04(quatro) perguntas, pois as informações disponíveis se fundiram, e se agregaram ao serem transmitidas as informações para este estudo.

As perguntas feitas ao servidor foram:

- 1- Como são realizadas as contratações para os cargos de chefia/liderança do setor público?
- 2- Existe algum tipo de requisito, teste classificatório, avaliação de competência ou avaliação do poder de liderança do escolhido para ocupar um cargo de gestor dentro do grupo de servidores da instituição?
- 3- Existe oferecimento de capacitações e treinamento aos líderes e supervisores das áreas no início de suas nomeações e também durante sua gestão?
- 4- Como é o processo de avaliação do líder e se há a participação de seus liderados nesta avaliação?

Então, a partir deste ponto, serão descritas as perguntas aplicadas ao entrevistado, com sua devida resposta contiguamente ao mesmo parágrafo. Logo em seguida, se descreve as experiências vividas pelas estagiárias, na instituição pública, que deu origem ao problema apresentado neste estudo. Complementa-se então, junto a esses resultados, estudos de outros autores sobre cada tema abordado durante a entrevista.

No que se refere à forma de como são realizadas as contratações para os cargos de chefia/liderança do setor público, segundo o servidor, estas poderão ser por contrato de período pré-determinado, através de comissão ou por indicação política, podendo ser essa indicação, por competência técnica ou por afinidade/confiança. Quem definirá o critério de escolha será o líder do escalão, prefeito, diretor, secretário ou gerente de área.

No caso de indicação política, esta poderá ser de funcionário concursado ou não, fato observado no local em que foi desenvolvido o estágio, o que levou à escolha do tema deste trabalho. Neste o líder é concursado, porém este cargo a que ingressou era de exigência de ensino médio, e após finalizar sua formação acadêmica, fora empossado encarregado da área através de indicação interna da instituição pública. Porém sua formação fora de nível estritamente técnico, uma cadeira de formação de nível superior, porém sem ser direcionada à área de administração ou gestão. Trazendo com isso a avaliação de que o cargo de gestão em uma área que deva liderar pessoas e processos, deva estar embasada em habilidades e técnicas de gestão de pessoas, ou até então em capacitações, atualizações e treinamentos para que o levem a entender os conflitos, problemas e indicadores necessários à gerência de uma área, sendo pública ou privada.

No tocante ao recrutamento humano no serviço público, este se diferencia do setor privado, pois baseia-se em concursos públicos, previsto na Constituição Federal de 1988. O artigo 37, inciso II, da Constituição Federal diz que:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em

comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988, p. 32)

O inciso V continua dizendo que:

As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento. (BRASIL, 1988, p. 32)

Segundo o funcionário entrevistado, no Brasil, os cargos de direção, chefia e assessor, ainda são ocupados através de escolhas por confiança ou indicação política, sendo que quem assume esse cargo, muitas vezes não possui competência técnica para tal, pois dependendo de quem o indicou, não o faz observando seus atributos, poder de liderança, grau de instrução ou experiência profissional.

Os cargos de direção no serviço público são ocupados, atualmente, em sua grande maioria, através de indicações quase sempre desconsiderando as qualidades dos ocupantes tais como a liderança e a competência, fatores fundamentais a uma gestão eficiente e eficaz dos serviços públicos prestados. Dessa forma, a execução das políticas públicas tende a ficar prejudicadas, indo de encontro inclusive aos preceitos de qualidade total, eficiência e eficácia, muito difundidos na atual conjuntura. (SILVA, 2013, p.01)

Ainda conforme declarado pelo entrevistado, os cargos de secretários são em sua maioria nomeados por indicação política, os de diretor pouco menos que estes são empossados através de indicação política, e os cargos de gerência/liderança podem

chegar à metade por indicação de confiança e metade de profissionais concursados.

Pudemos observar em campo, que na área pública exige-se concurso e comprovação de competência para nomeação de cargos quando este é sem declinação de liderança (ex.: escriturário), mas que ultrapassando esta maior responsabilidade de cargo, o de líder, transforma-se em indicação política ou até de confiança, sem a necessidade de curso ou capacitação específica.

Sendo assim, nem sempre o líder possui capacidade técnica necessária ou perfil para liderar seus subordinados, fatores relevantes para a obtenção de resultados positivos para a organização. (SILVA, 2013)

Para Maximiano (2000), do nível hierárquico, existem exigências específicas para se ocupar um cargo, onde o mesmo menciona que estas podem ser classificadas por três categorias, as de conhecimento, de habilidade e de atitude.

À categoria de conhecimento, segundo Maximiano (2000, p. 41),

[...] incluem [se] todas as técnicas que o gerente domina e que são necessárias para o desempenho de seu cargo. O principal conhecimento é a competência técnica sobre o assunto administrado.

O autor salienta ainda, que ao líder não basta apenas sua competência técnica, mas também conhecimento sobre o comportamento humano, bem como técnicas de administração.

Diante das categorias de habilidades que Maximiano (2000) classificou, podemos citar as habilidades de liderança, na qual são necessárias, por parte do líder, à realização de tarefas

que envolvam sua equipe, sendo: orientação, treinamento, motivação e o uso de autoridade. O líder também precisa ter a habilidade de resolução de conflitos, na qual envolva conseguir arbitrar os conflitos existentes em sua equipe e tomar decisões para resolver os distúrbios existentes, como essa habilidade produz tensão ao líder, ele também precisa ter a habilidade de tolerância às tensões.

“As atitudes são as competências que permitem às pessoas interpretarem e julgarem a realidade e a si próprios.”(MAXIMIANO, 2000, p.44) Muitas atitudes influenciam no comportamento do gerente, porém uma atitude que tem grande impacto é a em relação às pessoas.

O cargo em comissão, independentemente da forma de provimento amplo ou restrito é um conjunto de atribuições de direção, chefia e assessoramento, sem qualquer correlação com a estrutura de cargos efetivos, de carreira. O elemento central do cargo em comissão é a questão confiança política. (GRAEF,2013, p.09)

Como citado pelo autor, em muitos casos, o profissional quando assume um cargo por comissão, sua colocação poderá estar restrita ao prazo de candidatura de quem lhe confiou o cargo, pois como foi escolhido por indicação política, se a gestão mudar, este cargo poderá ser preenchido por outra indicação de uma nova gestão.

Devido a isso, a nomeação de cargos públicos através de indicação, talvez venha a gerar alguns problemas, pois o gestor poderá sofrer a influência política de quem o indicou, tendo que às vezes seguir os princípios e diretrizes da pessoa que o indicou, mesmo que estes não estejam totalmente de acordo com suas ideias.

Outro fator, é a descontinuidade de gestão, uma vez que a cada quatro anos, muda o líder do escalão e conseqüentemente,

tudo que foi desenvolvido e projetado durante esta gestão, normalmente não será ocupada pela outra que está assumindo.

O líder no setor público, também deve se adequar à algumas peculiaridades que permeiam o setor, como a estrutura hierarquizada e baseada na legislação, a burocracia envolvida nos processos e o gerenciamento de seus liderados, que trás uma dificuldade a parte, pois o ingresso através de concurso público lhes proporciona estabilidade de seus empregos. (SILVA, 2013)

Nestes tipos de organizações, o líder poderá ter menos autonomia em relação às rotinas de trabalho e seus liderados, pois se um dos colaboradores não desempenha de forma satisfatória suas atividades, o líder muitas vezes não conseguirá demiti-lo da empresa tão facilmente quanto no setor privado, poderá apenas entrar com medidas administrativas, que são muito burocráticas e difíceis de serem aprovadas.

Quando perguntado ao servidor, se existe algum tipo de requisito, teste classificatório, avaliação de competência ou avaliação do poder de liderança do escolhido para ocupar um cargo de gestor dentro do grupo de servidores da instituição, o mesmo relatou que não existe nenhum tipo de padrão, avaliação, requisito ou competência que seja exigida para os cargos de liderança, a escolha dependerá da gestão que estiver no poder.

Diante disso, o profissional que assumir o cargo de liderança não precisa cumprir nenhum requisito, simplesmente ser indicado para o cargo.

Como observado durante o estágio, o cargo de líder é ocupado por pessoa com curso superior, porém sem ter uma formação ou capacitação adequada para o gerenciamento de pessoas, não foi preparado para assumir uma área administrativa e gerir outros profissionais, com suas especificidades e particularidades. As instituições, públicas ou privadas, tem

obrigação ética de bem servir ao público, sendo assim deveriam criar indicadores para desenvolver avaliações internas do perfil de seus líderes, transformando assim a sua prestação de serviço em algo de qualidade.

Chiavenato (2003, p.123) define que, “[...] um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.”

Diante do que o autor expõe, para ser um líder não basta apenas “saber mandar”, é necessário que transmita confiança aos seus liderados, confie em si mesmo, acredite que suas decisões são as mais corretas e éticas, e para que seus liderados tenham a mesma confiança, faz-se necessário que o líder perceba as variáveis de seu ambiente organizacional.

As autoras Panzenhagen e Nez (2013) mencionam as dificuldades e desafios de ser um líder no setor público, devido à diversidade de pessoas que o mesmo precisa liderar e pelo fato do serviço prestado ser avaliado constantemente pela comunidade.

A avaliação de desempenho pode ser entendida como a verificação sistemática do desempenho dos indivíduos em função das atividades que eles desempenham, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. (ANDUJAR; TEIXEIRA, 2008, p. 44)

Quanto ao oferecimento de capacitações e treinamento aos líderes e supervisores das áreas no início de suas nomeações e também durante sua gestão, o servidor público mencionou que não existem capacitações e treinamentos específicos para a liderança, apenas de modo geral para os servidores. São oferecidas capacitações e treinamentos, sem levar em conta as necessidades do setor individualmente e suas demandas, e quando feitas não são direcionadas a um público

específico ou divulgadas com antecedência e dadas as explicações quanto a sua importância. Informou também que não é realizado um acompanhamento dos resultados obtidos com os treinamentos e capacitações.

Em um hospital universitário, do estado de São Paulo, foi disponibilizado, aos funcionários, um Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Hospitalar, o qual propiciou, entre 2008 e 2010, a capacitação de 40 servidores que exerciam funções gerenciais, possibilitando assim, aumentarem seus conhecimentos e eficiência nos processos de trabalho. (HOSPITAL DAS CLÍNICAS DE RIBEIRÃO PRETO, 2013)

Este curso capacitou 30 servidores, e para sua conclusão, todos tiveram que apresentar TCC's (Trabalho de Conclusão de Curso). Os temas foram desenvolvidos com relação à administração de organizações liderando pessoas; proposta para avaliação de colaboradores com perfil de líderes; uso de ferramenta de treinamento contínuo e formação de habilidades de um líder em chefias e um estudo de caso sobre o papel da liderança na gestão de pessoas. (HOSPITAL DAS CLÍNICAS DE RIBEIRÃO PRETO, 2013)

Segundo informou o entrevistado, ferramentas de gestão de qualidade, como por exemplo, o PDCA (Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação), é de grande valia nas avaliações de implantação de capacitação dos servidores mas não é utilizada, no espaço público. A ferramenta administrativa está em vias de ser implantada pela nova gestão, se já estivesse em pleno funcionamento, contribuiria para as definições das necessidades das áreas das instituições públicas. Sendo assim, não existe nenhum critério na divulgação de capacitações e treinamentos, ou seleção do público direcionado a eles, pois muitas vezes ocorre que um mesmo funcionário participa da mesma capacitação por várias vezes, somente para dar quantidade no projeto.

A falta de capacitação, treinamento e uma avaliação condizente dos cargos de liderança, trás ao setor público uma ineficiência, que se traduz em déficit de “tato” para conduzir seus subordinados; comunicação insuficiente nas transferências de processos de trabalho, que se mantém com a impaciência nas tomadas de decisão; e ambiente de trabalho sem motivação ou interesse de maior integração das equipes. Podemos traduzir estas observações, feitas no campo de estágio, dizendo que estes atos transformam-se em processos de trabalho interrompidos por má comunicação, ineficiência dos projetos em equipe e que ao final, transforma-se em erros e necessidade de retrabalho, o que faz com que os subordinados fiquem com desconfiança da direção a ser tomada.

O treinamento é um processo de aprendizagem, isto é, de mudança, de transformação de comportamento, de aprimoramento profissional. Ele é voltado para a situação presente, dirigido para o cargo atual que o empregado ocupa. (ANDUJAR; TEIXEIRA, 2008, p. 82)

Então conforme citado pelos autores, o treinamento é utilizado para preparar as pessoas no desempenho de suas tarefas em relação ao cargo que as mesmas ocupam. É através do treinamento, que as organizações buscam desenvolver as competências de seus funcionários, buscando torná-los mais criativos, inovadores e produtivos, com o intuito de ajudá-los a alcançar bons resultados.

Pode-se analisar então, que um treinamento deve ser planejado e também avaliado, não somente oferecido com o intuito de “encher sala”, uma vez que para a realização de treinamentos são investidos dinheiro da organização e tempo dos colaboradores. Para que haja um treinamento eficaz, é fundamental que o público alvo seja bem definido e o treinamento direcionado a resultados que a organização pretenda alcançar.

Ainda durante a entrevista, quando perguntado ao servidor como é o processo de avaliação do líder e se há a participação de seus liderados nesta avaliação, este respondeu que a avaliação é feita por seu superior e por ele próprio, e sem a participação de seus subordinados, sendo que esta ideia nem é cogitada. Nesta situação também citou a problemática de que nem sempre este superior atua junto ao liderado, não conhece seu desempenho diário, e então esta avaliação transforma-se em algo superficial e ineficaz.

No setor onde foi realizado o estágio, não observou-se nenhum tipo de avaliação do líder por seus colaboradores, somente acontecendo o contrário; a não existência de caixa de sugestões, externa ou interna, traduz uma dificuldade de assimilação de processos de avaliação e indicadores de qualidade nos serviços a serem prestados ao público.

Uma ideia para gestões futuras, citada pelo entrevistado, é a aplicação do LNTD (Levantamento de Treinamento e Desenvolvimento), como o próprio nome já diz, consiste em um processo de treinamento, em que a gestão de pessoas informa-se, junto aos setores e líderes de áreas, quanto às necessidades individuais e dos grupos. Avalia o organograma, quais as responsabilidades de cada um e quem é subordinado de quem. Através destas perguntas e de um questionário com cada colaborador, serão levantadas as necessidades de cada área e planejado seu treinamento. Após a aplicação dos treinamentos, são avaliados os processos e o comportamento dos envolvidos no treinamento, através desta avaliação serão comparadas as necessidades de início, com as atuais, ou seja, após a administração do treinamento, se houveram mudanças, se estas convergem com as necessidades de origem e da organização como um todo. Através deste processo poderá ser observada a necessidade da aplicação de novo treinamento ou nova abordagem deste.

Na área em que as estagiárias atuaram, não pode ser observado nenhum tipo de treinamento ou avaliação de necessidades de capacitações do setor, verificou-se também, que o líder não dispõe tempo aos seus subordinados para que estes possam participar de ações de capacitação oferecidas pela instituição. Este fato provavelmente se mantém por uma questão cultural e cadenciada, conforme a visão deste líder que um dia já foi subordinado a alguém no passado, e continua com os mesmos erros deste, sugerindo que deva seguir este padrão de gerenciamento, já que foi desta maneira que foi liderado. Avaliando-se assim, que uma capacitação também iria mostrar a este líder, que mudanças são necessárias a uma boa liderança.

Em muitos momentos, durante a entrevista, o servidor público citou a grande importância de se instituir a meritocracia nos espaços públicos. Esta ferramenta de gestão de pessoas, já vem há muito tempo sendo usada pelas organizações privadas, e alguns estados e municípios já vem implantando este modelo de trabalho com muito sucesso.

A meritocracia também é aplicada no hospital universitário do estado de São Paulo, que no período de 24/05 a 16/07/2010, com aplicação de dois exames, via Web, pela Fundação Getúlio Vargas, foram avaliadas as habilidades e conhecimentos técnicos dos servidores que possuíam grau de escolaridade superior àquela que seu cargo atual exigia (ensino médio). Para concorrer à promoção, os colaboradores deveriam preencher alguns requisitos, como ter no mínimo cinco anos de trabalho efetivo no setor público. Assim sendo, os que ocupavam cargos de exigência em ensino médio, teriam que possuir graduação, e os em cargos de nível universitário, demonstrar possuir pós-graduação. É desta maneira então concorrer a cargos superiores às ocupadas, melhorando também seus rendimentos salariais. (HOSPITAL DAS CLÍNICAS DE RIBEIRÃO PRETO, 2013)

O Governo de São Paulo, no dia 30/12/2009, publicou no Diário Oficial de SP, o edital do concurso de promoção pelo mérito na área meio, instituída pela Lei Complementar 1.080/2008, valorizando o servidor que possui grau de escolaridade (graduação ou pós-graduação) superior àquele exigido inicialmente para ocupar o cargo e comprovou ter adquirido competências adicionais às que detinha quando ingressou na função. (HOSPITAL DAS CLÍNICAS DE RIBEIRÃO PRETO, 2011, p.04)

A meritocracia é uma ferramenta de gestão que está sendo amplamente utilizada nos serviços públicos do país, porém apesar de apresentar grande sucesso onde implantada, não é um privilégio seguido em todos os governos dos estados e municípios do país.

Meritocracia é um sistema social no qual recompensas e ou posições hierárquicas são conquistadas apenas com base nos méritos de cada um, não se leva em conta mais fatores como, origem, posição social, sexo, grupo racial, poder econômico e político. (GOIÁS, 2012, p.01)

Nos espaços públicos, onde é utilizada a ferramenta meritocracia como estratégia de escolha dos futuros líderes, os gerentes selecionados são analisados através de avaliação de desempenho por seus superiores, com base em relacionamento interpessoal, iniciativa, conduta, planejamento, comprometimento, assiduidade e outros indicadores que demonstram se deve haver mudanças/melhorias em seu desempenho como líder. Durante o desenvolvimento do estágio, pode-se observar que na instituição estagiada, não havia nenhum recurso disponível para instituir a meritocracia, a qual se traduziria numa ótima ferramenta de avaliação de seus líderes e propensos líderes de áreas administrativas ou assistenciais.

O exemplo prático desta afirmação, se encontra no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (HCFMRP-USP), onde está implantado desde 2009, um processo seletivo interno, com vistas ao mérito do colaborador. Este possibilita aos profissionais já contratados, participarem de avaliação para transferência de local de trabalho, com valorização profissional e aproveitamento de seus conhecimentos. (HOSPITAL DAS CLÍNICAS DE RIBEIRÃO PRETO, 2013)

Dentre todas as ferramentas de gestão utilizadas nas grandes empresas globalizadas, a meritocracia é a que mais apresenta resultados satisfatórios, face ao perfil profissional dos concorrentes, centrado principalmente na coragem de encarar e superar metas consideradas difíceis e no autogerenciamento do próprio desempenho. (GOIÁS, 2012, p.01)

Conforme citado acima, esta é outra instituição pública que tem implantada a meritocracia em seu processo de gestão, no Governo de Goiás. Com o objetivo de consolidar a prestação dos serviços à sociedade goiana, o Governo de Goiás iniciou em 2011, por intermédio da SEGPLAN (Secretaria de Gestão e Planejamento), o processo de seleção por capacitação e mérito, para dar provisão a todos os cargos gerenciais do Estado, através da Lei nº 17.257/11 e Decreto nº 7.291/11. (GOIÁS, 2012)

A gestão de pessoas é fundamental no planejamento estratégico de uma instituição, sua base está na valorização pessoal, qualificação profissional, motivação para o trabalho e melhorias da qualidade de vida, tudo aliado à segurança e preservação da saúde dos colaboradores.

Conforme a apresentação destes resultados, é demonstrada a necessidade de ações mais resolutivas quanto à escolha dos líderes de áreas administrativas ou assistenciais em instituições públicas e até privadas, sendo esta escolha muito importante para se alcançar resultados eficientes em qualquer organização.

5. CONCLUSÃO

Diante do exposto neste estudo, pudemos avaliar vários aspectos com relação ao assunto abordado, a liderança no espaço público e conhecer como a falta de competência técnica, curso próprio e perfil para lidar com pessoas, pode influenciar na gestão de uma área ou setor, público ou privado.

Pode-se afirmar que o objetivo do estudo foi atingido, pois foi possível elencar as possibilidades oferecidas pelo poder público para atualização de gestores públicos, e o uso das ferramentas de recursos humanos no momento de nomear um líder de área. Com as respostas alcançadas, demonstrou-se exemplos de instituições públicas brasileiras que fazem uso da meritocracia, para uma escolha eficaz de seus gestores.

O mercado está cada vez mais competitivo, as tecnologias mudam constantemente e as organizações, privadas ou públicas, precisam se adequar para se manterem nesse ambiente cada vez mais acirrado. Para se adequarem a essa realidade, precisam investir em tecnologias e principalmente em seu capital humano, uma vez que o sucesso da organização depende muito de seus colaboradores.

As pessoas, corpo funcional das organizações, estão ficando cada vez mais exigentes em relação ao ambiente organizacional, e o conceito em que o "chefe" mandava e o "subordinado" obedecia, mudou. Para que os colaboradores contribuam efetivamente e tragam bons resultados para a organização, precisam constantemente de motivação, sendo a liderança e forma de liderar, instrumento primordial para essa motivação.

O ambiente organizacional influencia na motivação das pessoas, e os líderes precisam estar atentos aos seus liderados, a fim de tratá-los individualmente, respeitando seus limites,

físicos e intelectuais, por isso a liderança precisa ser técnica, mas também saber gerenciar os recursos humanos.

Para ser bom líder, este precisa motivar, incentivar, direcionar e influenciar toda a equipe, em prol de um objetivo comum.

Na instituição pública do norte de Santa Catarina, objeto deste estudo, a escolha das lideranças nem sempre é realizada de forma a contribuir para a melhoria dos processos, e constatou-se através da entrevista realizada com o servidor público, que em sua maioria essa escolha não segue nenhum critério. Conclusão essa também, que chegaram as responsáveis por este estudo, na instituição em que estagiaram, pois durante este foram pontuadas diversas dificuldades decorrentes da falta de treinamento, capacitação e atualização profissional do gestor da área estagiada.

Infelizmente os resultados podem ser catastróficos para a organização, pois quem assume um cargo de gestão, por não ter preparo técnico e perfil de líder, poderá desenvolver uma forma ineficaz de liderar. Partindo desta análise também, por não saber liderar de forma estratégica, apenas operacional, e não sendo um bom transmissor de informações, passando-as incompletas, poderá gerar conflitos entre os colaboradores, ao invés de solucioná-los.

Devido a esses fatores, se concluiu que é de extrema necessidade que na escolha de líderes para o setor público, sejam usados métodos mais eficazes, como a meritocracia, escolha por requisitos técnicos, instrumentos adotados por algumas instituições públicas do país e que vem trazendo bons resultados. Neste método, o líder é escolhido por seu mérito, comprovação curricular, com comprovação de atualização técnica, testes seletivos e práticos, de tal forma que os próprios servidores concursados possam se candidatar a cargos de liderança. Isso traz estímulo ao funcionário, uma vez que o

motiva a se qualificar, aprimorar, para crescer como indivíduo e profissional qualificado que provou ser.

Outro fator importante, que deve ser levado em consideração, é a escolha de líderes que possuam cursos direcionados para áreas de gestão em saúde, como exemplo Gestão Hospitalar, curso desenvolvido e direcionado às práticas de administração de saúde de instituições públicas ou privadas. Com um curso diretamente focado na administração hospitalar, o líder receberá todos os direcionamentos para uma gestão eficaz, com formação capaz de gerir pessoas, pois este será responsável por um atendimento de qualidade que será oferecido pela organização.

Este trabalho foi desenvolvido para colaborar junto à pesquisas futuras e demonstrar a necessidade de capacitação, curso de gestão específica ou superior na área a ser liderada por supervisores e coordenadores de entidades públicas em geral.

REFERÊNCIAS

ANDUJAR, Andréa Martins; TEIXEIRA, Fátima Regina. **Curso Superior de Tecnologia Gestão Pública: gestão de pessoas**. Florianópolis: CEFET-SC, 2008. 96p.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os Estilos de Liderança e as Principais Táticas de Influência Utilizadas pelos Líderes Brasileiros**. Dissertação do Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2010. 113 p. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1>
Acesso em: 22 jun. 2013.

BORGES, Vanessa Estela. **A Evolução do Papel do Líder nas Organizações: um enfoque histórico**. Curso de Pós-Graduação em Pedagogia Empresarial e Formação Docente para o Ensino Superior Faculdade Sumaré. Disponível em:
http://www.sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/02/raesed02_artigo04.pdf. Acesso em: 20 jun. 2013.

BRANDÃO, Leonor Cordeiro. **Liderança nas Organizações**. Disponível em:
http://xa.yimg.com/kq/groups/24137146/1874977263/name/Texto_7_-_Lideranca%5B2%5D.pdf Acesso em: 30 jun. 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Art. 37. 1988. Disponível em:
<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1034025/constituicao-da-republica-federativa-do-brasil-1988>. Acesso em: 27 abr. 2013.

CAMPOS, Nilo Moraes de; PINTO, Rodrigo Serpa; MELLO, Simone Portella Teixeira de. **Treinamento e Desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do**

instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul – Rio - Grandense. 2010. Disponível em:

http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wpcontent/BD_documentos/coloquio10/204.pdf Acesso em: 22 jun. 2013.

CAVALCANTE, André Murilo de Souza. **Treinamento como Ferramenta Estratégica para o Crescimento Organizacional**. Pós-graduado em Administração de Empresas - UNIVILA. Professor do Curso de Administração da Faculdade Novo Milênio. Disponível em: http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4_Artigo_TreinamentoANDRE.pdf Acesso em: 21 jun. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634p.

CUNHA, Davi; NEVES, Rodrigo de O.; PEREIRA, Marcos A. **O Papel do Líder nos Tempos Atuais**. Faculdade Fiap. Pós Graduação do curso Gestão de Tecnologia da Informação. 2013. 18 p.

Disponível em:

http://www.dido.eti.br/documentos/artigo_papel_lider_nos_tempos_atuais.pdf. Acesso em: 27 abr. 2013.

FANCELLI, Andréia Lemos Goulart; BRIEKOWIEC, Wani Keli. **Qualificação Profissional: importância do treinamento**.

Disponível

em:

<http://www.dep.uem.br/enpmoda/artigos/E00638469937.pdf>

Acesso em: 21 jun. 2013.

FARIA, José Carlos. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. 265p.

GOIÁS. Secretaria e Estado de Gestão e Planejamento. **Meritocracia em Goiás**. Goiás, 16 ago. 2012. Disponível em: <http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/142154/meritocracia> Acesso em: 31 mai 2013.

GRAEF, Aldino. **Cargos em Comissão e Funções de Confiança**: diferenças conceituais e práticas. 2013. 16 p. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sege/s/090709_SEGES_Arq_funcoes_confianca.pdf. Acesso em :18 mai. 2013.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986. 428 p.

HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA FACULDADE DE DE RIBEIRÃO PRETO. **Gestão de Pessoas em Hospital Público**. Disponível em: <http://www.hcrp.fmrp.usp.br/sitehc/upload%5CGest%C3%A3o%20de%20Pessoas.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2013.

----- **Relatório do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo**. 2011. Disponível em: http://www.hcrp.fmrp.usp.br/sitehc/upload%5CRelatoriodeAtividades_HCRP_2011.pdf. Acesso em: 27 abr. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A.. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 224 p.

MACÊDO, Ivanildo Izaias et al. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 150p.

MALHEIROS, Márcia Rita Trindade Leite. **O Processo de Pesquisa na Graduação**. Disponível em: http://www.profwillian.com/diversos/download/prof/marciarita/Pequisa_na_Graduacao.pdf Acesso em: 13 mai. 2013.

MARICONE, S. **Administração Hospitalar**: a ética como norteadora nas tomadas de decisões. 2008.

Disponível em: <http://superclickmonografias.com/blog/?p=222>
Acesso em: 31 mai. 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546p.

OLIVO, Ana Maria. **Teoria Geral da Administração**: para o curso técnico em administração da revolução industrial aos dias atuais. Colégio Estadual João Manoel Mondrone. Medianeira, PR, 2010. 106 p.

PANZENHAGEN, Liane Margareth; NEZ, Egeslaine de. **Chefia e Liderança na Gestão Pública**: algumas reflexões. TCC (Pós Graduação em Gestão de Pessoas) – Faculdade de Sinop, Sinop – MT. Disponível em: http://www.unifia.edu.br/projetorevista/artigos/gestao/20121/chefia_lideranca.pdf Acesso em: 27 abr. 2013.

PEREIRA, Adriana Albuquerque Cabral de Castro. **Análise dos Treinamentos dos “Call Centers” de Pequeno Porte das Empresas de Serviços de Saúde do Município de Fortaleza**. Dissertação para obtenção do Título de Mestre em Administração de empresas. Área de Concentração: Gestão Estratégica e Tecnológica de Recursos Humanos – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará. 2007. 112p. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp063820.pdf> Acesso em: 21 jun. 2013.

PONTES, Célia Maria. **O Novo Papel da Liderança nas Organizações**. Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA Pró-reitoria de Educação Continuada. Curso de Especialização em Administração Judiciária. 2008. 60 p. Disponível em:

<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2013.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós- graduação. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005. 141 p.

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel C.K.O. Os Desafios da Administração Hospitalar na Atualidade. **RAS**, São Paulo, vol. 09, nº36, p.101, jul-set, 2007. Disponível em: <http://www.cqh.org.br/files/RAS36%20-%20os%20desafios.pdf> Acesso em: 28 mar. 2013.

SALVADOR, Regina Lúcia de Carvalho Drummond. **Análise do Processo de Treinamento e seu Impacto no Trabalho**: um estudo de caso na Fundação Hemominas. Belo Horizonte. 2009 143 p.

Disponível em:

http://www.unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/170820091245192929.pdf. Acesso em 29 jun.2013.

SCHIKMANN, Rosane. **Mecanismos e Instrumentos da Gestão Estratégica de Pessoas**. In: CAMÕES, Mariazaura R. de Souza *et al.* **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília : ENAP, 2010. p. 20-25

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304p.

SILVA, Moacir Marques da. **A Liderança no Serviço Público**. Diretor e Professor da Escola de Contas do Tribunal de Contas do Município de São Paulo. Professor convidado da FIPECAFI, da USP. Disponível em: <http://www.escoladecontas.tcm.sp.gov.br/artigosArquivos/db8130811f7d1b9f59c7140140d62f42.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2013.

SILVA NETO, José Moreira da. **Avaliação da Liderança na Gestão do Espaço Público Municipal**. 2004. 215f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2514/1/Recriar%20o%20Servi%C3%A7o%20P%C3%BAblico%20Junho%202001.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2013.

SOUSA, Antônio Pereira. **Proposta de um Programa de Capacitação de Líderes de Processos Produtivos**. Universidade Estadual de Campinas Faculdade de Engenharia Mecânica Comissão de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica. 2009. 94 p. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000466378&fd=y>. Acesso em: 13 abr. 2013.

THUMS, Jorge. **Acesso à Realidade: técnicas de pesquisa e construção do conhecimento**. 3. ed. Canoas: Ulbra, 2003. 232p.

VIEIRA, Rufina Gustmann. **A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas**. Curso de especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos. Instituto Catarinense de Pós- Graduação- ICPG. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em 20 jun. 2013.

VOLPE, Renata Araújo. **A Importância do Treinamento para o Desenvolvimento do Trabalho**. 2009. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf> Acesso em 21 jun. 2013.