



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



GUILHERME DAMIÃO PEDROSA

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
SOBRE A PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO - PB**

**SOUSA - PB
2018**

GUILHERME DAMIÃO PEDROSA

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
SOBRE A PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO - PB**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Me. Islania Andrade de Lira Delfino.

**SOUSA-PB
2018**

GUILHERME DAMIÃO PEDROSA

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
SOBRE A PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO - PB**

Monografia aprovada em ____ / ____ / ____

Islania Andrade de Lira Delfino, Mestre
Orientadora

Alexandre Wallace Ramos Pereira, Mestre
Examinador interno 1 – UFCG

Flávio Lemenhe, Mestre
Examinador interno 2 – UFCG

**SOUSA-PB
2018**

Dedico este trabalho a todos os meus familiares e amigos que acreditam e apostaram em mim. Dedico principalmente a minha avó Francisca Pedrosa (In memoriam) que infelizmente não pode estar presente neste momento ímpar da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço antes de tudo a Deus por me proporcionar esse momento, até aqui sempre me iluminando e me dando forças para seguir em busca dos meus objetivos.

Aos meus pais e a todos os meus familiares pelo apoio irrestrito que deram durante toda minha existência, principalmente nos momentos de dificuldades em que mais precisei e nos quais não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Aos meus grandes amigos, Manoel, Ayane e Aline, pelas alegrias, tristezas e conquistas compartilhadas. O convívio com vocês, as pausas entre um parágrafo e outro de produção melhorou tudo o que tenho produzido na vida.

À minha orientadora, professora Islania Andrade de Lira Delfino, pelas suas proveitosas orientações, sugestões e pela paciência e incentivo, e não poderia deixar de agradecê-la por ter entendido as minhas principais dificuldades, auxiliando da melhor forma possível para que tornasse possível a conclusão desta monografia.

À Prefeitura Municipal de São Francisco- PB, pela abertura e o acolhimento que deram durante todos os dias que estive na organização. Agradeço principalmente aos funcionários da mesma, que participaram e forneceram as informações para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Na contemporaneidade, a liderança se mostra de extrema importância para qualquer organização que busca lograr êxito nos seus processos. A partir disso, e com o acelerado crescimento e o aparecimento de grandes demandas, as gestões públicas procuraram se adaptar a uma nova realidade para atender efetivamente as necessidades da população. Sendo assim, o setor público precisou se adequar e compreender a grande relevância da liderança na estruturação da administração pública. Diante do grande crescimento da discussão, assim como sua importância, este trabalho teve como objetivo investigar o papel do líder na Prefeitura Municipal de São Francisco-PB, na percepção dos liderados. Na fundamentação teórica alguns temas importantes foram abordados como a liderança, sua evolução e conceito; o processo de liderança; o contexto da administração pública brasileira; a nova gestão pública; os desafios no desenvolvimento de pessoas na gestão pública e a importância dos líderes nas organizações públicas. Quanto à metodologia adotada, trata-se de uma pesquisa de campo e levantamento, adotando o estudo de caso como estratégia de investigação, com finalidade exploratória e descritiva, utilizando-se da abordagem quantitativa. Os dados dos 172 servidores foram coletados pela técnica de questionário, elaborado e integrado a referida pesquisa, e analisados a partir de análise de conteúdo temática. Os resultados da pesquisa indicaram que líderes têm desempenhado um papel fundamental no bom andamento da organização por meio de boas práticas de liderança. Além disso, o resultado da análise quantitativa demonstrou que os líderes da Prefeitura Municipal de São Francisco-PB possuem conjuntos de características de liderança como saber ouvir, ser comunicativo e administrar bem os conflitos

Palavras-chaves: Liderança; Papel da liderança; Administração Pública Municipal.

ABSTRACT

In today's world, leadership is of the utmost importance for any organization that seeks to achieve success in its processes. From this, and with the accelerated growth and the appearance of great demands, the public administrations sought to adapt to a new reality to effectively meet the needs of the population. Thus, the public sector needed to adapt and understand the great importance of leadership in the structuring of public administration. In view of the great growth of the discussion, as well as its importance, this work had as objective to investigate the role of the leader in the City Hall of São Francisco-PB, in the perception of the led ones. In the theoretical foundation some important themes were approached as the leadership, its evolution and concept; the leadership process; the context of the Brazilian public administration; the new public management; the challenges in developing people in public management and the importance of leaders in public organizations. Regarding the methodology adopted, it is a field research and survey, adopting the case study as a research strategy, with exploratory and descriptive purpose, using the quantitative approach. The data of the 172 servers were collected by the questionnaire technique, prepared and integrated to this research, and analyzed based on thematic content analysis. The results of the survey indicated that leaders have played a key role in the smooth running of the organization through good leadership practices. In addition, the results of the quantitative analysis demonstrated that the leaders of the City Hall of São Francisco-PB possess sets of leadership characteristics such as knowing how to listen, being communicative and managing conflicts well.

Keywords: Leadership; Role of leadership; Municipal Public Administration.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero	31
Gráfico 2: Faixa Etária	32
Gráfico 3: Grau de escolaridade	33
Gráfico 4: Relação com liderados	34
Gráfico 5: Reconhecimento do trabalho	35
Gráfico 6: Estímulo do crescimento	36
Gráfico 7: Atuação do líder	37
Gráfico 8: Incentivo e aprendizagem	38
Gráfico 9: Orientações sobre o trabalho	39
Gráfico 10: Motivação da equipe	40
Gráfico 11: Desenvolvimento da equipe	41
Gráfico 12: Alinhamento do trabalho	42
Gráfico 13: Suporte na realização do trabalho	43
Gráfico 14: Reconhecimento do trabalho	44
Gráfico 15: Atuação e satisfação com o trabalho	45
Gráfico 16: Diálogo com os liderados	46
Gráfico 17: Exposição de ideias	47
Gráfico 18: Se colocar no lugar do outro	48
Gráfico 19: Feedback do trabalho	49
Gráfico 20: Acompanhamento do desempenho	50
Gráfico 21: Trabalho em equipe	51
Gráfico 22: Relacionamento e confiança	52
Gráfico 23: Respeito e valorização	53
Gráfico 24: Decisões em equipe	54
Gráfico 25: Boas práticas de liderança	55
Gráfico 26: Condução do trabalho em equipe	56
Gráfico 27: Conduta comunicativa	57
Gráfico 28: Exigência do líder	58
Gráfico 29: Saber ouvir	59
Gráfico 30: Auxílio na execução do trabalho	60
Gráfico 31: Administração de conflitos	61

Gráfico 32: Responsabilidades do líder	62
Gráfico 33: Planejamento do líder	63
Gráfico 34: Organização do líder	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Objetivos da pesquisa e fatores correspondentes as questões	29
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
<i>1.1.1 Objetivo geral</i>	<i>13</i>
<i>1.1.2 Objetivos específicos</i>	<i>13</i>
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 LIDERANÇA	16
<i>2.1.1 Evolução do Conceito</i>	<i>17</i>
2.2 O PROCESSO DE LIDERANÇA	18
2.3 O CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	19
2.4 NOVA GESTÃO PÚBLICA	20
2.5 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
<i>2.5.1 Desafios no desenvolvimento de pessoas na Gestão Pública</i>	<i>23</i>
2.6 A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	24
3 METODOLOGIA	26
3.1 TIPO DE PESQUISA	26
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	27
<i>3.2.1 Caracterização da Organização</i>	<i>27</i>
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	28
<i>3.3.1 Aplicação do Questionário</i>	<i>28</i>
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	29
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	31
4.2 O PAPEL DO LÍDER	33
4.3 TRAÇOS E COMPORTAMENTOS DO LÍDER	38
4.4 FORMAS DE ATUAÇÃO DO LÍDER	44
4.5 CARACTERÍSTICAS E ESTILOS DE GESTÃO DO LÍDER	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	65

REFERÊNCIAS 67

APÊNDICES

1 INTRODUÇÃO

Existe uma busca intensa pelo gerenciamento correto e dinâmico dos processos na administração pública, a procura por gestões eficientes e bem estruturadas tem como objetivo principal os resultados satisfatórios; assim como nas empresas privadas, o trabalho dos líderes tem sido de grande importância para a administração pública, e isso se deve a execução de atividades relevantes para garantir a melhor qualidade dos serviços prestados a sociedade. Segundo Alves (2010, p. 44) “A importância da liderança é amiúde exaltada pela literatura especializada em administração como um fator diferencial da maior relevância para um melhor desempenho das organizações formais complexas”.

Com o acelerado crescimento e o aparecimento de grandes demandas e dificuldades, as gestões públicas procuraram se adaptar a uma nova realidade e aspiram atender efetivamente as necessidades da população, sendo assim, o setor público precisou se adequar e compreender a grande relevância da liderança na estruturação da administração pública, para com isso atender as demandas do século XXI (BACON, 1999). A atuação dos líderes na administração pública pode ser cada vez mais destacada devido a necessidade existente que busca o aperfeiçoamento do funcionamento organizacional, e que requer uma crescente melhoria da performance das equipes (DIAS; BORGES, 2015).

Ao longo dos anos, a experiência nos ensinou que a liderança é primordial para qualquer organização na efetivação de mudanças consideráveis (BACON, 1999). De acordo com Bergamini (1994, p. 104) “[...] o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem”. Porém, o setor público se tem grandes desafios, e um deles é o de desenvolver e preparar líderes para lidar com as limitações muitas vezes impostas pela administração pública no que diz respeito ao gerenciamento dos recursos humanos (BACON, 1999).

Na atualidade, o líder tem grande relevância na modificação da sociedade. A liderança é de fundamental importância para a gestão pública, trazendo consigo algumas mudanças que são notadas, tais como o maior comprometimento com a gestão, o que acaba resultando na melhoria nos serviços oferecidos a população (SANTOS, 2017). Sendo assim, cada vez mais se nota que algumas práticas e ações anteriormente predominantes no setor privado vão sendo inseridas também na gestão pública, porém algumas dificuldades ainda são encontradas no setor devido as limitações e diversas barreiras que são encontradas. Alguns fatores

importantes interferem no desempenho dos líderes na gestão pública, como a ausência de competição, a estabilidade funcional que acontece com a maioria dos servidores, além de regimentos rígidos. (FARIAS FILHO; MIRANDA, 2016).

É importante ressaltar que nem sempre a gestão pública teve seu funcionamento como se dá atualmente. O poder hoje exercido pela Prefeitura foi anteriormente exercido pela Câmara Municipal. Durante todo o período do Brasil Colônia, a instituição administrativa máxima no nível municipal era a Câmara Municipal, que exercia um número muito maior de funções do que atualmente. Anteriormente, a mesma era a responsável pela coleta de impostos; regulação do exercício de profissões e ofícios; regulação do comércio; preservação do patrimônio público.

Tal sistema permaneceu até 1930, quando, com a Revolução de 1930 e o início da Era Vargas, cria-se a figura do prefeito e institui-se a "Prefeitura", à qual, como acontecia anteriormente com a intendência municipal, continuam a ser atribuídas as funções executivas do município. Sendo assim, a prefeitura se tornou a sede do poder executivo dos municípios. Este comandado pelo prefeito e dividida em secretarias de governo, como educação, saúde e meio ambiente, com o intuito de auxiliar e efetivar seus processos.

Sabe-se que ao passar dos anos, as Prefeituras Municipais exercem um papel de bastante responsabilidade perante a sociedade, e isso se deve por ser considerada transformadora de realidades, onde se busca administrar e manter o bom funcionamento dos serviços públicos essenciais para assistência a população, e para isso conta com a auxílio de diversos colaboradores e o papel do líder para o seu funcionamento adequado.

Com as diversas discussões acerca da importância do tema liderança e do papel do líder nas organizações modernas, nota-se a preocupação da gestão pública com o tema, que busca o aprimoramento do mesmo para obter a excelência nos processos da gestão e consequentemente atender os anseios da população. Diante das observações expostas, surge a seguinte questão: **Qual o papel do líder na Prefeitura Municipal de São Francisco – PB, na percepção dos liderados?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o papel do líder na Prefeitura Municipal de São Francisco - PB, na percepção dos liderados.

1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar os traços e comportamentos dos líderes recorrentes na instituição;
- Identificar a importância e formas de atuação dos líderes na gestão pública;
- Discutir as características dos líderes e seus estilos de gestão atuais na instituição.

1.2 JUSTIFICATIVA

Na contemporaneidade, a liderança é de extrema importância em qualquer organização que busca lograr êxito nos seus processos. Na administração pública se busca diversas transformações para que se obtenha a excelência na administração visualizada em muitas empresas privadas, e para isso algumas práticas são adotadas. Segundo Dias e Borges (2015, p. 202) “Um conjunto de medidas voltado para a modernização da gestão pública foi estruturado e implantado, tendo as lideranças como os principais impulsionadores desse processo”. A liderança se mostra tão importante na administração pública quanto na privada, pois é necessário uma melhor compreensão e exploração do tema, e cada vez mais se faz importante na organização pública. É de grande relevância a atuação do líder também na gestão pública, seja no incentivo dos colaboradores, no desenvolvimento de suas habilidades ou mesmo preparando-os para se tornarem possíveis gestores que futuramente irão atender as necessidades dos cidadãos de forma adequada (SANTOS, 2017).

Conforme Dias e Borges (2015, p. 209) “[...] os achados das pesquisas sugerem que a liderança exerce um papel fundamental, tendo em vista que sua atuação reflete na satisfação; na geração de ideias e reflexão da equipe que, por sua vez, promove a inovação”. Mesmo diante dos grandes avanços nas últimas décadas com os estudos no que se refere à liderança e ao líder e sua participação nas organizações, nota-se que ainda existe uma grande demanda sobre o tema, tais como uma melhor compreensão do mesmo e a investigação sobre as

relações organizacionais que envolvem o papel do líder (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2016).

Ainda segundo Bianchi, Quishida e Foroni, (2016) existem diversas lacunas nos estudos acadêmicos que foquem na análise do líder e do tema liderança, tais estudos deveriam tratar de vários aspectos e de muitas formas a fim de esclarecer questões de interesse das organizações. É possível se deparar com estudos bastante complexos e com uma rica diversidade que visam atender as várias demandas, porém, grande parte desses estudos deixam muito superficial algumas temáticas relevantes.

De acordo com Santos (2017, p. 8),

[...] percebeu-se a importância de estudar a liderança na contemporaneidade e na Gestão Pública, uma vez que torna-se cada vez necessário atrair e conquistar as pessoas, influenciando-as a trabalhar com entusiasmo e paixão para o alcance dos objetivos que resultem no bem comum.

Considerando essa grande importância da liderança no desempenho organizacional, se faz necessário discutir a relação entre líder e liderado, assim como o papel do líder/gestor na organização (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2016). Diante do grande crescimento da discussão do tema, é muito importante a realização de outros estudos sobre liderança na administração pública, já que diversas lacunas como o estudo do papel dos líderes na gestão pública e a importância das formas de atuação dos mesmos são deixadas de lado por outros estudos realizados como por exemplo: Práticas inovadoras e estilo de liderança na gestão pública municipal paraense de Farias Filho e Miranda (2016), além do estudo de Barlach (2012), intitulado de Liderança e inovação na administração pública. Portanto, se faz necessário tal pesquisa sobre o tema em questão.

1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

Os conteúdos tratados nesta pesquisa foram distribuídos em quatro capítulos. O primeiro capítulo, na qual esta subseção está inserida, contém a contextualização do tema do presente trabalho, evidenciando a importância da liderança nas organizações públicas, o problema da pesquisa, o objetivo geral e os específicos com base na investigação do papel desempenhado pelo líder, e a justificativa do estudo evidenciando sua contribuição teórica e prática.

No segundo capítulo é desenvolvida a abordagem teórica em seis subseções. A primeira traz conceitos e fundamentos relacionados à liderança, a segunda aborda sobre o processo de liderança, a terceira trata do contexto da Administração Pública brasileira. Na

quarta aborda sobre a Nova Gestão Pública e os seus benefícios para a atualidade, na quinta fala no desenvolvimento de pessoas na gestão pública e seus principais desafios, e a última mostra a importância dos líderes nas organizações públicas.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Primeiro aborda o tipo de pesquisa, depois o universo e a amostra; logo após trata dos procedimentos de coleta de dados e por fim como se deu o tratamento e análise dos dados coletados.

No quarto capítulo é feita uma apresentação do contexto em que a pesquisa está inserida e, em seguida, trata da análise dos resultados da pesquisa efetuada. Por fim, o quinto capítulo trata das conclusões que foram tiradas a partir dos resultados encontrados na percepção dos liderados da Prefeitura Municipal de São Francisco-PB.

Logo em seguida, tem-se o capítulo que embasa este estudo sob a percepção teórica de diversos autores e estudos, de modo atingir os objetivos da referida pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este item tem como finalidade apresentar estudos sobre o tema em questão, e se propõe a mostrar na visão de diversos autores as ideias e análises sobre pontos relevantes do tema. Com fundamento nisso, este estudo abrange uma análise científica, e dessa forma aborda temas importantes como: Liderança, sua evolução e conceito; o processo de liderança; o contexto da administração pública brasileira; a nova gestão pública; o desenvolvimento de pessoas na administração pública; os desafios no desenvolvimento de pessoas na gestão pública e a importância dos líderes nas organizações públicas.

2.1 LIDERANÇA

Trabalhar com o tema liderança é uma função bastante complicada e difícil, pois vem sendo discutido desde os primórdios da humanidade e mesmo passado tanto tempo, ainda gera outras opiniões e discussões acerca do mesmo até os dias de hoje (DELFINO, 2011). Segundo Bergamini (2009, p. 2) “Não é estranho que a palavra liderança seja abordada a partir de ângulos diferentes pelos diversos pesquisadores”.

Muitos estudos foram realizados e com isso surgiram aspectos que muitas vezes pareciam contraditórios, mas percebeu-se que isso não significava coerência desse ou daquele estudo, pois em dado momento todos contribuíram já que os autores atestam que liderar é uma arte do ser humano. Diante disso, e das diversas pesquisas sobre o tema liderança, surgiram muitas sugestões teóricas, o que resultou numa visão mais vasta e profunda sobre o tema e também sobre o vínculo do líder com seus liderados (BERGAMINI, 2009).

Ao longo do tempo o termo liderança vem sendo discutido por muitos historiadores, apreciadores e filósofos, mas só na segunda metade do século XX percebeu-se a grande proporção que se tomou e a importância do tema no ponto de vista social e organizacional. Baseado nisso, a liderança tem se mostrado como uma verdadeira necessidade por ter sua disseminação nos diversos níveis organizacionais e conseqüentemente por estar participando das mudanças necessárias da organização (KUAZAQUI, 2006).

Diante disso, percebe-se que a liderança é um desafio às organizações, mas que se faz necessária à sua participação no processo de aplicação de pessoas e traz uma significativa importância para a formação do conhecimento organizacional (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012).

Levando em consideração as colocações dos autores, percebe-se que na contemporaneidade as organizações devem se adequar as necessidades. A partir disso, deve-se

ter em vista a grande importância que a liderança exerce atualmente, para conseqüentemente a incluir como parte fundamental nos processos organizacionais.

2.1.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Com o passar dos anos e em meio aos estudos realizados sobre o tema, é possível obter diversos conceitos sobre o mesmo, e com isso notar uma evolução crescente. Porém, tentar conceituar liderança é um ato arriscado e difícil, pois se trata de uma averiguação que requer cuidado devido as várias facetas que tem surpreendido até cientistas já acostumados a pesquisar sobre o tema (BERGAMINI, 2009). Muito disso se deve a tamanha complexidade do tema; das inúmeras pesquisas realizadas e até mesmo as mais recentes, poucas são as que se comprometem a apresentar conceitos próprios ou ousam se posicionar diante dos diversos conceitos já expostos (DELFINO, 2011).

Ao decorrer do tempo o conceito de liderança sofreu diversas alterações e isso se deve por ser um tema multifacetado e que envolve o comportamento humano nas organizações. Tais alterações se devem aos estudos empíricos que foram realizados acerca do tema liderança e que indicam mudanças no que diz respeito ao seu conceito, as teorias e as diversas formas como ocorre nos cenários que está inserida. (DELFINO, 2011). Muitas das teorias apresentadas acerca de liderança têm feito surgir várias estratégias com o intuito de descobrir como e qual a melhor maneira de abordar o tema e usufruir das suas possíveis vantagens (KUAZAQUI, 2006).

É possível considerar que a liderança tem origem no momento que o homem necessitou se adequar ao mundo em que vivia, sendo praticamente obrigado a decidir-se por alguma orientação de como se sobressair nele. Daí em diante, houve o aparecimento de vários conceitos acerca de liderança, e com isso foi detectado diversas dificuldades para delinear precisamente a abrangência do assunto. É possível dizer que os diversos temas que tratam do comportamento humano vêm a muito tempo sendo de interesse de um grande número de pessoas, e consigo vem as várias dúvidas, assim como dos próprios cientistas e pensadores (BERGAMINI, 2009).

Com tantos estudos e pesquisas realizadas sobre o tema em destaque, nota-se a evolução do mesmo ao longo dos anos, e essa evolução surge a partir das modificações e mudanças que foram indicadas ao longo do tempo e conseqüentemente aplicadas a partir do olhar de diversos autores contemporâneos; modificando por exemplo o perfil do líder e do

termo liderança. Sendo assim, é perceptível a transformação da liderança a nível global e a sua importância dentro das organizações (KUAZAQUI, 2006).

Com a exposição dos referidos estudos dos autores citados, verifica-se que os mesmos coincidem no que se refere tanto a importância do tema como a sua complexidade devido as constantes alterações acerca do mesmo. Além disso, percebe-se também a constatação de sua evolução ano após ano com a realização de cada novo estudo.

2.2 O PROCESSO DE LIDERANÇA

A discussão sobre liderança é ampla e antiga e traz consigo inúmeras definições, porém poucos são os que realmente entendem sobre o assunto e a sua real importância (RODRIGUES; COELHO, 2013). O interesse pela liderança nasceu a muito tempo e é tão antigo quanto o próprio homem; esse interesse surgiu a partir das necessidades humanas na busca por soluções no enfrentamento de diversos desafios da época. Levando isso em consideração ao longo do tempo, é possível dizer que atualmente a liderança é entendida como primordial por ser considerada como um processo que envolve diversos fatores no que diz respeito aos objetivos que pretendem ser atingidos tanto pelas organizações quanto pelos líderes e seus seguidores (BERGAMINI, 2009).

Mesmo a liderança sendo um tema discutido a bastante tempo e havendo uma grande evolução no campo teórico acerca do mesmo, ainda existem muitas controvérsias no que diz respeito a sua atuação, nas práticas desenvolvidas e na relação entre líder e liderado, expondo assim uma imagem de imprecisão sobre o tema. Embora se tenha um avanço nas últimas três décadas nos estudos relacionados a liderança e ao líder, é visível que é preciso um melhor entendimento sobre o tema, que deve buscar averiguar as relações organizacionais para garantir um melhor desempenho (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2016).

Ao verificar as mudanças que aconteceram na percepção do processo de liderança, percebe-se com seu conceito avançou de certa maneira que passou a considerar muitos outros fatores, e tal evolução está entrelaçada entre a evolução das organizações e as suas respectivas dificuldades (DELFINO, 2011). A partir disso, percebe-se que o processo evoluiu e é considerado de extrema relevância, pois no mundo globalizado em que vivemos e a grande concorrência existente se faz necessário uma boa liderança para um melhor enfrentamento de dificuldades e na criação de alternativas pertinentes (RODRIGUES; COELHO, 2013).

Sabendo dessa grande importância que a liderança tem e o seu papel nos dias atuais, é pertinente afirmar que ela funciona como uma ferramenta considerável e atua como principal

integrante no processo de aplicação de pessoas, que consiste na orientação das pessoas e se baseia em algumas medidas a fim de atingir objetivos, para conseqüentemente possibilitar as organizações resultados satisfatórios por meio de um ganho expressivo no seu conhecimento (GIRARDI, SOUZA, GIRARDI, 2012). A partir disso percebe-se que a liderança ocorre de forma interdependente e com base em relações recíprocas e fortes entre os indivíduos que fazem parte do sistema. Sendo assim, os colaboradores envolvidos no processo de liderança estão inseridos numa conjuntura que prevê uma melhor distribuição do entendimento e que conta com diversos outros membros da organização visando um só objetivo (KLEIN JUNIOR, 2009).

Baseando-se nos diversos estudos realizados pode-se dizer que a percepção do processo de liderança é algo envolvente e grande e vai muito além do comportamento do líder e suas características (DELFINO, 2011). E é por isso, que a liderança vem sendo analisada como forma de processo que conseqüentemente envolve trocas sociais, pois segundo diversos autores, a liderança atualmente tem papel fundamental nas organizações e a mesma é parte primordial nas mudanças necessárias (BERGAMINI, 2009).

Diante de tudo isso, é capaz de notar através dos estudos apresentados o tamanho da importância que traz todo o processo de liderança e o quanto o mesmo é impactante diante de todos os processos das organizações.

2.3 O CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A Administração Pública pode ser caracterizada como um conjunto de estruturas e colaboradores que, são mantidos com recursos públicos e são também responsáveis por decidir e colocar em prática normas que se fazem necessárias para o bem-estar social, e que tem o intuito do aperfeiçoamento dos serviços prestados aos cidadãos (SILVA, 2013). A partir dessa tese, percebe-se a preocupação da gestão pública na busca pela excelência das suas ações, que visa atender da melhor forma possível e tem o desejo de cumprir seu papel que é prestar um bom serviço aos cidadãos de maneira que irá lhes proporcionar o que os mesmos almejam (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

No entanto, nem sempre havia tal preocupação no setor público, pensava-se muito que o público era algo restrito e que não haveria necessidade de se preocupar com o bem-estar dentro e fora da organização. Porém, com o passar do tempo começava-se a notar a busca intensa pelo gerenciamento tanto dos processos quanto das pessoas que tinham suas próprias

características e peculiaridades; para isso houve a adoção do departamento pessoal que se deu na época do Estado Novo, criado na era Vargas (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

A partir dessa premissa, foi possível notar a evolução das políticas da gestão de pessoas na administração pública, que visa trazer para o seu contexto os benefícios e vertentes que agregam valor para as organizações (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016). Contudo, dentro da gestão pública há um trabalho muito árduo por parte dos gestores e líderes, e isso se deve as inúmeras personalidades das pessoas lideradas; existe um público diversificado fora e dentro das organizações e que estão o tempo todo os analisando, o que se torna um desafio ainda maior (PANZENHAGEN; NEZ, 2012).

Apesar das dificuldades encontradas, segundo Bacon (1999, p. 87) “[...] o desenvolvimento da liderança deverá tornar-se uma prioridade dos altos responsáveis do setor público e não poderá continuar sendo uma atividade opcional.”. Baseado nisso, a liderança pode ser considerada primordial para qualquer organização, a partir dela é possível obter um direcionamento dos seus colaboradores para obtenção de resultados satisfatórios, levando conseqüentemente ao sucesso. Tais resultados dependem muito de como o líder conduz seus colaboradores já que cada um tem comportamentos e anseios próprios. (SANTOS, 2017).

Nos tempos atuais e em meio a globalização, a parceria da gestão de pessoas juntamente com as organizações passa a ser uma forma estratégica para se lograr êxito, a partir disso é possível atravessar os momentos de desestabilidade e perceber que a mudança é constante e necessária (SILVA; MELLO, 2011). Entretanto, na gestão pública brasileira, a inclusão da estratégia de um novo modelo de administração é mais complexa, e isso se deve a decisões que vem na maioria das vezes de estruturas superiores e também pela confusão de entendimento existente entre os termos gestor e líder (BARLACH, 2012).

A partir da posição dos autores citados, nota-se que os mesmos indicam uma evolução da liderança na administração pública, porém ainda se tem grandes dificuldades devido a diversos obstáculos impostos pela gestão pública brasileira.

2.4 NOVA GESTÃO PÚBLICA

Ao longo dos anos, percebeu-se que a gestão pública buscava a excelência nos seus processos, visto que as configurações da administração pública tradicional não atendiam às demandas da sociedade contemporânea, o que demandou mudanças em sua estrutura, para que fosse possível oferecer aos cidadãos um serviço relevante, e que lhes propusessem maior qualidade.

Pensando nisso, surgem propostas do movimento chamado Nova Gestão Pública, que visa novos modos da administração pública, por meio da incorporação de técnicas e procedimentos que antes eram utilizadas na administração privada. Contudo, mesmo em meio as imensas dificuldades e das necessidades da implantação dessa nova gestão, apenas no início da década de 90 foi introduzida no Brasil, e a partir daí as alterações no modo de funcionamento vem se desenvolvendo. (MARIOTTI JUNIOR, 2015)

É possível caracterizar a preocupação central da Nova Gestão Pública como a combinação entre a flexibilização da gestão e o aumento da responsabilidade da administração pública, visando a reforma concreta de uma gestão que se encontrava ultrapassada. Sendo assim, à medida que foram incorporados novos elementos à gestão, o próprio conceito foi se ampliando, e a reforma passou a ser compreendida como a “reforma do Estado”, que, além dos aspectos funcionais, passou a englobar toda a análise sobre o papel do Estado e sua relação com a sociedade (SANO; ABRUCIO, 2008).

A quebra de tais paradigmas se deu a partir da implantação e expansão da Nova Gestão pública, que se espalhou pelo mundo com o compromisso de atacar dois males burocráticos, o primeiro seria o excesso de procedimentos e segundo a baixa responsabilização dos burocratas frente ao sistema político e à sociedade. Tal proposta visava aumentar a responsabilidade com uma nova forma de provisão dos serviços, baseada na criação de entidades públicas não estatais como as organizações sociais (SANO; ABRUCIO, 2008).

Desta maneira, a discussão acerca dessa gestão avança para a análise de uma nova relação entre o Estado e a sociedade e do papel a ser desempenhado por ambos. Assim, espaços de participação da sociedade seriam ampliados a partir de sua promoção e financiamento pelo Estado, que se preocupou também em promover a igualdade social e melhorar a distribuição de rendas através do Estado de Bem-estar Social no sentido de atender as necessidades básicas da população. (SANO, 2003)

Logo, nota-se através do que foi exposto a grande importância que a Nova Gestão Pública trouxe agilidade para a melhoria dos processos da administração pública e conseqüentemente para a vida dos cidadãos, que passaram a ser incluídos na gestão através de entidades como as organizações sociais.

2.5 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao longo do tempo a sociedade vem pressionando cada vez mais a administração pública na reivindicação de resultados satisfatórios e no atendimento de suas demandas da forma mais adequada; as pessoas que utilizam dos serviços da gestão pública buscam um bom atendimento, a começar pela qualidade e a adequação dos serviços prestados quanto as necessidades existentes pelos usuários. A partir desse cenário, a área de gestão de pessoas passa a exercer um papel muito importante dentro das organizações, que buscam garantir da melhor forma possível a aplicação e execução dos recursos humanos (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Do mesmo modo que a administração pública sofre com as exigências acerca das demandas da população manifesta-se a necessidade de alguns princípios que regem o bom atendimento dos mesmos, e para isso a gestão utiliza racionalmente os recursos públicos a fim de prestar serviços pautados na eficácia, na efetividade e na eficiência. Sendo assim se faz necessária a legitimação de um conjunto de práticas por parte da organização que alinhem de maneira prática e efetiva os componentes da organização com o papel da gestão de pessoas (VIEIRA, 2014). Baseado nisso evidenciou-se várias mudanças em diversas regiões e em todas as áreas, e com isso atingiu a administração de recursos humanos anteriormente tratados na área privada, mas que passa a ser fator de destaque também na pública. A partir do reconhecimento da sua importância também na administração pública, houve a valorização e capacitação dos servidores com o intuito da qualidade do trabalho nas organizações (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

A partir das grandes mudanças que a gestão de pessoas vem sofrendo ao longo dos anos, é possível notar uma enorme evolução no que diz respeito as modificações no processo de administrar pessoas dentro das organizações. Para o setor público tais mudanças são de grande importância, pois é um setor que visa o bem comum e a satisfação da população acerca dos serviços prestados, e para isso é necessário servidores públicos capacitados e alinhados com a organização. Sendo assim, a gestão de pessoas pensando no desenvolvimento dos seus colaboradores deve estimular a formação de verdadeiros servidores públicos, tendo como base o oferecimento de melhores serviços, usuários realizados e servidores qualificados. Além disso, vale salientar que seja qual for o tipo de organização e seus principais objetivos, o sucesso delas dependem muito do investimento nas pessoas que contribuem com o processo e para isso é importante ressaltar e trabalhar a identificação, o treinamento e o desenvolvimento de todas essas pessoas (VIEIRA, 2014).

Nesse sentido, pode-se destacar que a relevância da gestão de pessoas na administração pública é imensa e tem papel fundamental porque propõe um forte alinhamento entre os objetivos da organização pública e o desenvolvimento de pessoas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

É possível constatar a partir do exposto a grande importância do desenvolvimento de pessoas na administração pública, e isso se deve à grande demanda existente e imposta pela atual situação em que vivemos.

2.5.1 DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA GESTÃO PÚBLICA

A administração pública tem sua imagem afetada ao passar dos anos e muito disso se deve a perda da confiança e da sua eficiência perante a sociedade; muitas críticas são desferidas e grande parte delas são direcionadas para os servidores públicos, a quem são atribuídos diversos erros como o do mau atendimento e a falta de profissionalismo (VIEIRA, 2014).

Em meio a esses problemas, vale ressaltar que causas diversas levam a administração pública a passar por tamanhos problemas. Um fator bastante relevante e que afeta muito as gestões públicas são os cargos concedidos a pessoas que não possuem a mínima capacidade e habilidade para tal, porém tendem a ser privilegiadas apenas por terem apoiado o projeto político do gestor vencedor das eleições; a partir disso é causado um certo comodismo nos servidores e conseqüentemente tem afetado o bom andamento dos processos (BOTELHO; PEREIRA, 2015).

Diante das dificuldades já abordadas, a gestão pública tem outros grandes desafios e que precisam ser revistos, tal como a escassez de pessoas capacitadas, motivadas e leais aos seus respectivos cargos, além do mais os obstáculos também são enormes no que se refere a condução das pessoas com relação as estratégias traçadas e que são pertinentes a organização, assim como no desenvolvimento das potencialidades das mesmas e principalmente no comprometimento dos colaboradores como um todo. Além disso, percebe-se também que as mudanças regulares dos gestores por causa das composições políticas afetam nos processos e práticas da gestão devido à grande rapidez de mudanças no ambiente (VIEIRA, 2014).

Nesse sentido, é preciso que se tenha mudanças importantes e que venham a ocasionar bons resultados, pois é de fundamental importância que a administração pública esteja dedicada e com o intuito de progredir do estágio atual, visando assim uma gestão compromissada com o bem-estar da sociedade. Para isso, a organização deve usar de

mecanismos que valorizem o servidor, utilizando dessa forma de métodos que ajudem no conhecimento, nas habilidades e nas atitudes dos mesmos e conseqüentemente no desenvolvimento de todos para uma melhor integração da administração como um todo (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Em meio aos estudos apresentados, nota-se que existem diversos desafios impostos a gestão pública no que se refere ao desenvolvimento de pessoas, o que exige da mesma habilidade para se sobressair e usufruir dos benefícios trazidos a partir de todo o processo de liderança.

2.6 A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Com o passar dos anos foi possível perceber o grau de relevância que a liderança e seus líderes exercem nas organizações. Anteriormente muito empregada nas organizações privadas, a liderança passou a exercer grande papel também nas públicas. Em meio a tamanha importância da liderança para as organizações, o setor público buscou a sua incorporação no seu cotidiano, fazendo o que já era feito anteriormente nas organizações privadas, mas esbarrou muitas vezes em questões burocráticas que prevalecem na rotina das organizações estatais (FARIAS FILHO; MIRANDA, 2016).

Mesmo diante disso, é preciso compreender a importância do processo de liderança em meio as transformações intensas que vem ocorrendo, e que são de extrema relevância para as organizações que buscam se atualizar e conseguir resultados satisfatórios (DAVEL; MACHADO, 2001). Para que ocorra um melhor desempenho das organizações há vários pontos a serem destacados, e o mais importante é o resultado que vem da efetivação dos recursos, tecnologias, processos, estrutura e estratégias que visa o crescimento contínuo da organização (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012). Na busca desse melhor desempenho, ainda segundo Girardi; Souza; Girardi (2012, p. 74) “A liderança é um instrumento importante para a orientação dos indivíduos para o conhecimento e o desenvolvimento das organizações”.

Em meio a tudo isso, as organizações públicas vêm passando por significativas mudanças e tem expectativas acerca dos resultados positivos dos seus processos, métodos e técnicas, e uma das formas para que se atinja esse objetivo é através do planejamento como forma estratégica dentro do setor público (SILVA, 2013). Para isso, as organizações contam com o papel do líder como fator primordial na busca pelo diferencial das organizações e

consequentemente na obtenção de resultados satisfatórios (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012).

Com base no que foi tratado pelos autores, percebe-se a preocupação de alguns com o desempenho das organizações públicas, e em virtude disso, foi demonstrada a importância da liderança para o desenvolvimento dos processos e dos indivíduos que compõe o setor público, enquanto outros buscaram demonstrar mais efetivamente a importância do papel do líder dentro da organização.

3 METODOLOGIA

A metodologia tem como propósito analisar de forma detalhada as características de toda ação desenvolvida pelo trabalho de pesquisa. Sendo assim, a presente pesquisa tem como objetivo investigar o papel do líder na Prefeitura Municipal de São Francisco – PB, na percepção dos liderados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia adotada, trata-se de uma pesquisa de campo e levantamento, adotando o estudo de caso como estratégia de investigação, com finalidade exploratória e descritiva, utilizando-se da abordagem quantitativa. De acordo com Zapelini e Zapelini (2013), o estudo de campo é utilizado visando a obtenção de conhecimentos sobre determinada problemática para quando se busca uma resposta, ou, ainda, pode ser considerada uma maneira de se comprovar algo. Além disso, vale levar em consideração que o levantamento é de grande relevância, pois ajuda na busca de informações de um grupo de pessoas acerca do problema que está sendo estudado, para conseqüentemente ser analisado para obtenção das conclusões pertinentes (GIL, 2002).

Tratando-se dos critérios utilizados como meios de determinar a maneira de se atingir os objetivos da pesquisa, foi realizada a pesquisa de campo, seguido de um levantamento, onde se verificou-se a percepção dos liderados acerca do papel do líder na Prefeitura Municipal de São Francisco-PB.

Sabe-se ainda que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a caracterização de determinada população ou fenômeno. Tal pesquisa possibilita estudar diversas problemáticas, como por exemplo o atendimento dos órgãos públicos em determinada comunidade (GIL, 2002). Sendo assim, torna-se importante também o emergir das pesquisas exploratórias, dada as suas incontestáveis contribuições no esclarecimento de aspectos pouco discutidos em trabalhos acadêmicos. Além disso, é importante destacar que a pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de um estudo que visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a elaboração de hipóteses como observar os fatos, registrar, analisar, classificar e interpretar, sem a interferência do pesquisador (MUNARETTO; CORRÊA; CUNHA, 2013). Logo, esta pesquisa se configura como uma

pesquisa exploratória e descritiva, visto que o seu objetivo é expor as características de determinado fenômeno ou população.

Quanto à abordagem, a quantitativa é utilizada essencialmente para descrever uma variável quanto a sua tendência central ou dispersão tentando fortalecer o raciocínio dedutivo, os atributos da experiência humana e as regras da lógica. Essa abordagem é capaz de propiciar um conhecimento aprofundado de um evento, possibilitando a explicação de comportamentos (MARTINS, 2011). Sendo assim, a pesquisa é quantitativa, pois ela tem o objetivo de quantificar, ou traduzir em números as informações coletadas e, em seguida, tratá-las para se chegar a uma conclusão do estudo.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo desta pesquisa foi constituído pelos servidores públicos da Prefeitura Municipal de São Francisco - PB. A pesquisa foi aplicada na referida Prefeitura, que tem como quantitativo o universo de 228 servidores, segundo o Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade (SAGRES-PB).

A pesquisa teve a intenção de alcançar todos os funcionários com vínculo ativo na Prefeitura Municipal de São Francisco – PB. No entanto, mesmo com algumas questões de acessibilidade aos respondentes, uma amostra significativa de 172 funcionários da Prefeitura mencionada preencheram o questionário. Os demais servidores não foram encontrados no período da aplicação e outros se recusaram a responde-lo.

Desta forma, um número satisfatório respondeu ao questionário, contribuindo para a pesquisa em questão e constituindo assim um quantitativo considerável referente ao número total de servidores da Prefeitura Municipal de São Francisco – PB.

A cidade selecionada para a aplicação desta pesquisa está localizada na região geográfica imediata de Sousa, sertão da Paraíba. A Prefeitura Municipal de São Francisco – PB foi escolhida para a realização da pesquisa por ter se mostrado totalmente acessível, disponibilizando informações necessárias para esta pesquisa.

3.2.1 Caracterização da Organização

A Prefeitura Municipal de São Francisco – PB tem sua sede localizada na rua José Domingos de Oliveira, número 55 – centro, e a cidade fica localizada na microrregião de

Sousa, estado da Paraíba e conta com aproximadamente 3.364 habitantes segundo o último censo do IBGE.

Antes de ser emancipada, a cidade era um distrito pertencente ao município de Sousa. Atualmente, a administração municipal possui um quadro resumido de funcionários por ser uma cidade de pequeno porte, sendo esses funcionários em sua grande maioria concursados, cerca de 166 de um total de 228 segundo o SAGRES – PB.

A Prefeitura Municipal de São Francisco-PB busca atender plenamente às necessidades da população e da sociedade como um todo. Para isso, conta com secretarias estratégicas como: Saúde; Educação; Assistência Social; Meio Ambiente; Administração; Finanças; Infraestrutura e Cultura e Esportes.

O ingresso dos funcionários no quadro permanente da organização se deu na maior parte por meio de concurso público, conforme legislação vigente, submetidos às regras de trabalho da CLT. Dentre os participantes da pesquisa existem respondentes com funções diferentes e de diferentes secretarias, visando verificar a percepção dos diversos liderados da organização.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O Propósito desta seção é descrever como foram coletados e operacionalizados os dados referentes à pesquisa. Sabe-se que esta etapa é de grande importância e se inicia a partir da aplicação dos instrumentos elaborados com o intuito de desenvolver a coleta dos dados.

Em meio a isso, a apreensão dos dados se deu por intermédio de um questionário estruturado elaborado em consonância com os objetivos da pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2003), questionário é uma ferramenta de coleta de dados relevante, formado por uma sequência ordenada de perguntas e que permite ao pesquisador obter um grande número de dados em um curto espaço de tempo baseando-se nos objetivos do estudo.

3.3.1 Aplicação do Questionário

Na etapa que auxilia o trabalho de campo, buscou-se agrupar um conjunto de informações a partir da aplicação do questionário como instrumento de coleta de dados, a fim de se efetuar a investigação e conseqüentemente obter as informações.

O questionário (Apêndice B) é constituído por 34 questões, e foi desenvolvido com base em perguntas para caracterização dos respondentes como também para analisar as percepções dos

servidores públicos municipais de São Francisco-PB sobre a atuação da liderança no ambiente de trabalho, assim como o papel do líder na visão dos liderados, visando verificar como os mesmos enxergam as ações e decisões no ambiente organizacional.

O quadro 1 a seguir, relaciona os objetivos da pesquisa e as questões às quais cada um corresponde no questionário, e tem o intuito de proporcionar um melhor entendimento na sua análise.

Objetivo geral: Avaliar o papel do líder na Prefeitura Municipal de São Francisco - PB, na percepção dos liderados.	Questões 1-5
Objetivos específicos: 1: Verificar os traços e comportamentos dos líderes recorrentes na instituição; 2: Identificar a importância e formas de atuação dos líderes na gestão pública; 3: Discutir as características dos líderes e seus estilos de gestão atuais na instituição.	Questões 6-11
	Questões 12-21
	Questões 22-31

Quadro 1 – Objetivos da pesquisa e fatores correspondentes às questões.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No objetivo de certificar-se sobre a clareza e a coerência das proposições do questionário com o objetivo do estudo foi realizado um pré-teste com cinco servidores da prefeitura. Os questionários foram aplicados junto aos funcionários e, após o recolhimento do material pelo pesquisador, foi realizada pequena discussão sobre o objetivo da pesquisa e o entendimento das perguntas elaboradas no questionário. Por não serem relatadas dúvidas ou sugestões de modificação ao questionário, este não sofreu alterações após a realização do pré-teste.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Depois de executada a aplicação do questionário de pesquisa junto aos servidores, foi feita a análise e o tratamento dos dados coletados. Os resultados da pesquisa foram obtidos

por meio das respostas dos questionários, associando a percepção dos liderados em relação ao papel dos seus líderes, com o intuito de esclarecer os objetivos propostos nesta pesquisa.

O processamento dos dados do questionário foi realizado por meio da estatística descritiva simples por intermédio de frequências absolutas e relativas, tornado a interpretação dos dados mais simples e eficiente para o entendimento e visualização das informações através do confronto dos dados com a literatura. Os resultados obtidos foram apresentados em gráficos, gerados no Microsoft Word com o intuito de facilitar a compreensão das informações.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas as interpretações dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário. Foi realizada uma análise descritiva das frequências absolutas e relativas das respostas dos servidores para se obter um maior entendimento, como também identificar melhor os resultados apanhados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A seção apresenta os resultados do trabalho de campo realizado nesta investigação. Faz-se uma caracterização pessoal dos respondentes e apresenta-se toda a análise estatística realizada.

Os dados pessoais utilizados na pesquisa consideram os aspectos: gênero, faixa etária, e grau de escolaridade. Para um melhor entendimento quanto as variáveis que representam os respondentes da pesquisa, serão analisadas de forma individual por meio de gráficos.

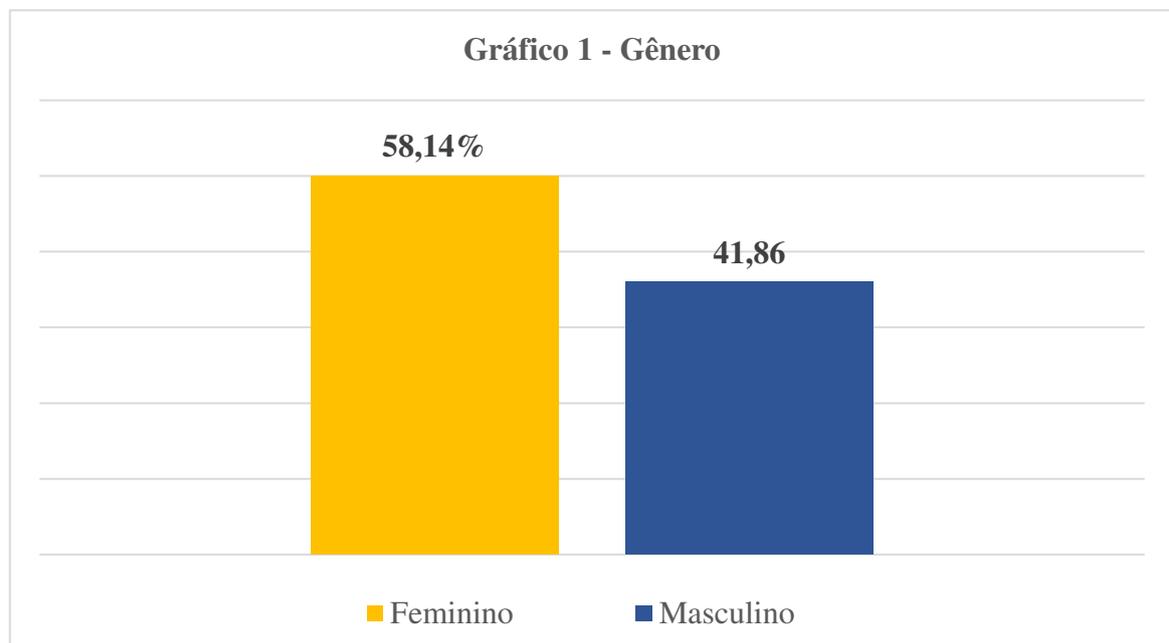


Gráfico 1 - Gênero

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação ao gênero, de acordo com o gráfico 1, do total de 172 liderados que responderam ao questionário na Prefeitura Municipal de São Francisco-PB, há uma predominância do gênero feminino, como está exposto no gráfico, aproximadamente 58,14%,

enquanto que 41,86% do sexo masculino. Certamente, a predominância do sexo feminino se dá pelas transformações ocorridas desde o século XX, em que a mulheres ganham espaço e vem assumindo cada vez mais um papel importante na sociedade.

No próximo gráfico 2, expõe-se a faixa etária dos servidores da referida Prefeitura, mostrando algumas características que próprias da organização.

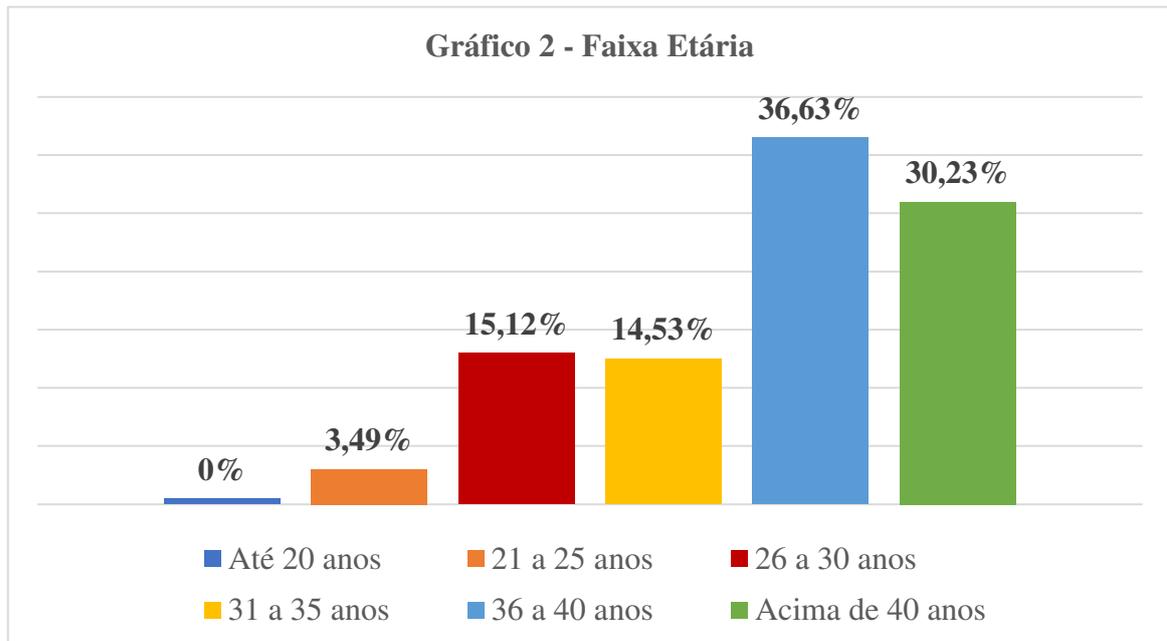


Gráfico 2 – Faixa Etária

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observa-se que, dentre os funcionários pesquisados, a maior parte deles possuem entre 36 a 40 anos, sendo 36,63% dos respondentes, logo depois e com um percentual bem próximo vem aqueles que possuem acima de 40 anos, sendo 30,23% dos pesquisados; nota-se que nenhum dos respondentes se encontrava na faixa etária de até 20 anos. Um fato interessante, e que vale destacar é que a medida em que as alternativas de faixa etária avançam o percentual aumenta, conforme gráfico 2.

Quanto à escolaridade, conforme o gráfico 3, os respondentes da Prefeitura Municipal de São Francisco-PB em sua maioria, 41,28% tem somente o ensino médio concluído. Considerando esta variável, outros 38,96% possui ensino superior completo, sendo um número bastante relevante levando em consideração a quantidade de respondentes. Os outros percentuais são de menor valor e tem números menos expressivos diante dos dois que já foram apresentados e comentados.

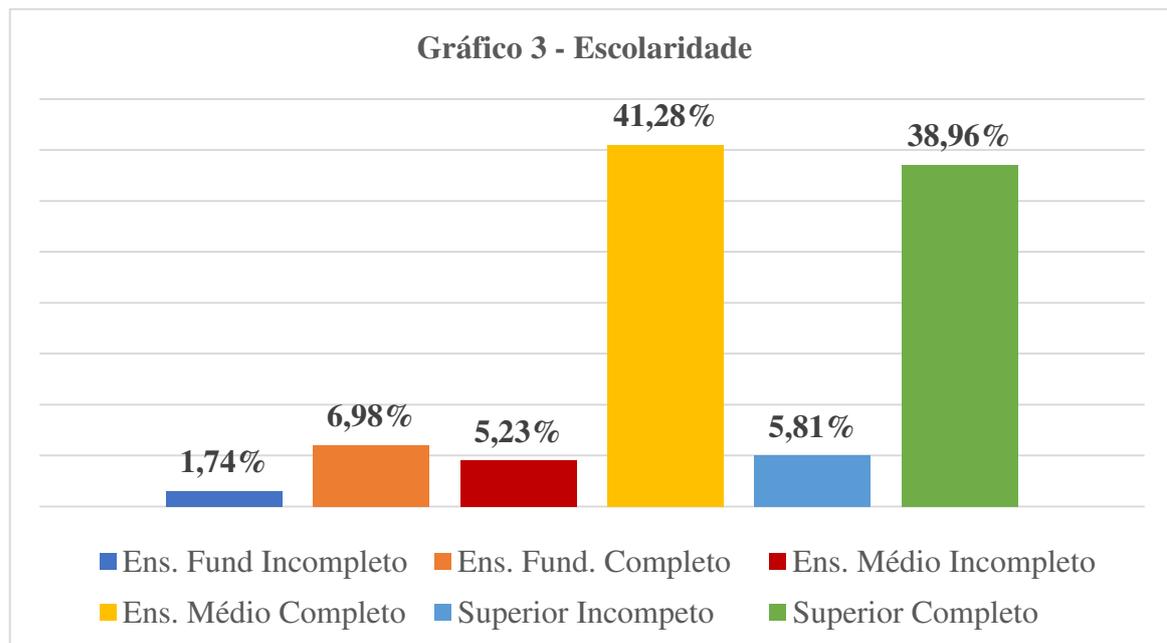


Gráfico 3 – Grau de Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ainda em relação ao grau de escolaridade, o estudo de Pinto et al (2012) indicou que funcionários com o nível médio apresentam maior comprometimento que os com nível superior completo. Possivelmente, uma das hipóteses que podem explicar o maior comprometimento dos que possuem o nível médio, e o menor por parte daqueles que possuem o nível superior, é a busca por parte destes por melhores oportunidades de emprego, reduzindo assim a sua dependência da organização que se encontra.

4.2 O PAPEL DO LÍDER

Nesta seção, o intuito foi identificar e discutir a importância e o papel dos líderes na gestão pública. Para se encontrar tais resultados, foram feitas as frequências relativas das questões a seguir.

Sabe-se que os benefícios de um bom relacionamento interpessoal são de extrema importância para qualquer organização, auxiliando assim no seu desenvolvimento como um todo. A partir disso, buscou-se identificar a relação entre líder e liderados e como isso repercute dentro da organização.

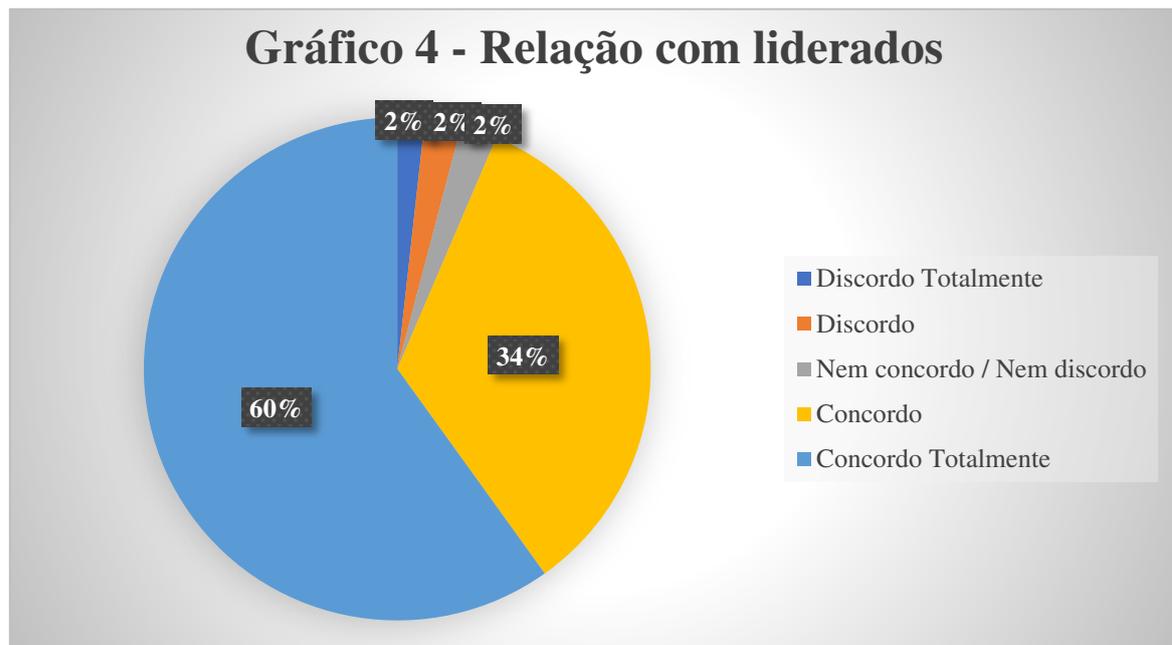


Gráfico 4 – Relação com liderados

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao avaliar a frequência com que os servidores responderam sobre a relação entre eles e os seus respectivos líderes como está exposto no gráfico 4, notou-se que a grande maioria concorda ou concorda totalmente que existe uma boa relação entre ambos, permitindo assim um bom ambiente de trabalho dentro da organização.

A percepção desse suporte organizacional, foi reconhecida por outros estudos como o de Silva (2010), no qual indicou que no processo de troca e no bom relacionamento entre liderados e líder, pode estimular o comprometimento dos liderados com a organização. Portanto, altos níveis de percepção desse suporte organizacional criam sentimentos e é como desenvolver a cooperação, relações de confiança com liderados e como influenciar um liderado para estar mais motivado e comprometido.

No gráfico 5 trata-se do reconhecimento e valorização do trabalho dos liderados, o que é de extrema relevância para qualquer organização. É preciso que os líderes reconheçam individualmente todos os colaboradores e saibam onde cada um quer chegar.

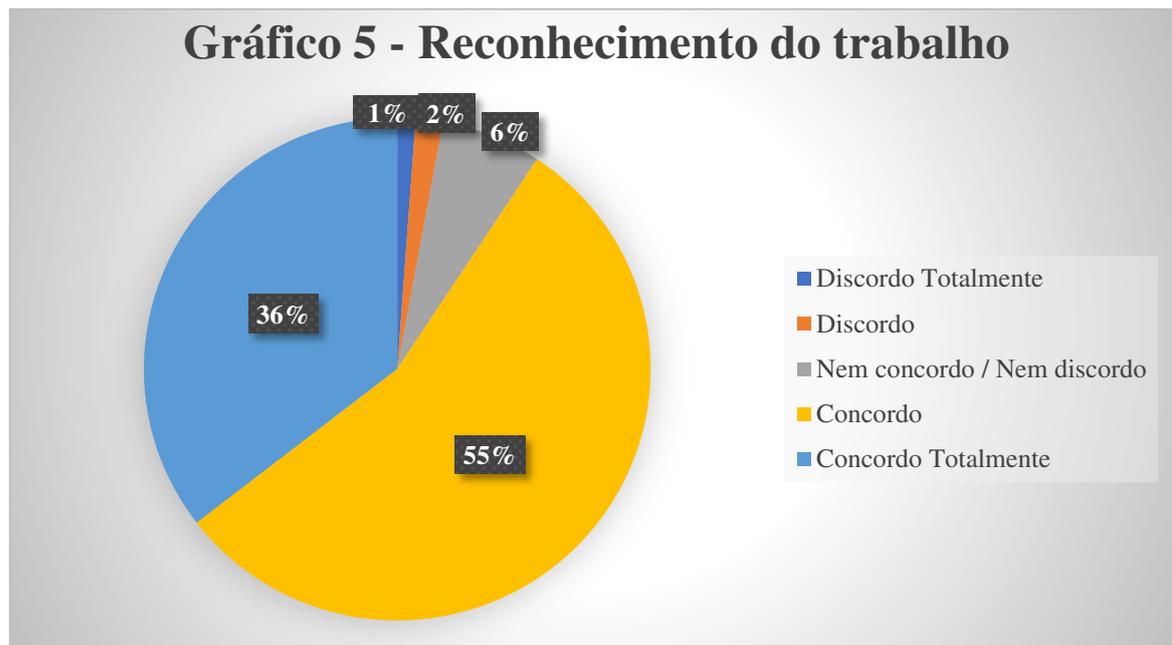


Gráfico 5 – Reconhecimento do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com respeito aos dados coletados da referida questão, através da sua frequência, percebeu-se que os índices de concordância foram altos e mostra que na percepção dos liderados há sim um reconhecimento do trabalho e conseqüentemente a valorização dentro da organização, como é visto no gráfico acima.

Sendo assim, foi possível relacionar tal resultado ao do estudo de Garvão (2016), pois a partir dele foi demonstrando que atualmente há uma valorização e reconhecimento do trabalho dos colaboradores, e conseqüentemente um retorno positivo para a organização, pois funcionário motivado e produtivo sabe como alcançar os objetivos, ou seja, ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como fornecer-lhe reconhecimento.

Em seqüência, o gráfico 6, trata-se da criação por parte dos líderes de situações que estimulam o crescimento dos liderados, seja em grupo ou individual. Na atualidade considera-se significativa tal medida dentro das organizações.

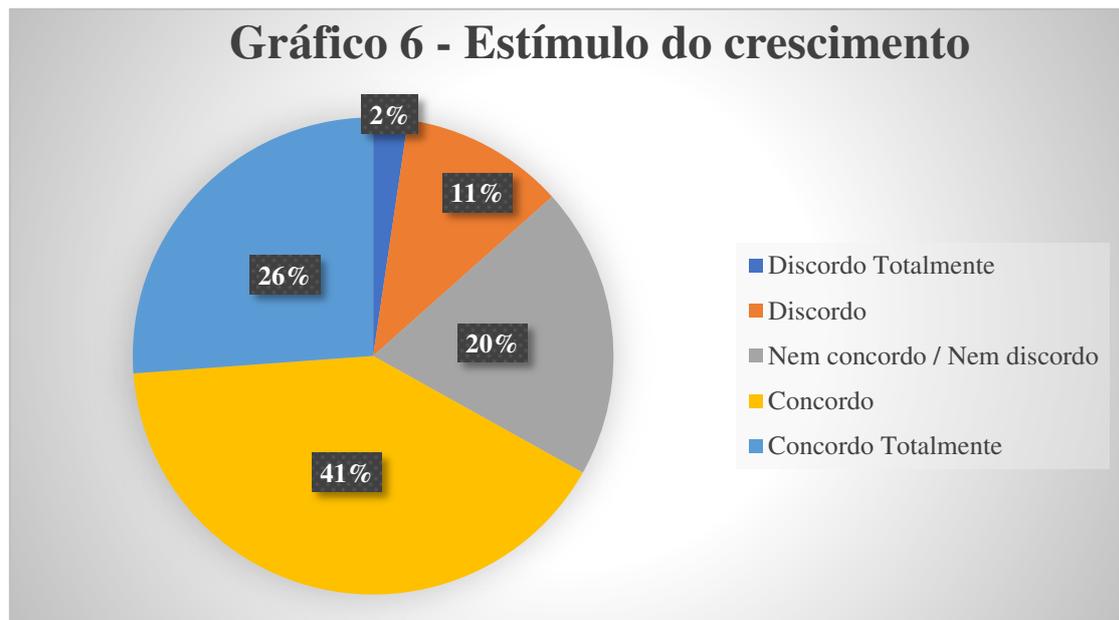


Gráfico 6 – Estímulo do crescimento

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao analisar a frequência com que os funcionários responderam acerca da questão abordada, notou-se que a soma de concordo e concordo totalmente chega a 67%, o que deixa claro o papel do líder nesse sentido. Percebe-se que a grande maioria reconhece que há por parte do líder atitudes que elevem o crescimento dos liderados, seja individualmente ou em grupo.

Nesse sentido, verificou-se que o estudo de Aroma e Marcondes (2004) indica que o líder é responsável direto pelo crescimento dos colaboradores dentro da organização, e que o incentivo do líder é um importante fator de impulso ao trabalho, imprimindo ao cotidiano experiências e conhecimentos. Percebeu-se ainda que a atuação dos líderes como facilitadores no processo de aprendizagem dos membros do grupo foi lembrada como fator relevante (AROMA; MARCONDES, 2004; DELFINO; SILVA, 2013), e sua interferência, nesse aspecto, foi considerada um fator decisivo para facilitar o andamento dos trabalhos.

A atuação do líder tem sido primordial para o bom andamento dos processos organizacionais, principalmente na busca por otimizar seus resultados. A partir disso, o gráfico 7 mostra o resultado sobre o estímulo dos líderes na busca por resultados positivos dos liderados na Prefeitura Municipal de São Francisco-PB.

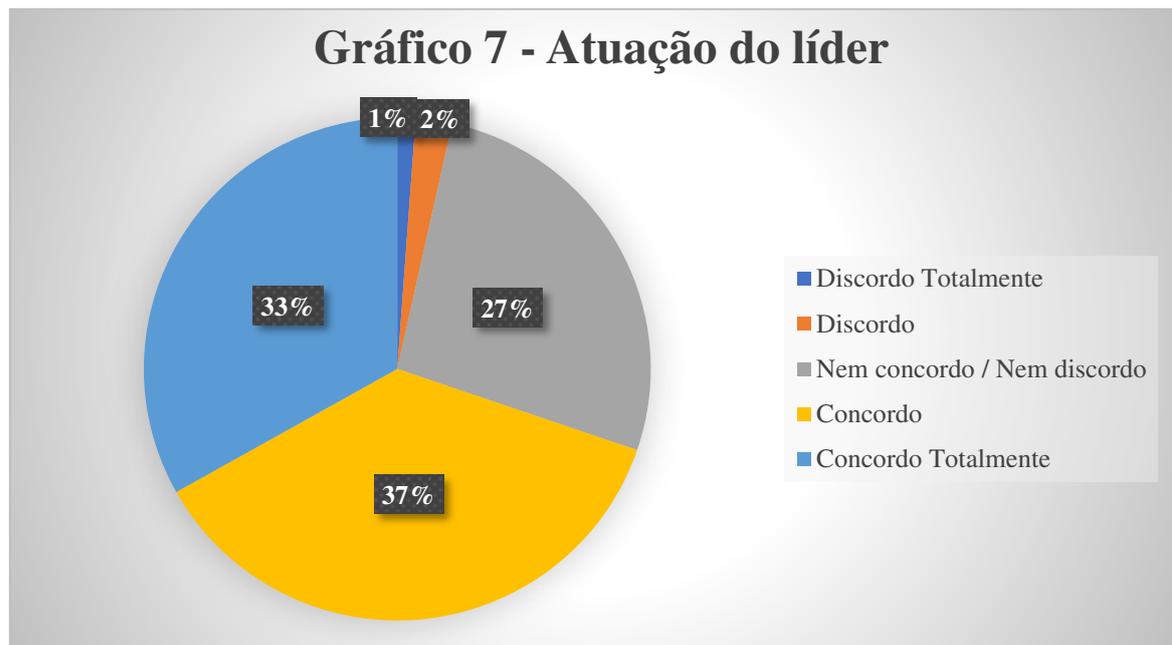


Gráfico 7 – Atuação do líder

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com relação aos dados expostos, percebeu-se que um número relativamente considerável (27%) nem concorda e nem discorda sobre seu líder ser atuante e estimular a equipe. Entretanto, a grande maioria concorda (37%) ou concorda totalmente (33%), demonstrando estarem sendo estimulados com a atuação dos seus respectivos líderes.

Com base nisso, percebeu-se que o estudo de Silva (2010) vem a corroborar com o resultado exposto, e indica que existe satisfação na troca de conhecimentos entre líder e liderados, sendo o primeiro um estimulador na busca por melhores resultados para a organização. Além disso, verificou-se que com o estímulo dado pelos líderes, faz com que seus colaboradores sejam desafiados por novos e mais audaciosos objetivos.

O incentivo e o auxílio do líder trazem consigo diversos benefícios para sua equipe de liderados, principalmente no que diz respeito a aprendizagem com os erros anteriormente cometidos. A partir disso, o gráfico 8 mostra como os liderados tem visto o incentivo a eles dados pelos seus líderes, quando os resultados não são satisfatórios ou até mesmo quando existem erros nos processos.

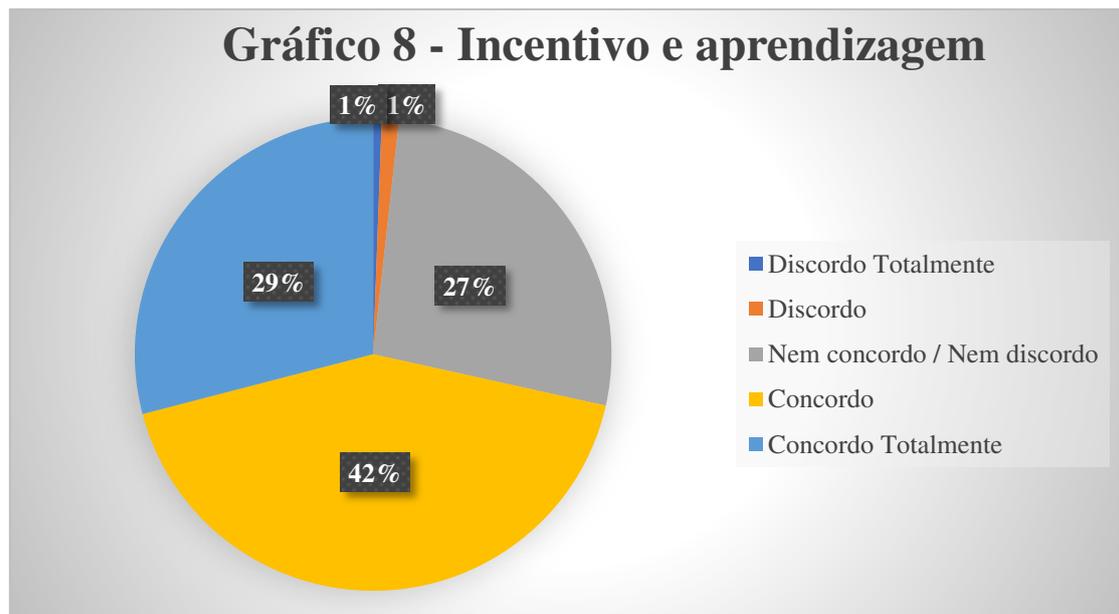


Gráfico 8 – Incentivo e aprendizagem

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com base nos dados expostos no gráfico 8, nota-se que a maioria dos respondentes tem grande expectativa acerca do incentivo quando há dificuldades durante a execução dos seus respectivos trabalhos, a maioria deles o que corresponde a 42% confirma que seus líderes estimulam e ensinam aos mesmos a aprender com seus erros para que possam posteriormente atingir os resultados esperados.

A partir disso, verificou-se que o estudo de Lara (2012) vem para comprovar esse resultado, quando o mesmo afirma que os líderes orientam e incentivam seus colaboradores para que enfrentem e vençam seus desafios mesmo quando os resultados não são satisfatórios, pois se deve encarar a realidade e fazer não só o que gosta, mas o que é preciso ser feito para o sucesso da organização.

4.3 TRAÇOS E COMPORTAMENTOS DO LÍDER

Nesta seção, o objetivo foi verificar os traços e comportamentos recorrentes dos líderes na organização e a relevância que tem trazido para os liderados.

Sabe-se que a imagem e o comportamento que do líder pode passar para os seus liderados, criando várias ferramentas que ajudam a auxiliar no trabalho da sua equipe. A capacidade de criar tais ferramentas possibilita ao líder ser considerado diferenciado e apto para tal função. Com base nisso, a questão abordada e exposta no gráfico 9; busca saber qual a

imagem que o líder passa para os seus colaboradores e como eles são orientados nas suas funções.

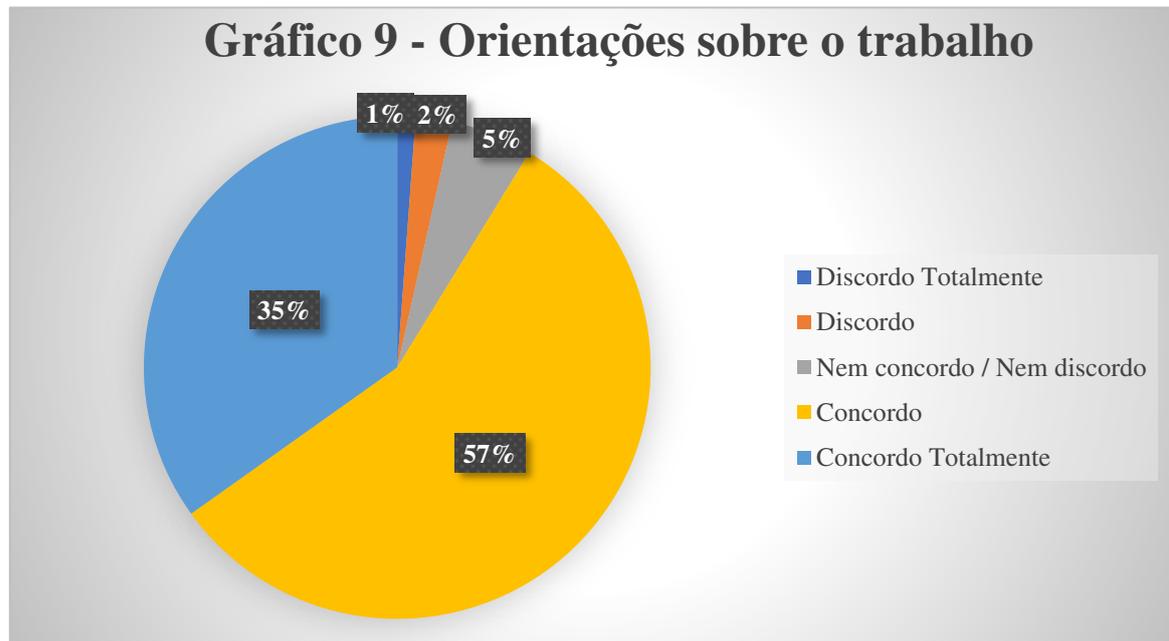


Gráfico 9 – Orientações sobre o trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao verificar a frequência com que os colaboradores responderam sobre a questão abordada, notou-se que um número bastante relevante concorda (35%) ou concorda totalmente (57%) e que somados chegam a 92%, evidenciando que os líderes passam uma imagem positiva e orientam seus liderados de como desempenhar um melhor trabalho.

Baseando-se nisso, foi possível averiguar e concretizar este fato a partir do trabalho de Aroma e Marcondes (2004), reiterando que os líderes têm um papel importante na organização, e sua imagem passou a ser positiva, tendo em vista que os mesmos passaram a se preocupar e a mostrar como era importante as atividades maçantes e rotineiras, ajudando assim aos liderados a desenvolver as aptidões e habilidades necessárias para tais funções.

Sabe-se da grande importância do líder na motivação dos colaboradores, que buscam proporcionar a evolução do trabalho dos mesmos para um melhor desempenho dentro da organização. Partindo deste ponto, a próxima questão apresentada no gráfico 10, procura verificar se o líder oferece estímulos à motivação da equipe para o desempenho do trabalho.

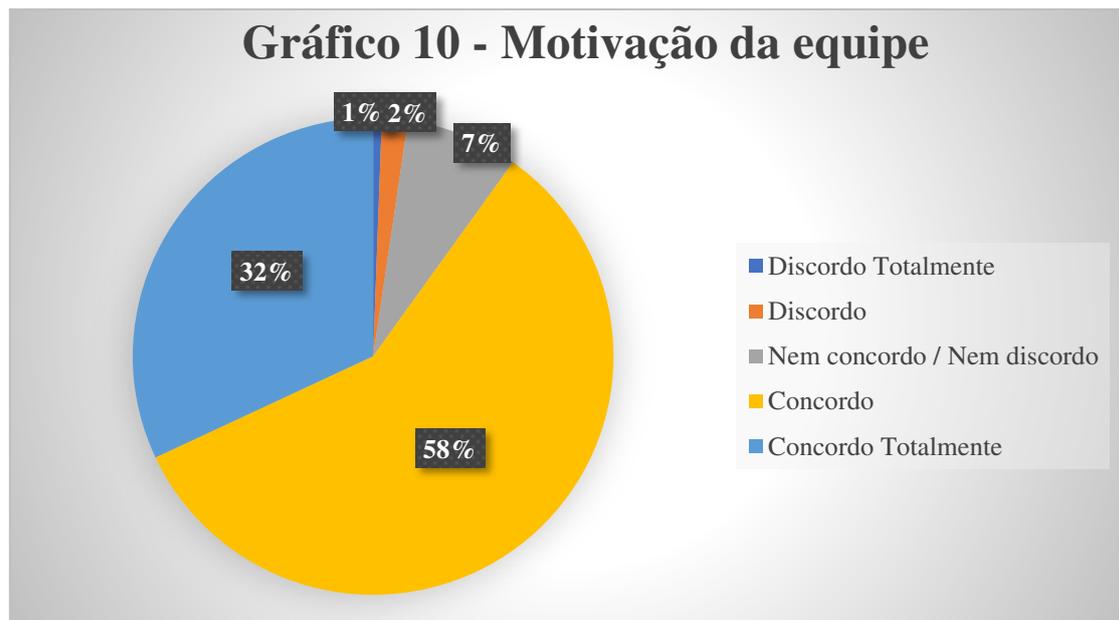


Gráfico 10 – Motivação da equipe
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com fundamento nos dados expostos, percebe-se que a partir das respostas dos servidores ficou constatado com um grande percentual seja concordo ou concordo totalmente, que os liderados se sentem motivados para um melhor desempenho nos seus respectivos trabalhos. Isso deixa claro que o líder tem um papel relevante nesse sentido, auxiliando em um ponto crucial para que se tenham melhores resultados.

Ainda segundo a motivação da equipe, o estudo de Silva (2010) indica que os líderes têm um papel importante nesse sentido, pois à proporção que as interações que estabelece com seus liderados estão demarcadas por processos de trocas sociais de interesses mútuos, as questões motivacionais são consideradas primordiais nesse processo de liderança, auxiliando no desempenho direto dos colaboradores.

Sabe-se que a administração pública sofre com as exigências acerca das demandas da população, manifesta-se a necessidade de alguns princípios que regem o bom atendimento dos mesmos, para isso o desenvolvimento de equipes tem papel fundamental nas mudanças organizacionais e consequentemente no êxito dos seus processos. Em meio a isso, a questão seguinte aborda se os líderes têm ajudado sua equipe a desenvolver-se.

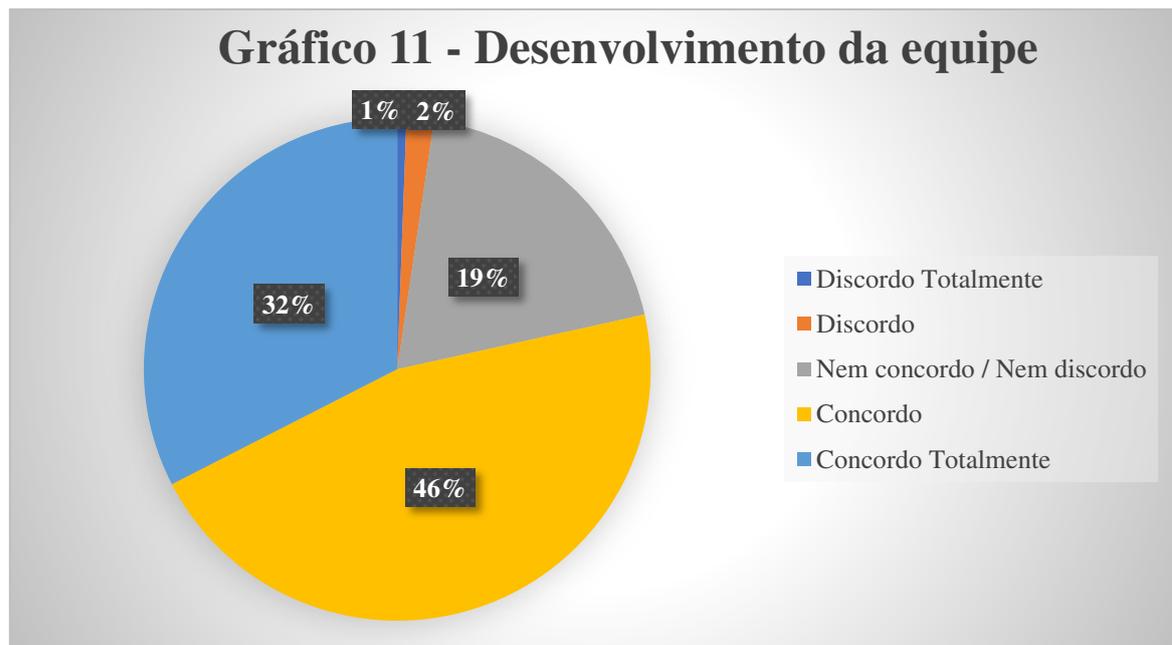


Gráfico 11 – Desenvolvimento da equipe.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando os dados que estão expostos no gráfico 11, percebe-se que a grande maioria dos respondentes se sente satisfeita na ajuda que o líder tem dado no seu desenvolvimento na organização, sendo que 46% concordam com essa afirmação e outros 32% concordam totalmente, elevando o percentual e demonstrando que este papel está sendo realizado de maneira efetiva.

Baseando-se no que já foi apresentado, o estudo de Vieira (2014) vem certificar que existem grandes mudanças na gestão de pessoas no setor público, sendo possível notar que esta, pensando no desenvolvimento dos seus colaboradores, estimula a formação de verdadeiros servidores públicos, tendo como base o oferecimento de melhores serviços, além de usuários realizados e servidores qualificados.

O alinhamento estratégico do trabalho é a concordância dos setores e pessoas de todos os níveis hierárquicos com a estratégia da organização. Por isso, é preciso fazer com que todos estejam alinhados com relação à missão, visão de futuro da organização e seus objetivos. Partindo dessa premissa, a questão a seguir trata da orientação dos líderes a sua equipe de colaboradores acerca da sua missão e alinhamento do trabalho, estando os resultados apresentados no gráfico 12.

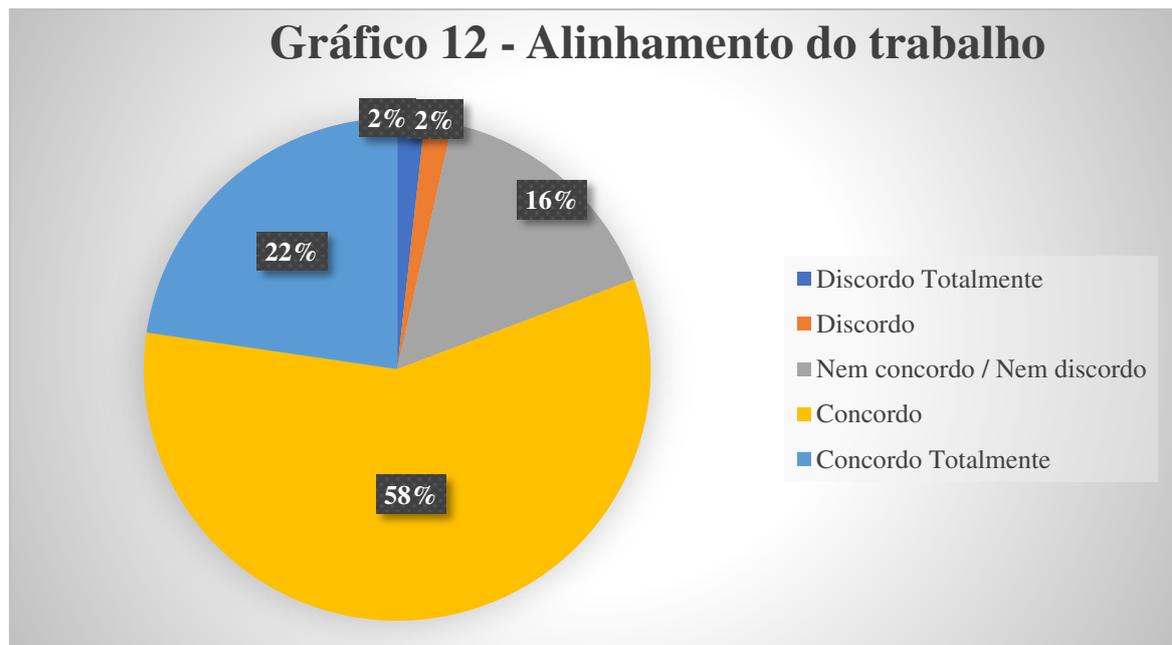


Gráfico 12 – Alinhamento do trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando a frequência com que os liderados responderam sobre a questão abordada, nota-se que em sua grande maioria concordam (58%) ou concordam totalmente (22%) que os seus respectivos líderes lhes auxiliam e orientam em busca de alinhar a execução do trabalho com os objetivos da organização.

Nesse sentido, foi possível relacionar e confirmar o exposto através do trabalho de Silva (2013), que indica que as organizações públicas vêm passando por alterações, e para isso buscam alinhar seus processos, métodos e técnicas, às formas estratégicas de trabalho por meio dos membros e colaboradores do serviço público.

Considera-se que o líder tem papel fundamental no comando da realização das funções dos seus liderados, a começar dele deve partir a iniciativa para auxiliar seus colaboradores a executarem da melhor forma possível seu trabalho. Sendo assim, questionou-se também, se os líderes oferecem suporte para a realização de um melhor trabalho dos seus liderados na Prefeitura Municipal de São Francisco-PB.

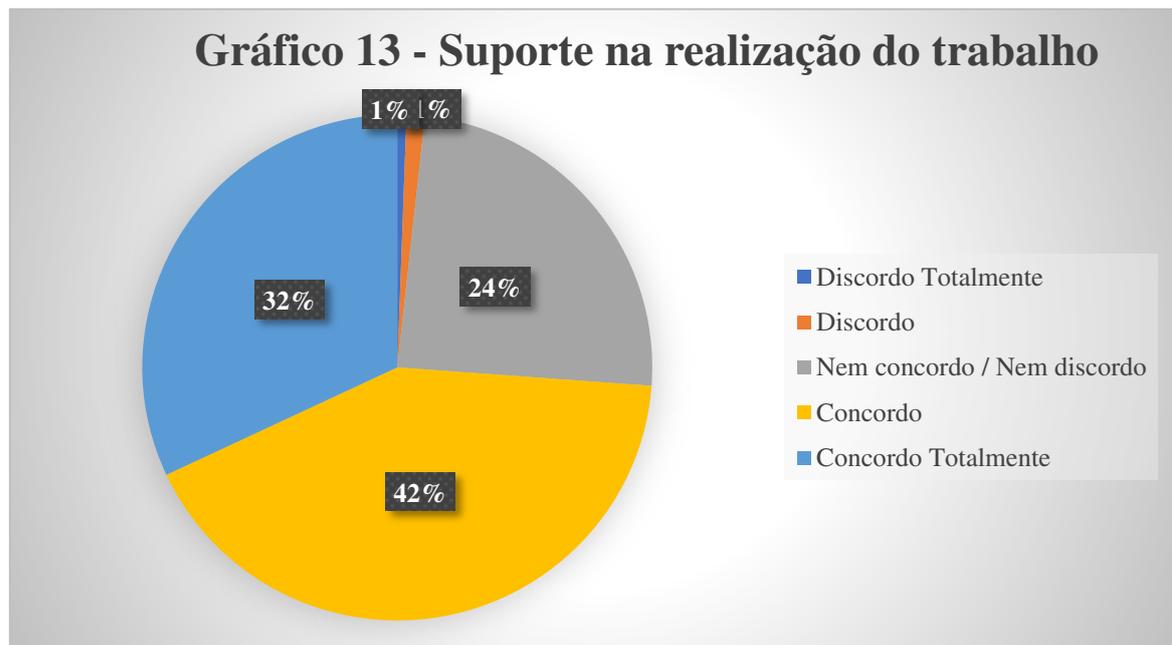


Gráfico 13 – Suporte na realização do trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Baseado nesses dados expostos no gráfico 13, foi possível observar que os liderados em sua maioria concordam com um percentual de 42%, e outros 32% concordam totalmente que os mesmos possuem suporte dos seus respectivos líderes para a execução de um melhor trabalho e para conseqüentemente atingir os objetivos da organização.

Sendo assim, ao buscar confrontar tais dados com outras realidades, verificou-se que o estudo de Garvão (2016) indica que os líderes devem certificar-se, acompanhando o verdadeiro envolvimento dos membros na definição dos objetivos, e oferecendo suporte quando necessário para o bom andamento da organização através do acompanhamento e auxílio na realização do trabalho dos seus liderados.

É de conhecimento geral de que um funcionário motivado se torna muito mais produtivo. Ao obter reconhecimento pelo trabalho executado e pelos resultados obtidos, a tendência é que o colaborador se sinta mais motivado e proativo, provocando assim o seu comprometimento com a organização. Sendo assim, foi abordada a questão seguinte que trata do reconhecimento e do esforço dos liderados ao final do trabalho.

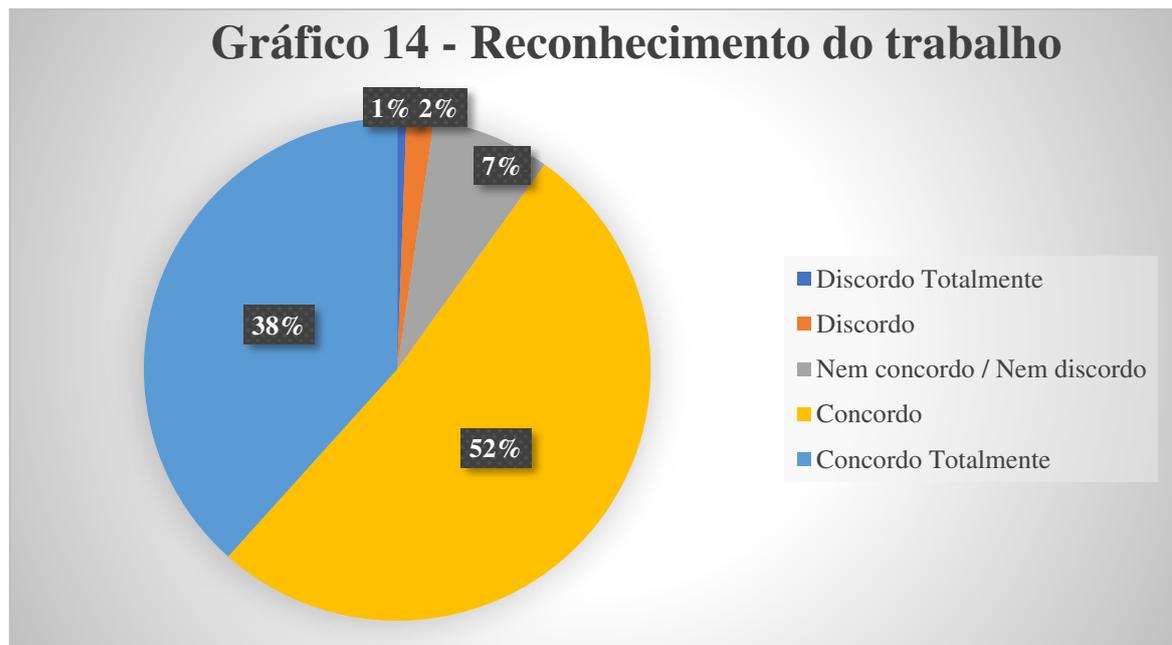


Gráfico 14 – Reconhecimento do trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A partir do gráfico 14, onde estão dispostos os resultados acerca da questão mencionada, percebe-se que uma grande quantidade de respondentes se sentem reconhecidos pelo desempenho do seu trabalho ao final do mesmo, visto que 52% concordam e 38% concordam totalmente, o que eleva esse percentual a 90% do total.

Baseando-se nisso, o estudo de Lara (2012) mostra que tanto o líder quanto a organização são responsáveis por obter um ambiente de trabalho adequado para manter a sua equipe motivada, e para isso o reconhecimento ao final do trabalho é um ponto importante, pois aumenta a admiração e a motivação dos colaboradores, fazendo com rendam melhor.

4.4 FORMAS DE ATUAÇÃO DO LÍDER

A referida seção, tem como objetivo principal verificar e discutir acerca das formas de atuação dos líderes na Prefeitura Municipal de São Francisco-PB. Para se chegar a esses resultados, foram realizadas as frequências relativas das questões a seguir.

O sucesso de uma organização passa pela satisfação dos seus colaboradores, e a partir disso, tonaria o ambiente de trabalho mais leve e com corpo de funcionários engajados, contribuindo muito para a evolução da estrutura organizacional. Com base nisso, surgiu o questionamento a seguir, que trata exatamente da condução do trabalho por parte dos líderes e conseqüentemente a satisfação dos liderados ao final do expediente.

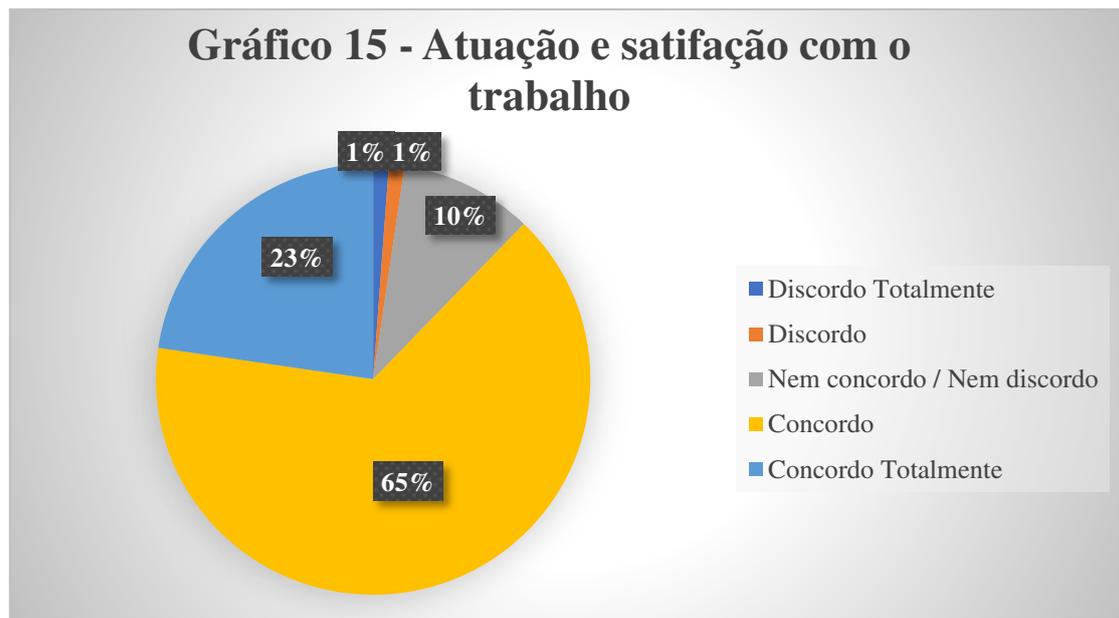


Gráfico 15 – Atuação e satisfação com o trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Avaliando as frequências com que os servidores responderam sobre a referida questão, pode-se notar que a grande maioria concorda (65%) ou concorda totalmente (23%) com a condução do trabalho do seu líder, de forma que no final do expediente se sentem satisfeitos e realizados com o trabalho feito.

Partindo desse princípio, foi possível constatar o que se evidenciou a partir desses dados, também no estudo de Bolduan e Martins (2016), pois os mesmos indicam que as competências necessárias para boa atuação e os bons resultados têm se tornado cada vez mais importantes dentro das organizações. Contudo, conduzir o atingimento dos resultados organizacionais é uma tarefa fundamental do líder, que deve auxiliar seus liderados e consequentemente lhes dar a sensação de dever cumprido.

As organizações são compostas por pessoas que se relacionam, interagem e participam dos processos decisórios, logo, são essas mesmas pessoas que fazem a diferença no sucesso ou no fracasso das organizações. Diante desse cenário, o relacionamento deve ser valorizado, o diálogo entre líderes e liderados aprimora o vínculo entre eles, e por consequência torna-os mais integrados. Sendo assim, a próxima questão trata exatamente disso, e busca saber se o líder oferece abertura para um diálogo franco com seus liderados.

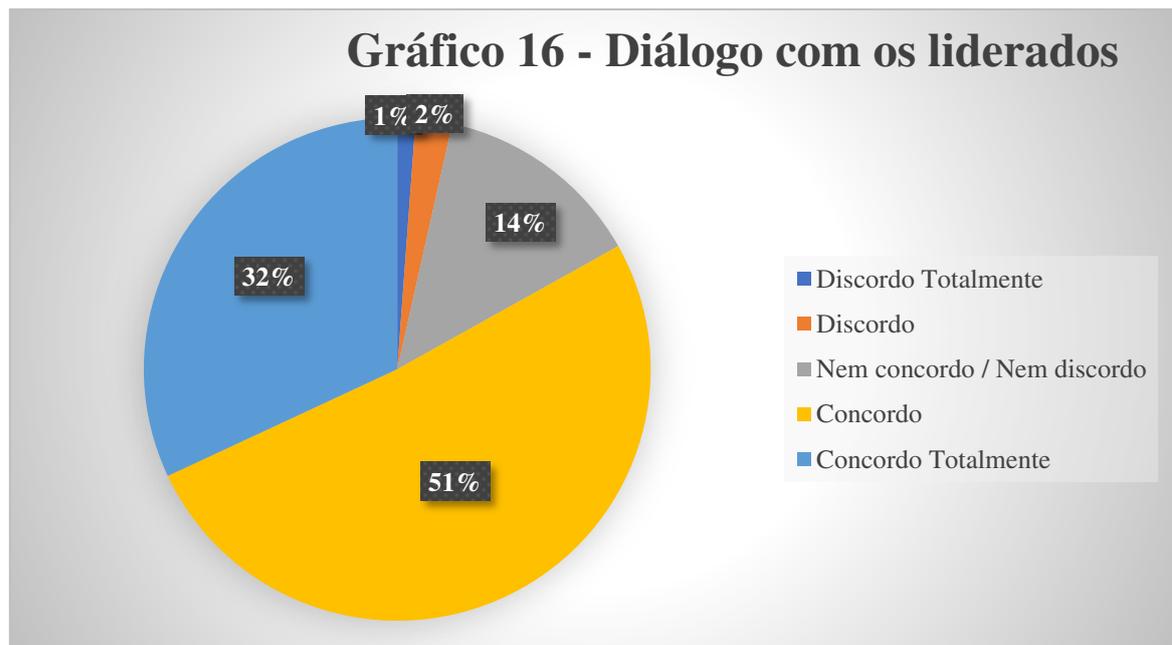


Gráfico 16 – Diálogo com os liderados.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A partir dos resultados disposto no gráfico 16, nota-se que o líder tem desempenhado um papel importante no que tange ao diálogo com seus liderados, pois ao analisar tais resultado, percebe-se que a grande maioria dos respondentes concordam ou concordam totalmente e dizem que seu respectivo líder oferece abertura para diálogo aberto, fraco e livre.

Baseando-se nesse resultado, identifica-se no trabalho de Lara (2012) que liderar significa estar ao lado das pessoas, e não acima de ninguém. Sendo assim, o segredo para se atingir melhores resultados para a organização e aprimorar seus processos é principalmente o diálogo com os colaboradores, com o intuito de aprimorar o vínculo entre líder e liderados.

O líder tem papel fundamental em diversos pontos importantes e cruciais das organizações, para tanto, um bom líder deve ter um olhar diferenciado sobre seus liderados, na busca de discernir o que é melhor para organização através de ideias que venham contribuir para o sucesso da mesma. Desta forma, procurou-se saber como age o líder na exposição de ideias, e se usam dessa prática para um melhor desempenho dos seus liderados.

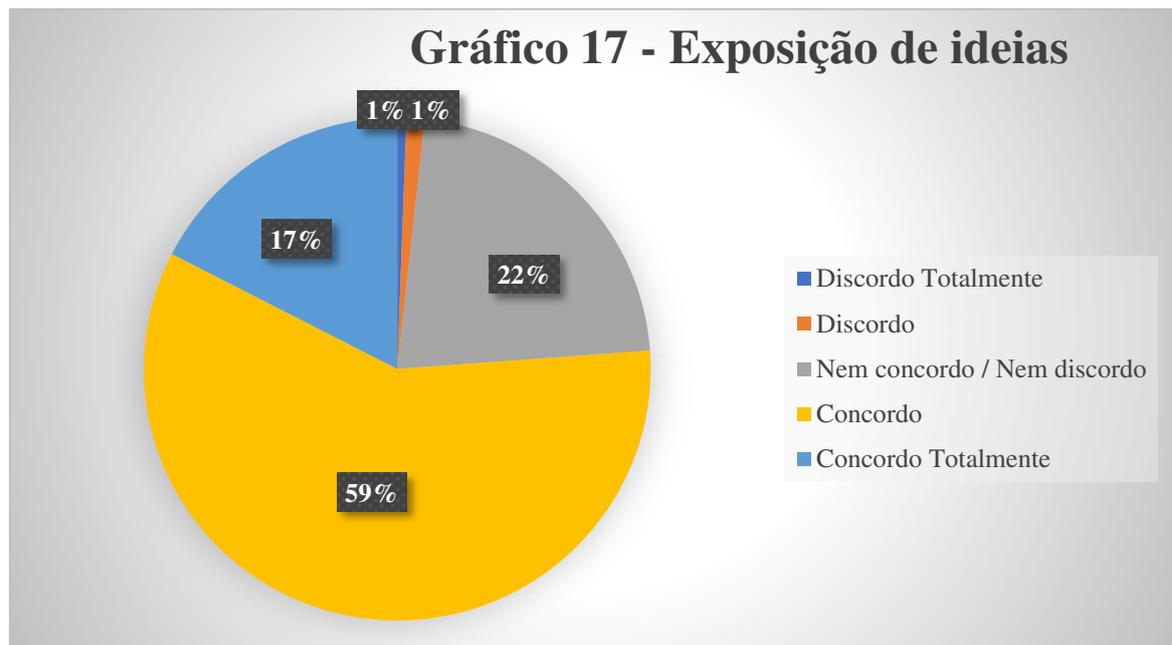


Gráfico 17 – Exposição de ideias.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com base nos dados extraídos do gráfico 17, observa-se que um grande número de respondentes tem uma visão bastante positiva sobre a atitude do seu líder em relação a exposição de ideias, que auxiliam a melhorar o desempenho das equipes na organização e consequentemente otimizar os processos que nela os colaboradores realizam.

Confrontando o resultado obtido com demais trabalhos, verificou-se que o estudo de Cruz e Silveira (2014) indica que para o alcance dos objetivos da organização, é preciso que todos participem dos processos da mesma; e nesse quesito o líder tem papel fundamental na sugestão e exposição de ideias que venham contribuir e direcionar sua equipe pelos melhores caminhos.

Sabe-se que toda organização busca um equilíbrio entre a relação dos seus colaboradores, líderes e os processos por eles desempenhados. Diante disso, surge a grande importância de se colocar no lugar do outro, pois ajuda diretamente nos relacionamentos profissionais e consequentemente na efetivação de boas práticas de liderança. Partido do exposto, a questão a seguir procura saber se o líder se coloca no lugar do seu liderado.

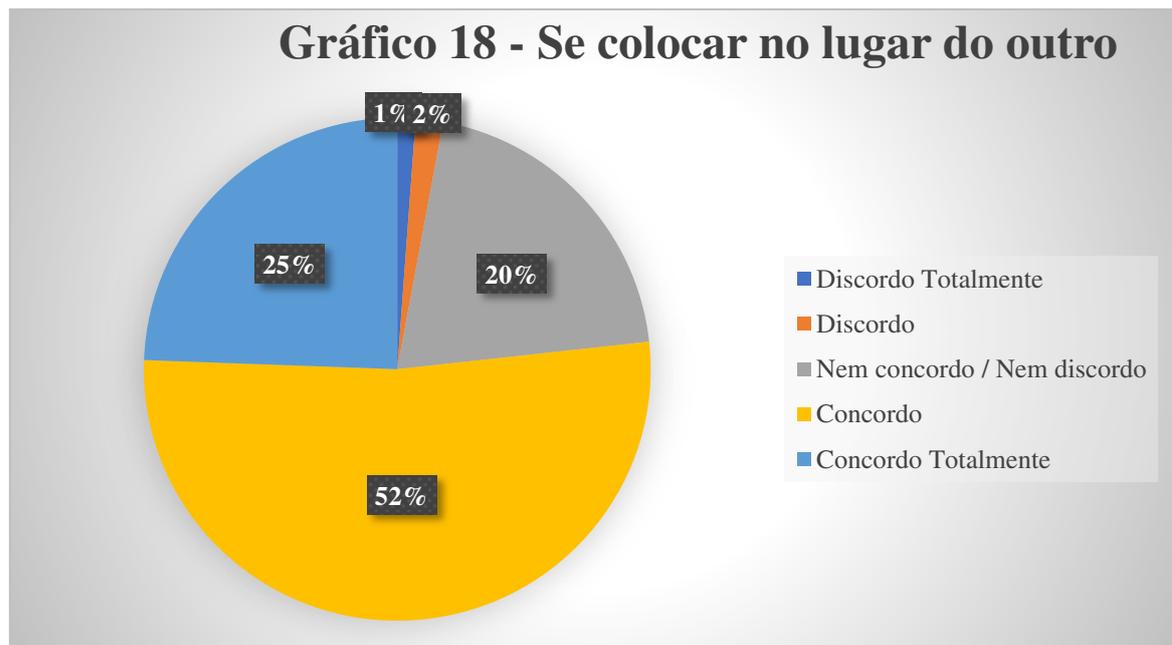


Gráfico 18 – Se colocar no lugar do outro.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observando a frequência com que foi respondida à questão mencionada, percebem-se os dados expostos no gráfico 18, indicando que o líder tem dados sinais de empatia, ou seja, tem procurado se colocar no lugar dos seus liderados com o intuito de realizar um papel importante para se chegar aos resultados almejados.

Tomando como base este resultado, Cruz e Silveira (2014) também indicam que o líder procura se colocar no lugar do outro, e para isso tem sido cada vez mais constante o reconhecimento da importância da humildade dos mesmos, pois independentemente de estar no cargo acima e ter o poder de influenciar os subordinados, os líderes apresentam um papel fundamental e de extrema relevância no dia a dia organizacional.

Ainda se tratando da importância do papel do líder para o equilíbrio da organização, sabe-se que no ambiente de trabalho devemos ter um retorno de como se está sendo desempenhado o trabalho, com o intuito de criar confiança e buscar soluções para possíveis problemas. Com isso, fez-se necessária questão a seguir, que trata do possível retorno, dado pelo líder ao trabalho desempenhado pelos colaboradores.

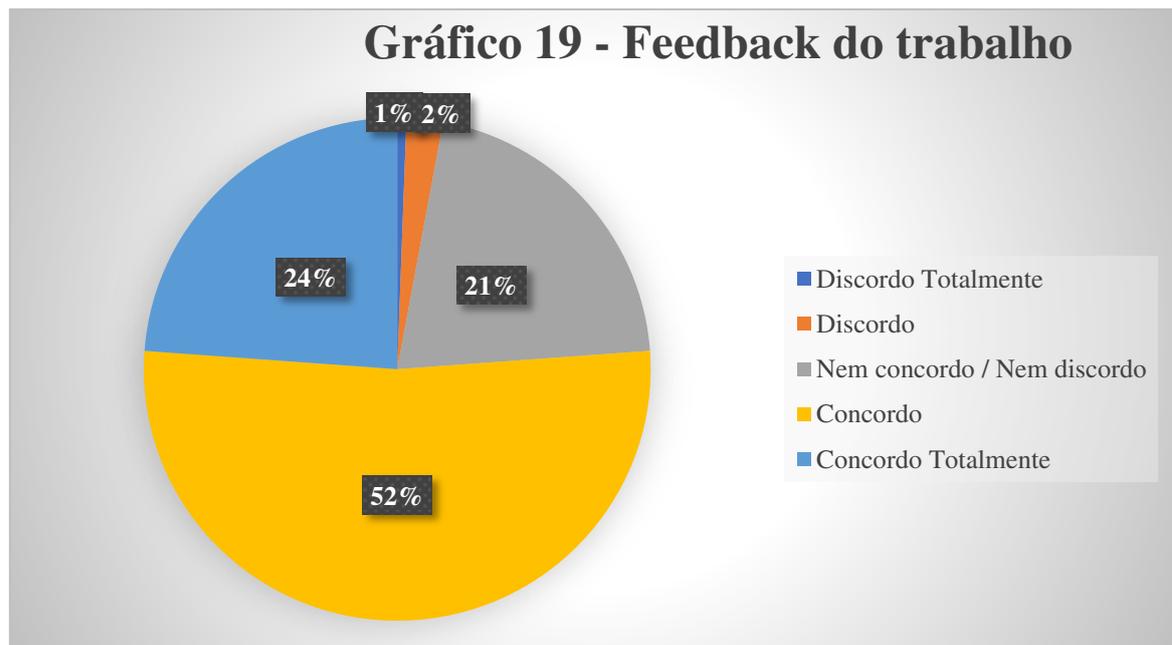


Gráfico 19 – Feedback do trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A partir da análise da questão e os dados extraídos, verifica-se no gráfico 19 que 52% dos respondentes indicam que seu líder compartilha como está a sua atuação e entrega no trabalho que os mesmos desenvolvem, fazendo assim com que tenham um *feedback* importante para o melhoramento constante das suas atividades.

Embasado no que foi exposto anteriormente, verificou-se que o estudo de Lara (2012) também demonstra que o retorno do trabalho desempenhado tem sido dado pelos líderes com o intuito de ter uma relação de confiança com seus liderados, além de lhes dar suporte para auxiliar da melhor forma possível na execução correta dos processos organizacionais.

Com o passar do tempo, a utilização de ferramentas para a avaliação de desempenho passou a ser grande relevância na gestão de pessoas. Se faz necessário um acompanhamento sistemático das funções realizadas na organização, a fim de alinhar as atividades exercidas pelos colaboradores. Em meio a isso, a questão a seguir aborda se o líder tem se dedicado a acompanhar o desempenho dos colaboradores nas suas respectivas atividades.

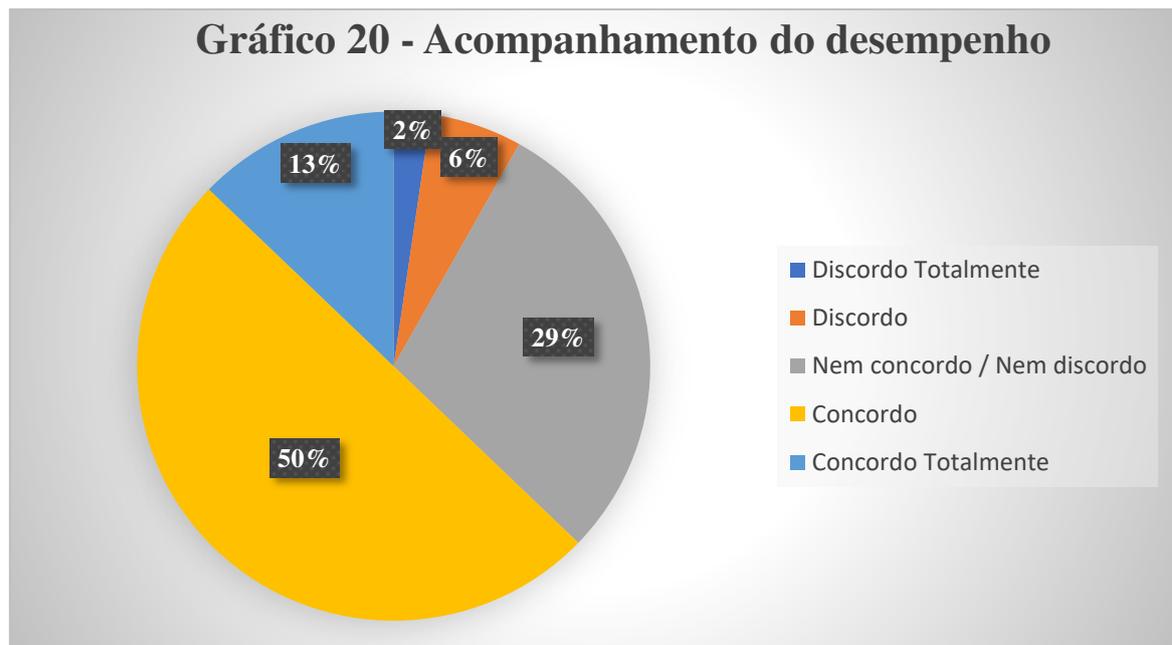


Gráfico 20 – Acompanhamento do desempenho.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observando o gráfico 20, que trata da questão anteriormente mencionada, verifica-se que a maioria dos respondentes têm recebido auxílio dos seus líderes no acompanhamento do desempenho das atividades desenvolvidas.

Através do estudo de Mesquita (2008) percebeu-se que o líder tem estabelecido algumas prioridades para se atingir as metas da organização. Para isso, tem se buscado um alinhamento entre o líder o seu liderado, através de acompanhamento constante do desempenho dos colaboradores.

Sabe-se que as pessoas são a força que move uma organização; o capital humano é, sem dúvida, o principal bem de qualquer instituição. Sabendo disso, implica dizer que conviver com pessoas de opiniões diferentes é necessário. Porém, saber aceitar essas diferenças e utilizá-las em prol da execução satisfatória é indispensável para que o trabalho em equipe seja bem-sucedido. Baseando-se nisso, a seguinte questão busca identificar se o líder trabalha em conjunto com seus liderados na Prefeitura Municipal de São Francisco-PB, de modo que juntos atinjam os resultados almejados.

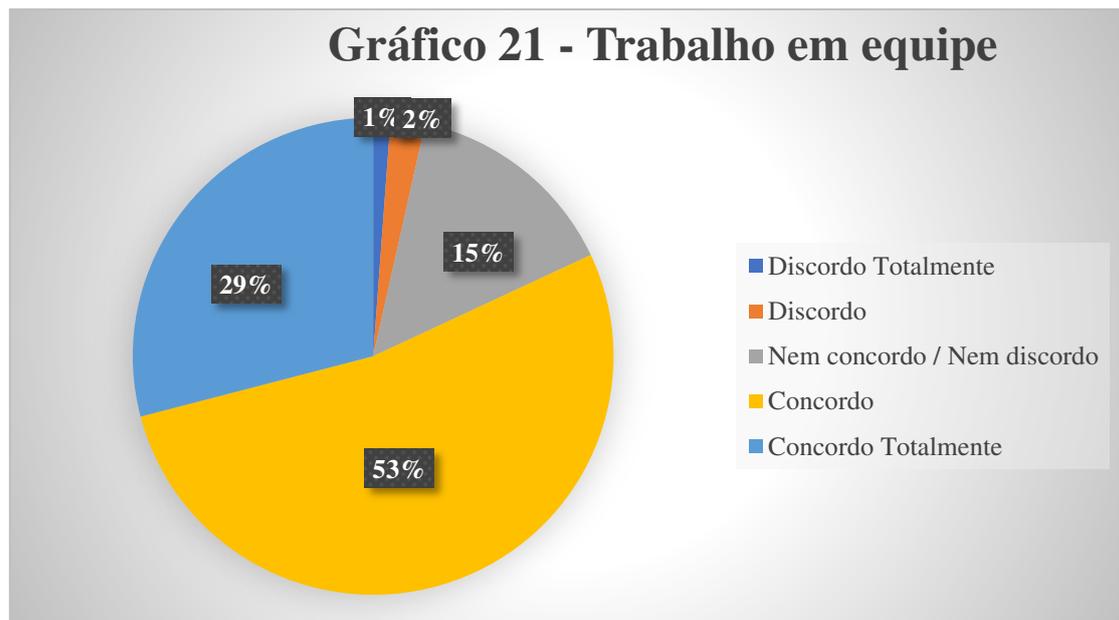


Gráfico 21 – Trabalho em equipe.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O resultado exposto no gráfico 21, mostra que 53% dos respondentes concordam que seu respectivo líder busca ajudar no trabalho, de maneira que trabalhem em equipe e atinjam os resultados esperados.

Segundo Cruz e Silveira (2014), O sucesso da empresa depende do desempenho das pessoas e o líder tem que saber desenvolver as habilidades humanas para lidar com sua equipe. Sendo assim, as organizações exigem de seus líderes que gerenciem e acompanhem seus colaboradores estimulando o trabalho em equipe e motivando-os para alcançarem os objetivos desejados.

Entende-se que a confiança exerce um papel fundamental na construção de relacionamentos positivos dentro de qualquer organização. Os benefícios de um bom relacionamento interpessoal são imensuráveis, e causam resultados expressivos. Diante disso, percebe-se a importância de um relacionamento de confiança entre líder e liderado, e a partir do fato apresentado, foi abordada a questão seguinte, que lida do relacionamento entre ambos, e se este relacionamento parte de uma confiança conquistada ao longo do tempo.

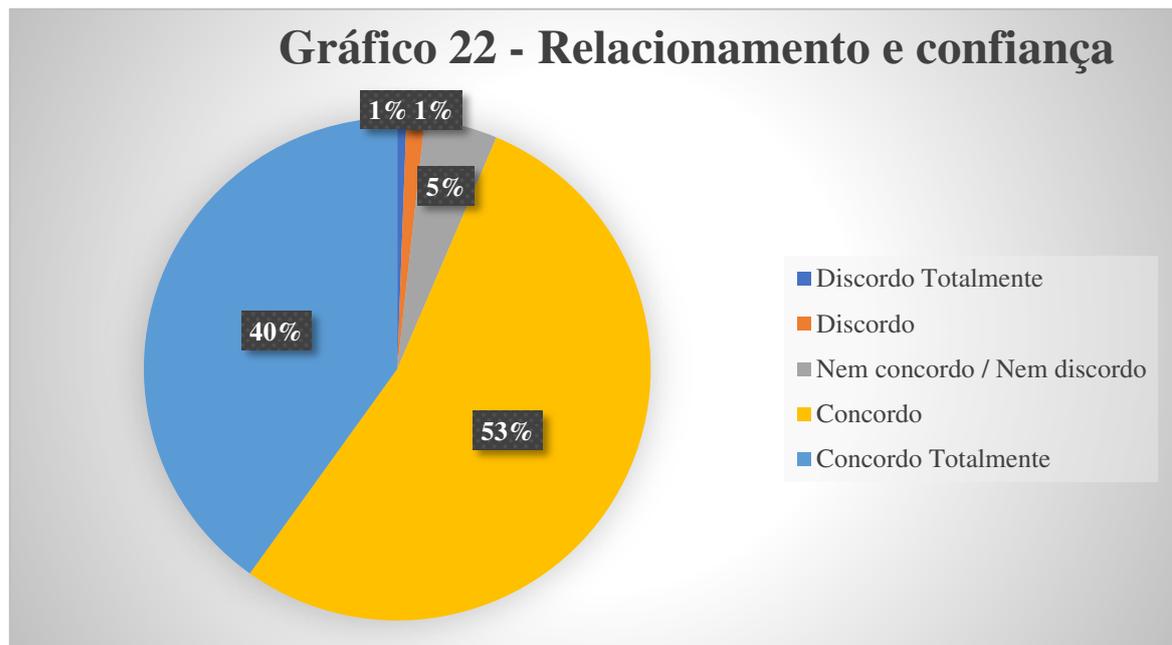


Gráfico 22 – Relacionamento e confiança.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observando os dados do gráfico 22, obtidos através da questão anteriormente citada, percebe-se que a grande maioria dos servidores concorda (53%) ou concorda totalmente (40%) que existe um relacionamento de confiança com o seu líder, o que traz resultados positivos para a organização.

Ainda tratando da importância da confiança e dos resultados benéficos que a organização pode ter, Silva (2010) indica que a relação satisfatória entre líder e liderado pode trazer resultados positivos no futuro, pois o processo de troca de confiança que se estabelece entre ambos pode ser vislumbrado, também, sob a ótica da reciprocidade estimulando o sentimento de gratidão e obrigação de retribuição.

É muito importante entender também a relevância de valorizar cada servidor em função do crescimento pessoal e organizacional. Além disso, o ser humano está sempre em busca de respeito, atenção e consideração; no ambiente de trabalho, é possível que os funcionários se sintam realizados em virtude de tais atitudes. Em meio a isso, procurou-se saber se o líder mantém respeito e valorização com a equipe de colaboradores.

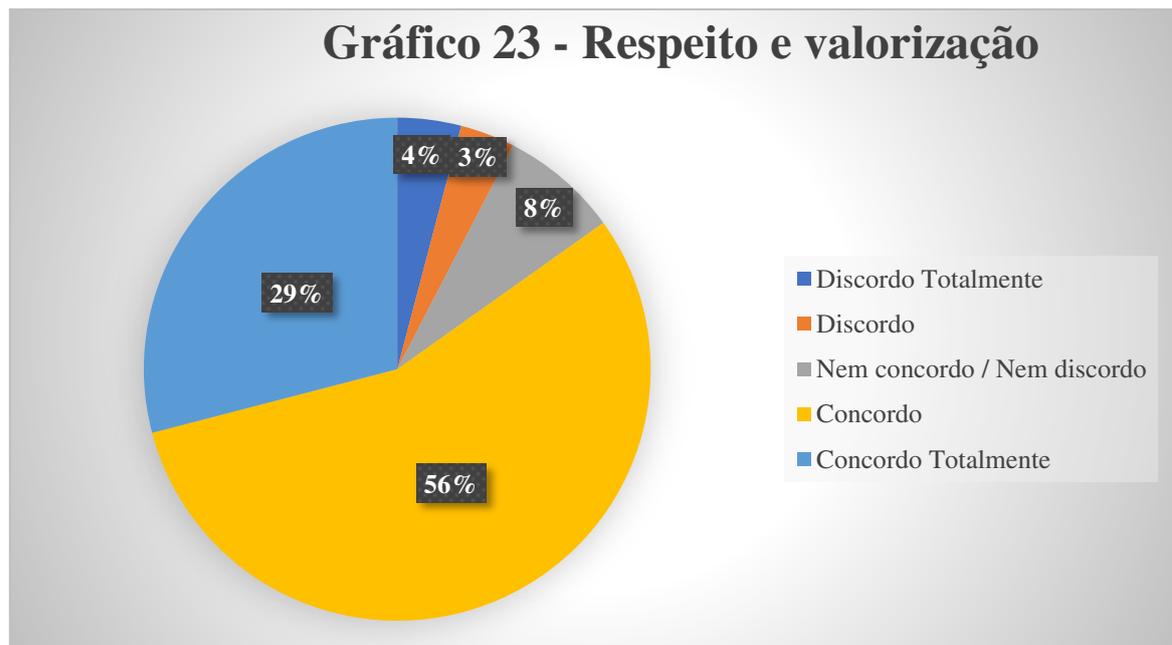


Gráfico 23 – Respeito e valorização.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando as frequências com que responderam à questão acima mencionada, notou-se que a grande maioria dos servidores concorda (56%) que há por parte do seu respectivo líder o respeito e valorização, causando assim um bom ambiente de trabalho e proporcionando aos liderados um sentimento de realização.

De acordo com Mesquita (2008), tem-se definido ao longo dos anos um clima de respeito mútuo entre os líderes e seus seguidores, estabelecendo assim, um vínculo tipicamente afetivo, duradouro e naturalmente comprometedor. Além disso, percebe-se que está havendo um foco maior na valorização do ser humano e do seu respectivo trabalho.

Tomando como base exatamente a importância do clima de respeito e os relacionamentos dentro das organizações, se faz necessário o processo de tomada de decisão em equipe, pois a partir dela as pessoas podem compartilhar os mesmos fins e um depósito de confiança cada vez maior um no outro, facilitando todo esse processo. Em virtude dessa importância, a questão seguinte trata de como o líder tem tomado suas decisões, e se a equipe de colaboradores tem participado dessas decisões.

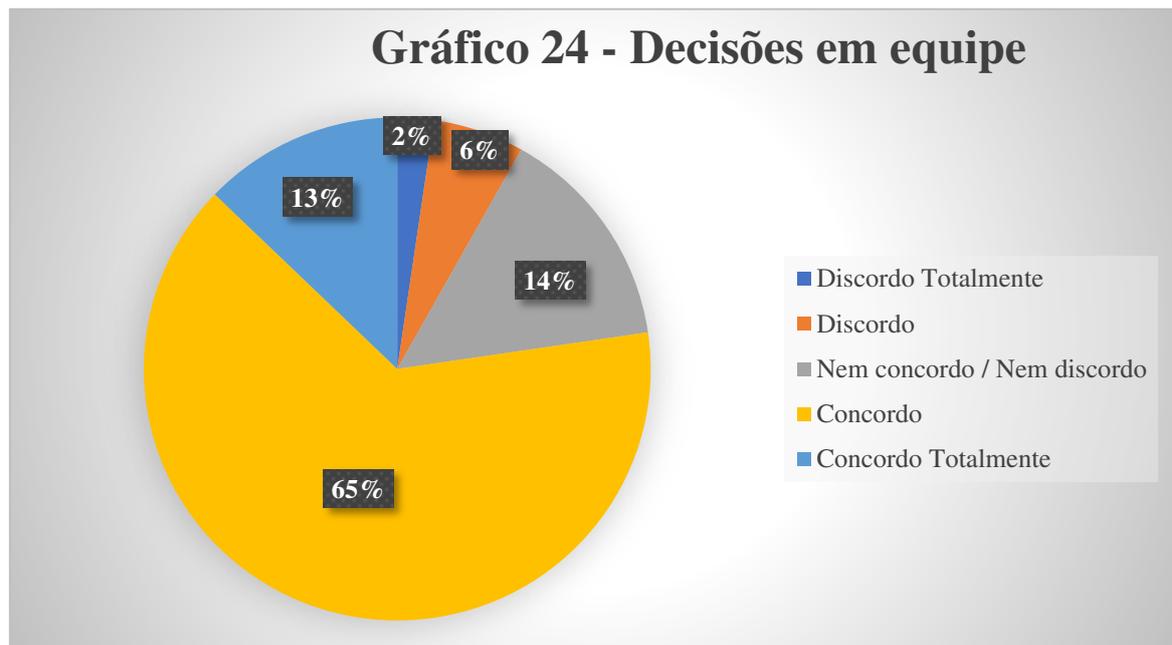


Gráfico 24 – Decisões em equipe.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando o resultado exposto no gráfico 24, o mesmo retrata uma realidade positiva do papel do líder quando diz respeito a tomada de decisões em equipe. 65% dos respondentes; concordam que seu líder toma decisões em equipe e nunca sozinho.

Ainda sobre as decisões em equipe, Cruz e Silveira (2014) indicam que ao longo dos anos, os líderes têm confiado cada vez mais nas opiniões dos seus liderados, e com isso os mesmos tem dado sua contribuição e participado diretamente nas decisões da organização.

4.5 CARACTERÍSTICAS E ESTILOS DE GESTÃO DO LÍDER

É importante tratar sobre alguns pontos da liderança, e sem dúvidas as características e estilos de gestão dos líderes dentro das organizações é de fundamental importância para mudanças organizacionais necessárias.

Sendo assim, para que uma organização se desenvolva e consiga otimizar os seus processos, é preciso fazer com que a liderança tenha papel transformador, ou seja, é necessário manter-se constantemente em desenvolvimento e contar com a participação dos líderes em todo o processo, com o intuito de desenvolver boas práticas de liderança. Sabendo desses fatos, a questão seguinte trata da competência do líder no comando da sua equipe através de boas práticas de liderança.

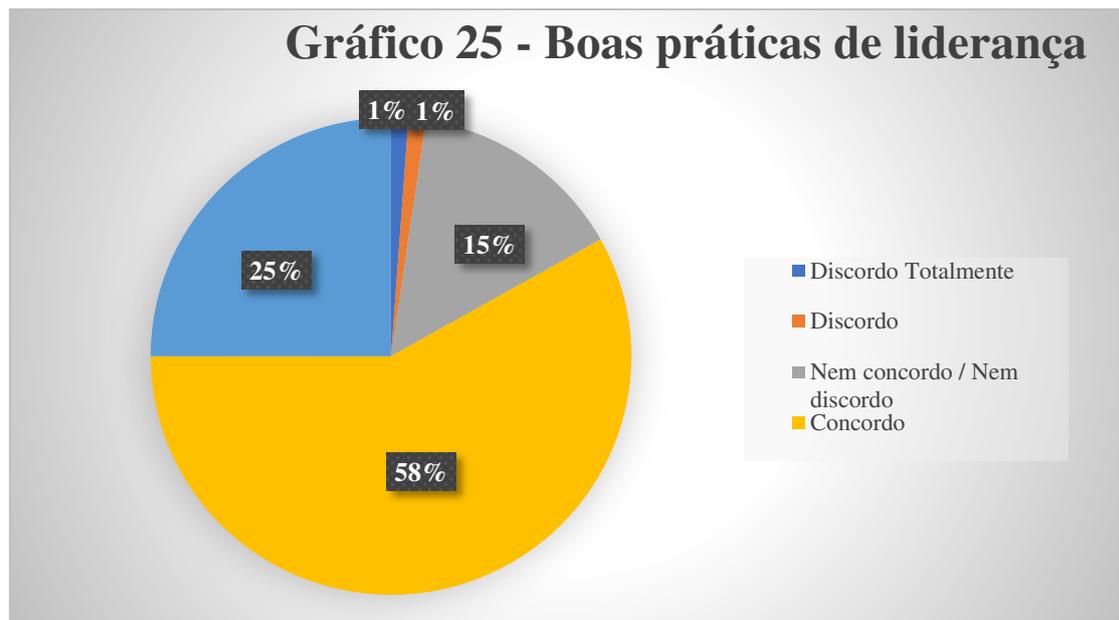


Gráfico 25 – Boas práticas de liderança.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao analisar os dados dispostos no gráfico 25, nota-se que 58% dos servidores concordam, e outros 25% concordam totalmente, admitindo assim que seus líderes têm competência para comanda-los e utilizam-se de boas práticas de liderança.

Segundo Cruz e Silveira (2014), a liderança não pode ser somente compreendida como uma habilidade pessoal, ela acima de tudo é determinada pela competência exercida pelos seus líderes e desempenhada a partir de práticas que exercem grande relevância sobre as equipes em busca de resultados satisfatórios.

Sabe-se que liderar uma equipe não é tarefa fácil, mas é de fundamental importância no que se refere ao cumprimento do trabalho e metas estabelecidas pela organização. Conduzir trabalho em equipe é um desafio, principalmente manter a mesma alinhada aos objetivos da organização. Porém, se faz necessário, que cada integrante mediante sua especialidade; possa contribuir para a realização efetiva do trabalho. Diante disso, buscou-se saber dos servidores se os seus líderes têm facilidade e buscam conduzir trabalhos em equipe.

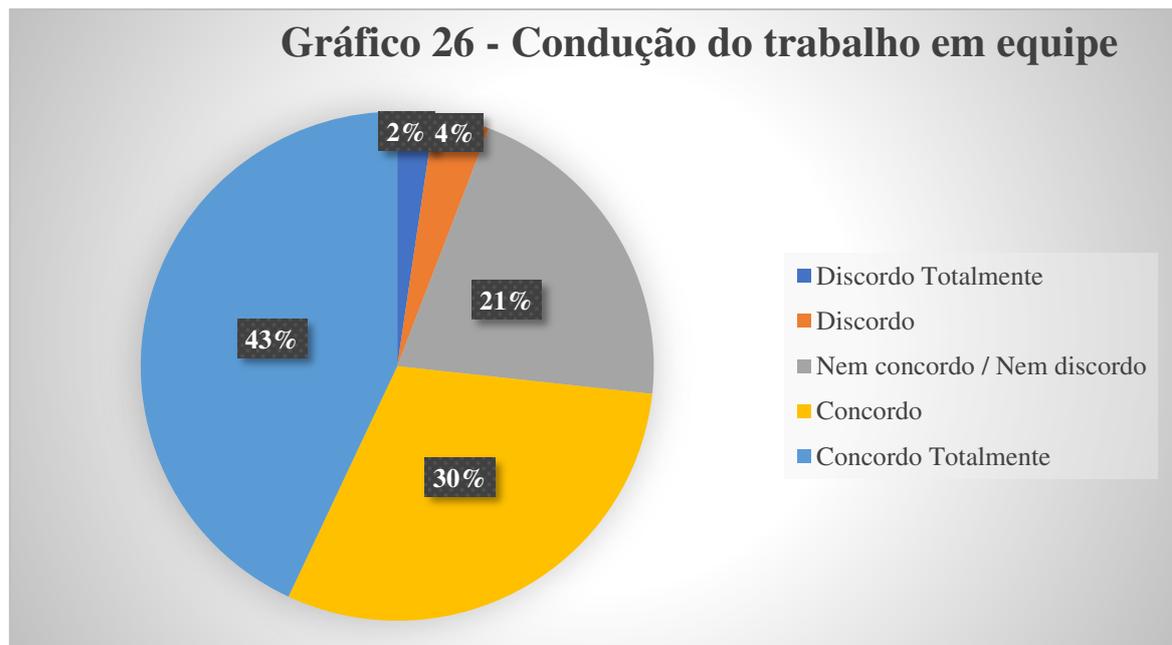


Gráfico 26 – Condução do trabalho em equipe.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao obter tais resultados expostos no gráfico 26, verificou-se que a maioria dos respondentes concorda totalmente (43%) ou concorda (30%) que seus líderes têm facilidade de conduzir trabalho em equipe.

De acordo com Santana (2015) o líder tem consciência de que é necessário se conduzir o trabalho em equipe, de maneira que a equipe esteja junto com ele. A questão, hoje, é criar influência através das pessoas, por isso os líderes têm aprimorado cada vez mais o comprometimento com as equipes em busca de melhores resultados para a organização.

No ambiente organizacional, a comunicação é um fator primordial na hora de atingir metas e alcançar resultados. Sendo assim, a boa comunicação entre a equipe favorece o andamento das atividades e o comunicador tende a sustentar com maior facilidade a equipe de maneira mais eficiente. Baseado nisso, a questão seguinte aborda sobre a conduta comunicativa do líder, buscando saber também sobre o seu relacionamento com os colaboradores.

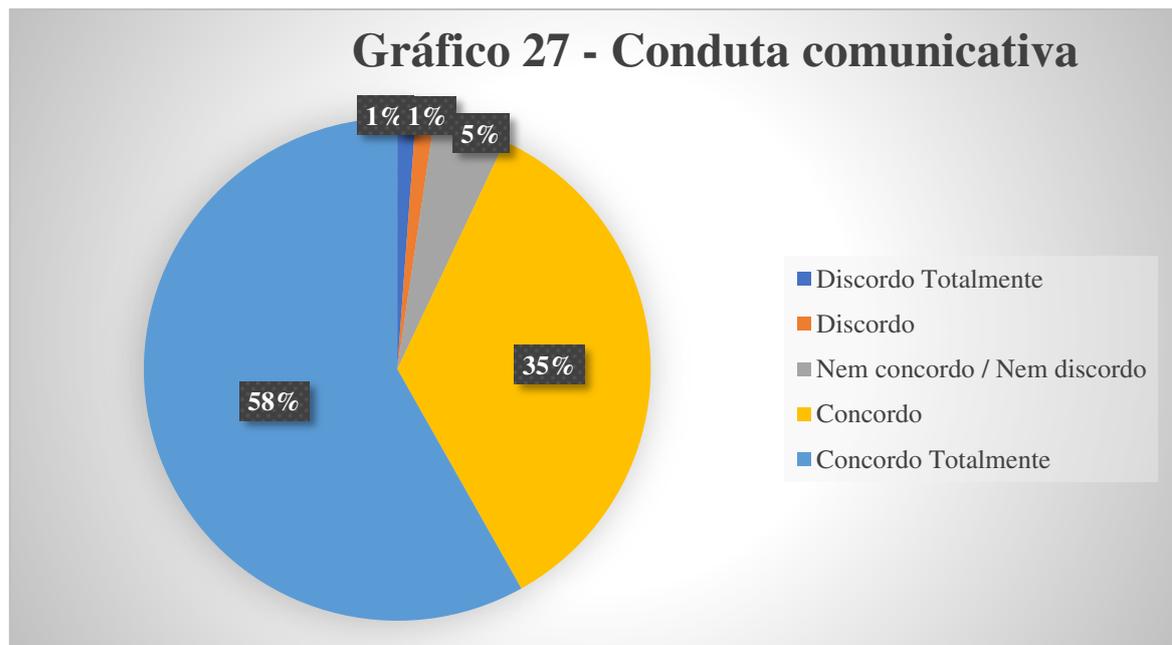


Gráfico 27 – Conduta comunicativa.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observando a frequência com que foi respondida à questão mencionada, percebe-se que os dados expostos no gráfico 27, retrata que a grande maioria dos servidores concorda totalmente (58%) que seus líderes possuem uma conduta comunicativa e buscam um bom relacionamento com os colaboradores.

Jesus (2006) retrata no seu estudo que a comunicação é um processo imprescindível, pois permite a realização de ações coordenadas entre os seus diversos níveis, reduzindo as diferenças e aproximando as pessoas pela compreensão das variadas percepções. Logo, o líder tem papel fundamental na comunicação, pois com ela é possível desenvolver a equipe, tornando fácil a sincronização das ações e estabelecendo um relacionamento de confiança entre líderes e demais colaboradores.

Em meio a diversas cobranças por parte das organizações, cada vez mais as exigências vêm fazendo parte do dia a dia de todos os colaboradores. Muito disso se deve aos prazos que devem ser cumpridos, e tanto as organizações privadas quanto as públicas buscam cumprir seus objetivos da melhor forma e no menor prazo possível. Diante disso, procurou-se saber o papel do líder em relação a esses fatos, questionando-se quanto às exigências do mesmo com relação ao cumprimento de datas e prazos estipulados.

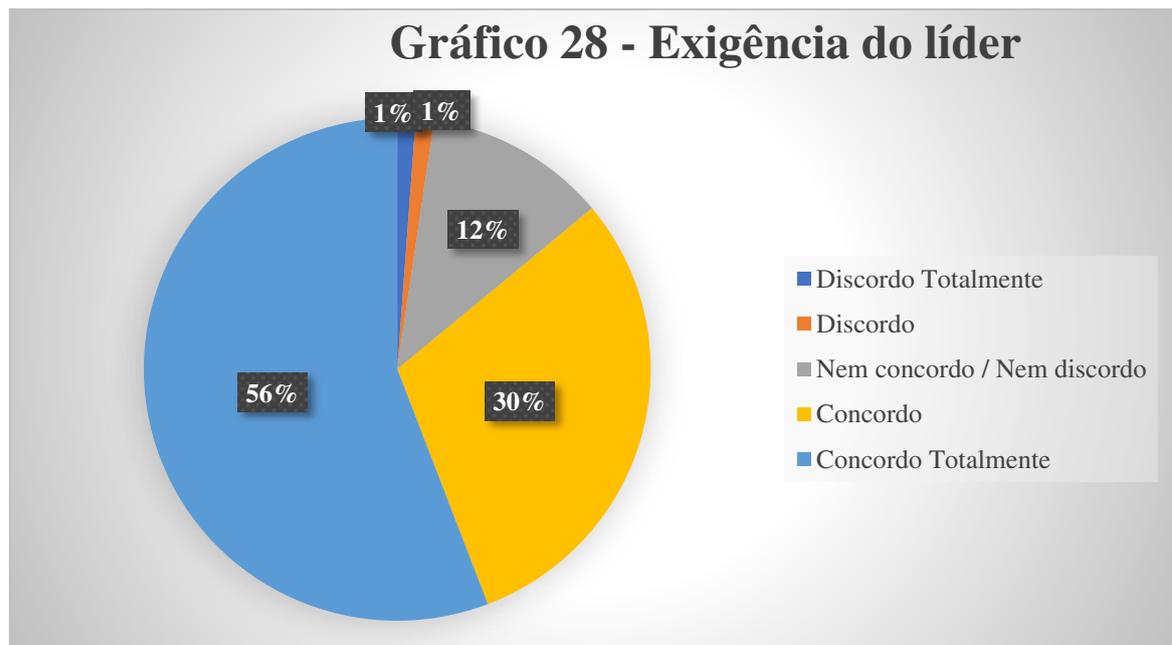


Gráfico 28 – Exigência do líder.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao analisar os dados dispostos no gráfico 28, percebeu-se que um relevante número de servidores concorda totalmente (56%) ou concorda (30%) que o seu líder é exigente com relação ao cumprimento de datas e prazos estipulados.

Baseado nisso, o estudo de Gutierrez et al (2014) indica que é muito comum a existência de líderes exigentes nas organizações, e que esse tipo de atitude mostra que os mesmos têm uma visão mais ampla para cada detalhe e vivem atentos para que nada passe despercebido, buscando sempre a excelência.

Em meio a isso, sabe-se que para que uma organização se desenvolva e colha frutos é necessário também que haja diálogo entre os seus membros, e muito mais do que isso, se faz necessário saber ouvir. Contudo, saber ouvir é um desafio, mas os que alcançam essa habilidade tem tido muitos benefícios. E foi pautado nisso, que a seguinte questão procura saber se os seus respectivos líderes escutam o ponto de vista da equipe, e estimulam os seus colaboradores.

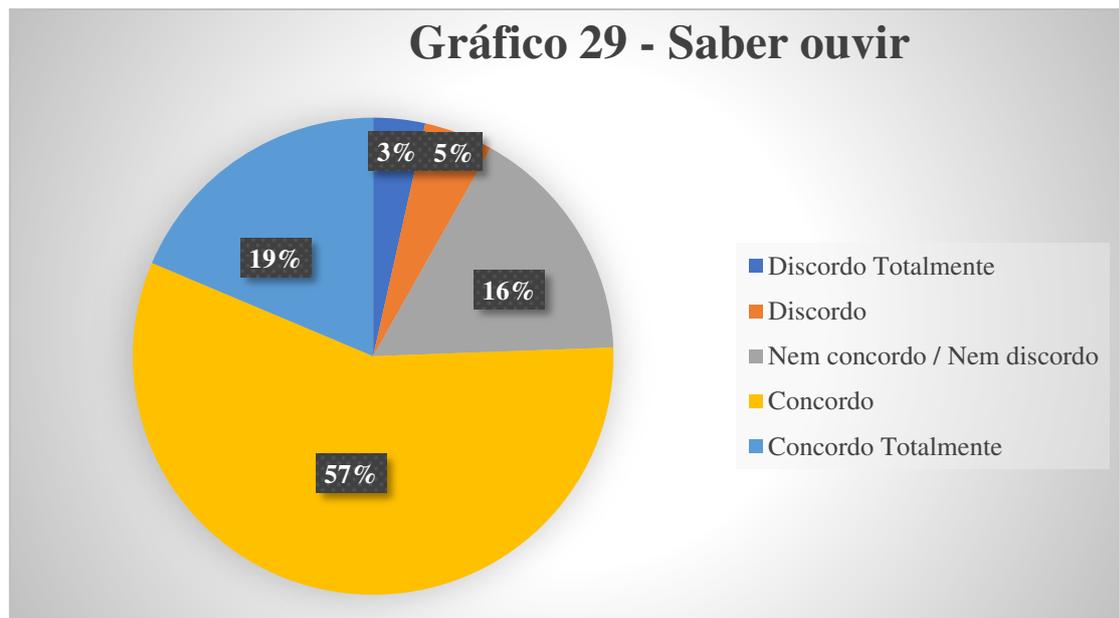


Gráfico 29 – Saber ouvir.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com a exposição dos dados colhidos no gráfico 29, nota-se que os respondentes em sua grande maioria concordam e afirmam que o seu líder tem o hábito de escutar a equipe, estimulando os colaboradores a pensar, praticar e assumir novos desafios.

Segundo Gutierrez et al (2014) saber ouvir o seu grupo e dedicar um tempo para isso é dever de todo líder, pois assim fará com que auxilie o seu colaborador, orientando e ajudando para que desempenhe um melhor trabalho, além de motivar e valorizar o mesmo escutando seus anseios.

Outro ponto de bastante relevância diz respeito ao aprimoramento na execução do trabalho exercido. É preciso se atentar para a importância do planejamento, assim como para vitalidade da execução bem-sucedida dos processos organizacionais. Dessa forma, as organizações devem auxiliar as pessoas para que busquem atingir as metas para efetivação do seu trabalho. Embasado nisso, a próxima questão procura saber dos respondentes, se os seus líderes têm facilidade de distribuir as atividades e auxilia-los para uma melhor execução do trabalho.

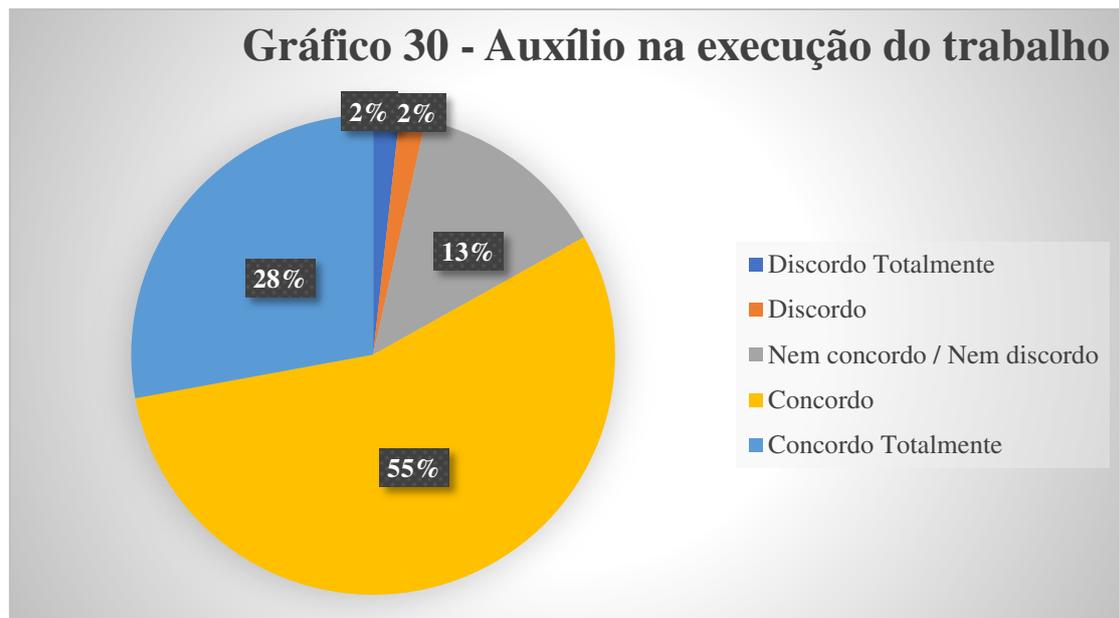


Gráfico 30 – Auxílio na execução do trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando os percentuais dispostos no gráfico 30, nota-se que a maioria dos servidores concorda (55%) ou concorda totalmente (28%) que seus respectivos líderes têm facilidade de distribuir as atividades e conseqüentemente auxiliá-los na sua execução.

De acordo com Cruz e Silveira (2014) o líder não deve viver a mercê dos problemas da organização, mas sim analisando e criando soluções viáveis para o contexto em questão. Cabendo ao mesmo, auxiliar e proporcionar mudanças nas atividades organizacionais exercidas, como também acompanhar de perto todo o processo desempenhado pelos seus liderados.

Em busca dessas mudanças, tem-se procurado pela saúde organizacional, criado assim, um ambiente mais agradável e seguro para seus colaboradores. Para isso se faz necessário manter um foco especial na gestão de conflitos, pois sempre foi uma preocupação para as organizações. Porém; a cada dia tem se buscado uma boa administração dos conflitos organizacionais, com o intuito de resolve-los e melhorar cada vez mais o ambiente de trabalho. Pautado nesse ponto, a seguinte questão aborda os respondentes se o líder tem trabalhado na minimização dos conflitos internos, visando manter bons resultados na organização

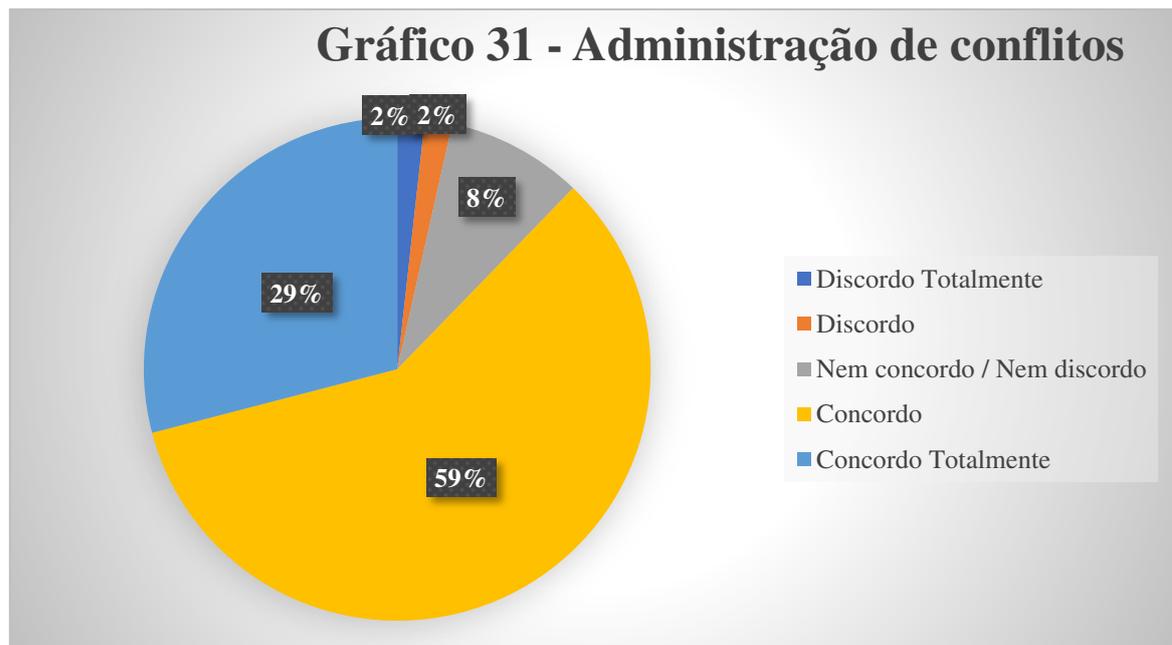


Gráfico 31 – Administração de conflitos.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observando a frequência com que foi respondida à questão mencionada, percebem-se que os dados expostos no gráfico 31, trouxeram um resultado expressivo indicando que 59% dos respondentes concordam e outros 29% concordam totalmente que os seus líderes têm trabalhado com o intuito de minimizar os conflitos afim de manter bons resultados na organização.

Tomando como base os referidos dados, o estudo de Salvagni e Viau (2014) também mostra que os conflitos podem ocorrer em todos os ambientes, porém os conflitos nas organizações devem ser gerenciados e tratados pelos líderes de forma eficaz, analisando a natureza do conflito dentro o ambiente organizacional para que não voltem a acontecer e nem atrapalhem o andamento das atividades dos outros colaboradores.

O líder desempenha diversos papéis importantes dentro da organização, e busca de forma alinhada aos objetivos da mesma uma gestão eficiente e que contribua para o crescimento da organização como um todo. Sabe-se que o líder assume muitas responsabilidades, e por isso a próxima questão aborda os servidores com o intuito de saber se o líder assume suas responsabilidades e enfrenta os obstáculos que possa encontrar pela frente.

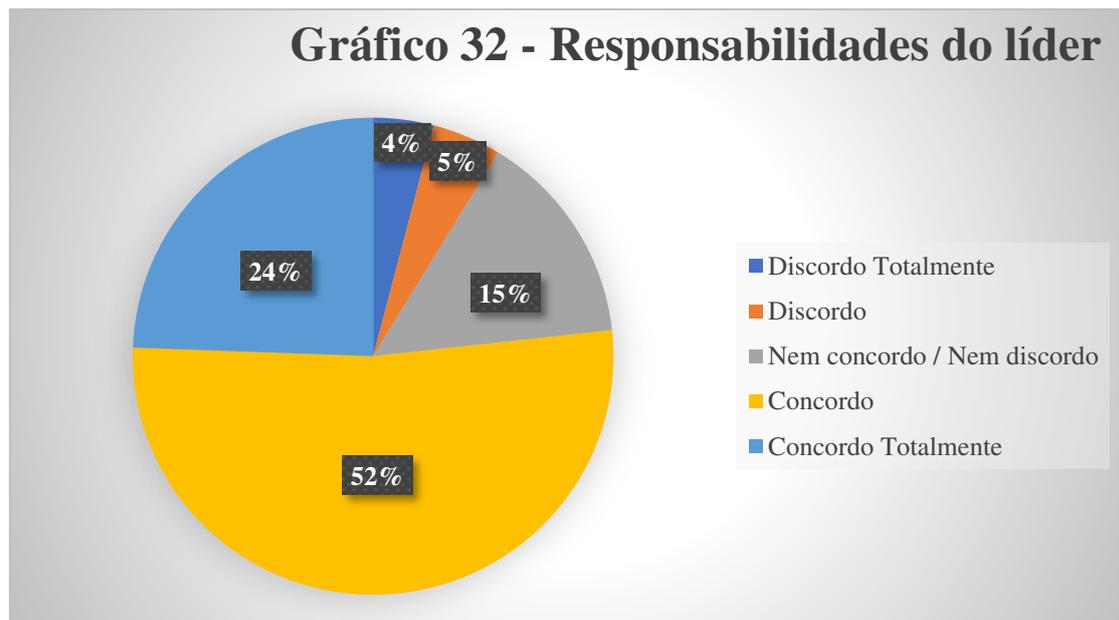


Gráfico 32 – Responsabilidades do líder.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao analisar os dados dispostos no gráfico 32, verifica-se que 52% dos respondentes concordam que os líderes da Prefeitura Municipal de São Francisco-PB têm assumido suas responsabilidades e conseqüentemente auxiliado os colaboradores a enfrentar possíveis dificuldades.

De acordo com Lara (2012) fica claro que os líderes da atualidade devem e assumem as responsabilidades, pois cabe a eles conduzirem os colaboradores e a organização como um todo a atingir os melhores resultados.

Para concretizar tais resultados e conseqüentemente obter o sucesso de uma organização, é necessário que se atinja suas metas ao longo do tempo. Sendo assim, o planejamento é o melhor caminho para qualquer organização que almeje alcançar seus objetivos de forma efetiva e eficiente. Diante disso, a questão a seguir procura verificar se os líderes da Prefeitura planejam antes de agir.

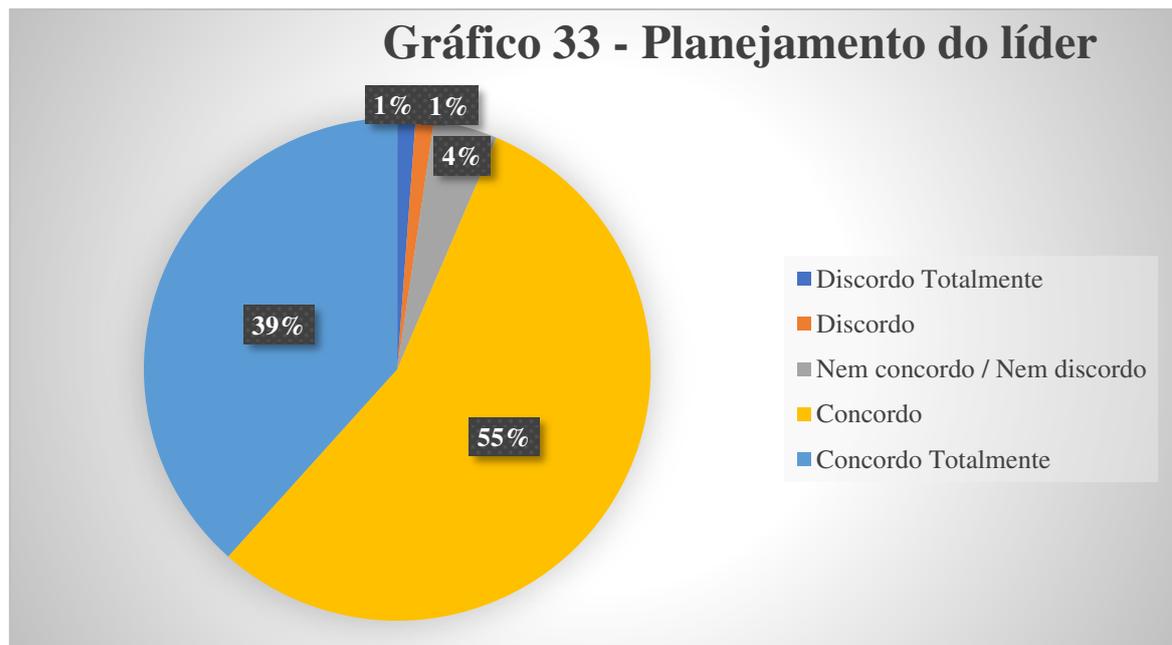


Gráfico 33 – Planejamento do líder.
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando os percentuais mostrados no gráfico 33, nota-se que a grande maioria concorda (55%) ou concorda totalmente (39%) que o seu líder tem planejado antes de agir, visando atingir resultados satisfatórios.

De acordo com Franzener (2016) todo o processo desempenhado pelos líderes na organização deve estar baseado no planejamento e acompanhamento, principalmente para que este processo seja direcionado ao desenvolvimento das competências exigidas pela organização. Nesse sentido, é essencial que os líderes planejem de maneira que sejam traçados objetivos que venham a dar bons resultados para toda a organização.

Para que as organizações possam efetivar os seus processos e trilhar o melhor caminho, além de planejar, é necessário agir de forma organizada, sendo de extrema importância à organização no ambiente trabalho em consciência daquilo que está sendo feito. Mediante essa importância, procurou-se saber também, se os servidores percebem a organização do seu líder e sua antecipação a possíveis mudanças.

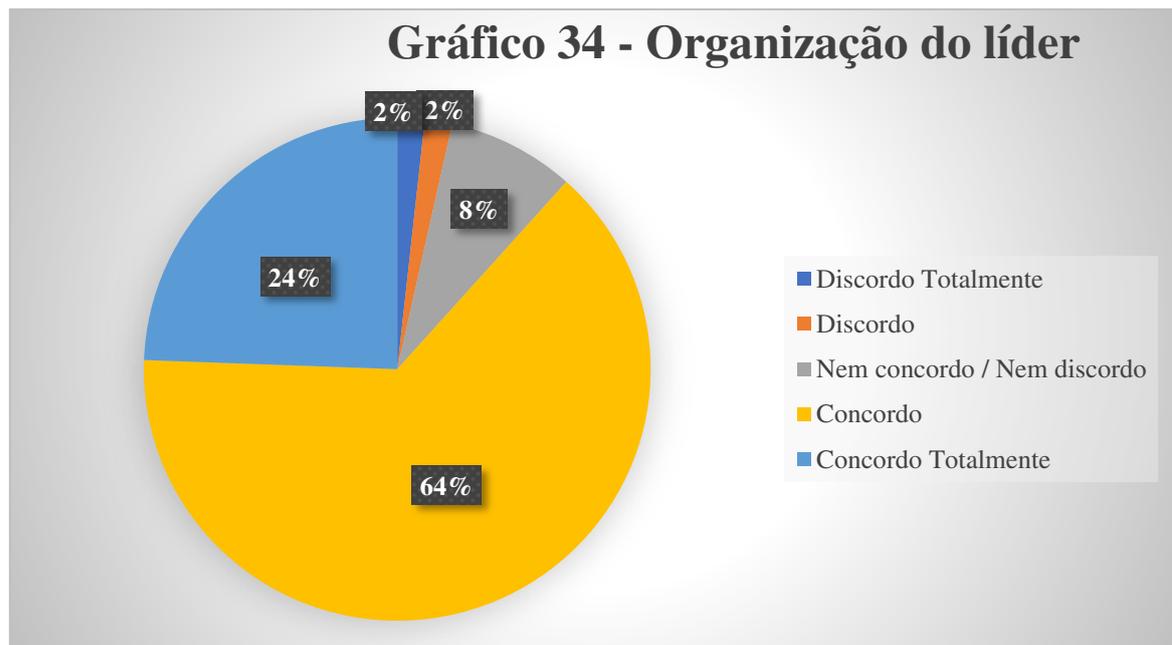


Gráfico 34 – Organização do líder.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observando a frequência com que foi respondida à questão abordada, percebe-se pelos dados expostos no gráfico 34, que a maioria dos liderados concorda que seu líder é organizado e se antecipa para combater possíveis mudanças inesperadas.

Baseando-se no estudo de Panzenhagen e Nez (2012) verificou-se que os líderes têm capacidade para organizar e desenvolver os processos organizacionais juntamente com sua equipe, com o intuito de melhorar o rendimento da organização e consequentemente combater problemas futuros.

A partir das variáveis avaliadas, apresentadas e discutidas, pode-se verificar a grande relevância do tema desta pesquisa, assim como a sua contribuição acadêmica. Os dados e resultados encontrados neste trabalho podem servir como base para que outras pesquisas possam ser realizadas futuramente, pois se faz necessário aprofundar o conhecimento e buscar aplicar em outras cidades e estados pesquisas como esta, a fim de confrontar e comparar dados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, as organizações públicas entendem que a liderança tem uma função importante dentro das estratégias traçadas pelas mesmas, seja nas operações, no desempenho ou no comportamento das equipes. Em meio a isso, este estudo incorporou o papel do líder e a sua importância a Administração Pública, com o objetivo de investigar o papel do líder na Prefeitura Municipal de São Francisco - PB, na percepção dos liderados.

Sobre a análise dos dados apresentados a partir da amostra, verifica-se que, de forma sucinta, a Prefeitura Municipal de São Francisco-PB possui uma predominância de mulheres no seu quadro de servidores. Além disso, há uma representação significativa nas faixas-etárias de 36 a 40 anos e acima dos 40 anos. Um fato relevante é quando se analisa a escolaridade, a maioria possui o ensino médio completo ou concluiu o nível superior.

Quanto à caracterização do papel do líder, os liderados, acreditam que eles têm desempenhado um papel fundamental no bom andamento da organização por meio de boas práticas de liderança, sendo um, resultado que converge com os demais apresentados. Além disso, o resultado da análise quantitativa demonstrou que os líderes da Prefeitura Municipal de São Francisco-PB possuem conjuntos de características de liderança como saber ouvir, ser comunicativo e administrar bem os conflitos, sendo algumas dessas mais acentuadas do que outras.

5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O referido trabalho contribuiu para a academia, uma vez que, embora na literatura, a temática liderança e gestão de pessoas como ferramenta fundamental na gestão pública tenha sido evidenciada em alguns estudos, como o de Vieira (2014) e o de Santos (2017), poucas pesquisas tem se dedicado aos efeitos potenciais do papel do líder na administração pública.

Com respeito às limitações desta pesquisa, é importante destacar que existe um risco relativo à precisão das respostas, uma vez que os respondentes podem não ter retratado da forma correta suas percepções quanto à atuação e o papel de liderança dos seus respectivos líderes, devido ao seu próprio comprometimento ao responder o questionário por ter uma relação direta ou algum problema com seu líder. Deve-se considerar ainda a possibilidade de dúvidas quanto ao entendimento dos itens do questionário ou algum problema pessoal específico do funcionário no momento em que respondeu ao questionário.

Contudo, os dados e resultados encontrados neste trabalho servem como base para propor algumas pesquisas futuras. Como há limitações neste trabalho, quanto ao fato de estar relacionada apenas a uma organização, sugere-se que trabalhos futuros possam contribuir também para o meio profissional e acadêmico através de novas pesquisas que englobem um maior número de organizações e investigue melhor o papel desempenhado pelos líderes. Além disso, é possível ainda tentar replicar a referida pesquisa com respondentes de outras cidades ou estados, com o intuito de confrontar os resultados e identificar se existem diferenças no papel do líder nas organizações públicas entre os diversos estados do Brasil.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Sérgio. Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em administração**. v. 4, n. 1, p. 43-53, Jan./Abr. 2010.
- AROMA, W.; MARCONDES, R. C. Aspectos da influência do líder na aprendizagem dos liderados em ambiente altamente estruturado: um estudo em agências de bancos. **Revista Organizações & Sociedade (O&S)**. v. 11, n. 29, p. 97-113, Janeiro/Abril. 2004.
- BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**. v. 50, n. 4, Out./Dez. 1999.
- BARLACH, L. Liderança e inovação na administração pública. **Revista Gestão & políticas públicas**. v. 2, n. 1, p. 184-196. 2012.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. vv. 34, n. 3, p.102-114, Mai./Jun. 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Adm. Contemp.** v. 21, n. 1, p. 41-61, 2016.
- BOLDUAN, R.; MARTINS, R. M. Estilos de liderança e sua influência na motivação do funcionário: um estudo de caso. **Revista Estação Científica**. v. 2 n. 16, p. 1-28. Dez. 2016.
- BOTELHO, Luciano H. F.; PEREIRA, Rafael M. Estilos de liderança e administração pública: O caso de uma Universidade Federal Mineira. **Revista Nucleus**. v.12, n.2, Out. 2015.
- CRUZ, C. A.; SILVEIRA, R. B. LIDERANÇA: a influência do líder na gestão de suas equipes. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**. v. 7, n. 4, p. 238-248. Mar. 2014.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, n. 3, p. 107-126, Set./Dez. 2001.
- DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B. O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no Sebrae. **Revista Gestão Organizacional**. v. 6, n. 2, p. 95-111, 2013
- DELFINO, I. A. L. **Processo de liderança e aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB**. 2011. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd - Rev. Eletrôn. Adm.** v. 21, n. 1, p. 200-221, Jan./Abr. 2015.

FARIAS FILHO, M. C.; MIRANDA, S. M. Práticas inovadoras e estilo de liderança na gestão pública Municipal Paraense. **Revista Pretexto**. v. 17, n. 4, p. 65-80, Out./Dez. 2016.

FRANZENER, Juliana. Processo sucessório: O papel do Líder. **Revista de Administração**. v. 15, n. 26, p. 67-83. Dez. 2016.

GARVÃO, R. F. O líder do Século XXI – do caráter humano ao amor pela profissão. **Cairu em Revista**. v 5, n 7, p. 137-151, Jan/Fev. 2016.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. v. 9, n. 1-2, p. 153-180, Jan./Dez. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, D.; SOUZA, I. M.; GIRARDI, J. F. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**. v. 14, n. 32, p. 65-76, Abr. 2012.

GUTIERREZ, L. A.; ARRUDA, C. S.; SALES, T.; MATHIAS, M. C.; COELHO, R. M. A importância da liderança nas organizações: Revisão Bibliográfica. **Revista FAIPE**. v. 4, n. 2, p. 9-16. Jul./Dez. 2014.

JESUS, D. S. S. **A comunicação no trabalho em equipe: perspectivas de profissionais inseridos no Programa Saúde da Família**. 2006. 94 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2006.

KLEIN JUNIOR, V. H. **Processo de liderança e maturidade em processo**. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

KUAZAQUI, Edmir. **Liderança e Criatividade em Negócios**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LARA, E. S. Liderança: A importância do líder na organização. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**. v. 4, n. 2, p. 1-31. Set. 2012.

MARIOTTI JUNIOR, C. **Gestão pública contemporânea e a prática administrativa: estudo de caso do instituto federal de educação, ciência e tecnologia de São Paulo – IFSP**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos). UFSC - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.

MARTINS, Carla. **Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir**. Braga: Psiquilíbrios, 2011.

MESQUITA, R. C. C. C. **LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso na Cetrel**. 2008. 114 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2008.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 9-24, 2013.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de pessoas no setor público**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R.; BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PANZENHAGEN, L. M.; NEZ, E. Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. **Revista Gestão em Foco**. v. 4, n. 1, 2012.

PINTO, M. P. C.; TEIXEIRA, L. A. A.; NETO, M. T. R.; ANDRADE D. F. As Relações entre o desempenho ao longo da carreira e o comprometimento organizacional. **In: ENANPAD**, 2012. Rio de Janeiro. EnANPAD 2012.

RODRIGUES, Roberta M.; COELHO, Maria C. S. A liderança e o processo criativo. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues**. ed. 1, ano 1, Jan. 2013.

SANO, H. **Nova gestão pública e accountability: o caso das organizações sociais paulistas**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo). FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista adm. empres. [online]**. vol.48, n.3, p. 64-80, Jul./Set. 2008.

SANTANA, P. J. Liderança: Fator Fundamental no Desenvolvimento das Organizações. **Revista Especialize On-line IPOG**. v. 1, n. 10, p. 1-13. Jul. 2015.

SANTOS, M. M. N. A Liderança como ferramenta essencial na gestão pública: uma análise do perfil de liderança do Secretário de Administração de um município do Estado da Bahia. **In: Congresso Internacional de Administração, 30, 2017, Ponta Grossa/PR. Anais eletrônicos...** Ponta Grossa/PR, 2017.

SILVA, A. C. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. **Revista Eletrôn. de Adm.** v. 19, n. 1, 2013.

SILVA, F. M. **Teoria Leader Member Exchange - LMX -:** uma avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço da formação de líderes. 2010. 89 f. Dissertação (Mestrado em Gestão). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010.

SILVA, F. M. S.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**. v. 62, n. 2, p. 167-183, Abr./Jun. 2011.

VIEIRA, Sueli M. Gestão estratégica de pessoas na Administração pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. **Revista NAU Social**. v. 5, n. 9, p. 83-95, Nov. 2014.

ZAPELINI, M. B.; ZAPELINI, S. M. K. C. **Metodologia Científica e da Pesquisa da Fean.** Florianópolis: FEAN, 2013.

APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pesquisa “O papel da liderança na Administração Pública: Um olhar sobre a Prefeitura Municipal de São Francisco - PB”

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso de Guilherme Damião Pedrosa. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a um questionário que trata do papel do líder na Prefeitura Municipal de São Francisco - PB, na percepção dos liderados.

Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas servirá sobretudo para a compreensão do processo de formação e acompanhamento acerca do papel do líder. Esclarecemos que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta pesquisa a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanada junto à Coordenação do Curso de Administração da UFCEG, Campus de Sousa-PB.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito sua colaboração e gostaríamos que você colocasse sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

PESQUISADOR
Guilherme Damião Pedrosa

RESPONDENTE

_____, ____ de _____ de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCEG
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – CCJS
Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis – UACC
Curso: Bacharelado em administração telefone: (83) 3521-3272
Campus Sousa – PB
Aluno: Guilherme Damião Pedrosa matrícula: 314130022

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DO PAPEL DO LÍDER

INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE

Gênero: () Masculino () Feminino
Faixa Etária: () Até 20 anos () 21 a 25 anos () 26 a 30 anos () 31 a 35 anos () 36 a 40 anos () Acima de 40
Grau de Escolaridade: () Ens. Fund. Incompleto () Ens. Fund. Completo () Ensino médio incompleto () Ensino médio completo () Superior incompleto () Superior completo

QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DO PAPEL DO LÍDER NA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO-PB, NA PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS.

Os itens abaixo tratam da sua percepção sobre o papel do líder na Prefeitura Municipal de São Francisco - PB. Julgue em cada afirmação seu grau de concordância com as afirmações a seguir, utilizando a escala de 1 (um) á 5 (cinco), onde “1” significa discordo totalmente e “5” concordo totalmente

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1	Meu líder proporciona uma boa relação com os liderados, permitindo um bom ambiente profissional	1	2	3	4	5
2	Meu líder reconhece e valoriza a execução do trabalho	1	2	3	4	5
3	Meu líder cria situações que estimulam o crescimento de indivíduos e grupos	1	2	3	4	5
4	Meu líder é atuante e estimula a equipe para que se consiga resultados positivos	1	2	3	4	5
5	Meu líder incentiva quando os resultados não são satisfatórios, de modo que todos possam aprender com os erros	1	2	3	4	5
6	Meu líder passa à equipe uma imagem positiva sobre o que podemos fazer	1	2	3	4	5
7	Meu líder motiva a equipe para o desempenho do trabalho	1	2	3	4	5
8	Meu líder ajuda a equipe a desenvolver-se	1	2	3	4	5
9	Meu líder orienta aos membros da equipe para a sua missão e alinhamento das estratégias de trabalho	1	2	3	4	5
10	Meu líder oferece suporte para a realização de um melhor trabalho	1	2	3	4	5
11	Meu líder reconhece o desempenho e esforço ao final do trabalho	1	2	3	4	5
12	Meu líder conduz seu trabalho de forma que os liderados sentem a sensação de dever cumprido ao final do expediente	1	2	3	4	5
13	Meu líder oferece abertura para um diálogo aberto, livre e franco	1	2	3	4	5
14	Meu líder expõe ideias com clareza e age com precisão	1	2	3	4	5
15	Meu líder coloca-se no lugar do outro	1	2	3	4	5
16	Meu líder compartilha com os colaboradores sobre como está sua atuação e entrega no trabalho que desenvolve	1	2	3	4	5
17	Meu líder utiliza do seu tempo para acompanhar/alinhar o desempenho das pessoas em suas atividades	1	2	3	4	5
18	Meu líder busca ajudar no trabalho de maneira que juntos atinjam os resultados esperados	1	2	3	4	5
19	Meu líder estabelece um relacionamento de confiança mútua com os liderados	1	2	3	4	5
20	Meu líder respeita e valoriza a equipe de colaboradores	1	2	3	4	5
21	Meu líder toma decisões em equipe e nunca toma decisões sozinho	1	2	3	4	5

22	Meu líder tem competência para comandar sua equipe através de boas práticas de liderança	1	2	3	4	5
23	Meu líder tem facilidade em conduzir trabalho em equipe	1	2	3	4	5
24	Meu líder possui uma conduta comunicativa e busca um bom relacionamento com os colaboradores	1	2	3	4	5
25	Meu líder é exigente com relação ao cumprimento de datas e prazos estipulados	1	2	3	4	5
26	Meu líder escuta a opinião da equipe, estimulando os colaboradores a pensar, praticar e assumir novos desafios	1	2	3	4	5
27	Meu líder tem facilidade de passar/distribuir as atividades para os profissionais de sua equipe, auxiliando na melhor execução do trabalho	1	2	3	4	5
28	Meu líder minimiza e administra os conflitos, a fim de manter bons resultados na organização	1	2	3	4	5
29	Meu líder assume responsabilidades e procura driblar os obstáculos que sua equipe possa encontrar pela frente	1	2	3	4	5
30	Meu líder planeja tudo antes de agir, visando atingir resultados satisfatórios	1	2	3	4	5
31	Meu líder é organizado e se antecipa para combater possíveis mudanças inesperadas	1	2	3	4	5