

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LAIDNA DA SILVA BALDEZ RIBEIRO

GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA: a perspectiva do servidor público, uma
análise na Prefeitura Municipal de Morros – MA.

São Luís
2018

LAIDNA DA SILVA BALDEZ RIBEIRO

GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA: a perspectiva do servidor público, uma análise na Prefeitura Municipal de Morros – MA.

Monografia apresentado ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Celso Antônio Lago Beckman

São Luís
2018

Ribeiro, Laidna da Silva Baldez.

Gestão de pessoas: a perspectiva do servidor público, uma análise na Prefeitura Municipal de Morros – MA / Laidna da Silva Baldez Ribeiro. – São Luís, 2018.

60 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Prof. Me. Celso Antônio Lago Beckman.

1.Administração pública. 2.Gestão de pessoas. 3.Liderança. I.Título

CDU: 352:005.95/.96(812.1Morros)

LAIDNA DA SILVA BALDEZ RIBEIRO

**GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA: a perspectiva do servidor público, uma
análise na Prefeitura Municipal de Morros – MA.**

Monografia apresentado ao curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão - UEMA para obtenção de grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Celso Antônio Lago
Beckman

Aprovado em: 14/12/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Celso Antônio Lago Beckman

Orientador
Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Antônio Cloves Silva

Universidade Estadual do Maranhão

Prof.^a Adriana Santos da Silva

Universidade Estadual do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me guiar, iluminar e abençoar mais uma etapa da minha vida que se concretiza.

À minha família, em especial aos meus avós, Sebastião Guilherme Pinheiro Baldez e Terezinha Cabral Baldez, que acreditaram e sempre investiram em meus estudos nunca medindo esforços para proporcionar as oportunidades que me fizeram chegar até aqui.

Agradeço a meu esposo, Jônatas Fernando de Souza Ribeiro, por todos os momentos que compartilhou ao meu lado, por toda sua dedicação, esforço e incentivo ao longo desta jornada.

A minha amiga e mais que irmã, Yasmim Penha Silva, que sempre me apoiou e encorajou. Obrigada por estar presente na minha vida, pelo carinho e por compartilharmos os melhores momentos juntas.

Ao meu professor, Prof. Celso Beckman, por ter aceito o convite de ser meu orientador, e por estar me auxiliando nesta etapa da minha carreira profissional, com sua dedicação e atenção na consecução deste trabalho.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para essa jornada. Meu muito obrigado!

“Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar. A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim um hábito.”

(Aristóteles)

RESUMO

Com o desenvolvimento econômico, o avanço tecnológico e a globalização tão presente no cotidiano e nas relações humanas, faz-se necessário a compreensão do processo de interação e relacionamento interpessoal e organizacional. Neste cenário de constantes mudanças, entender o contexto e processo evolutivo da gestão de pessoas, o comportamento humano e o processo de liderança são fundamentais para alcançar o funcionamento e o sucesso organizacional tendo como principal ferramenta as pessoas. Nas organizações públicas não é diferente, ferramentas de gestão do setor privado são utilizadas pelo setor público com as devidas adaptações, com o intuito essencial, o alcance da satisfação nos serviços públicos, suprimindo as necessidades da população. O presente estudo tem como objetivo entender a influencia da Gestão de Pessoas e Liderança no serviço público, de acordo com a perspectiva do servidor público municipal da prefeitura municipal de Morros-MA. Para compreender a proposta a pesquisa apresenta levantamento teórico, por meio de pesquisa bibliográfica sobre a administração pública, gestão de pessoas e Liderança e sua aplicabilidade na gestão pública. Além da coleta de dados realizada através da aplicação de questionários, com o intuito de compreender a perspectiva dos funcionários em relação ao tema proposto.

Palavras-chave: Administração pública. Gestão de pessoas. Liderança.

ABSTRACT

With economic development, technological advancement and globalization so present in everyday life and human relationships, it is necessary to understand the process of interaction and interpersonal and organizational relationship. In this scenario of constant changes, understanding the context and evolutionary process of people management, human behavior and the process of leadership are fundamental to achieving the functioning and organizational success, having as main tool the people. In public organizations is not different, private sector management tools are consider by the public sector with the necessary adaptations, with the essential purpose, the achievement of satisfaction in public services, supplying the needs of the population. The present study objective to understand the influence of people management and leadership in the public service, according to the perspective of the municipal public servant of the municipality of Morros-MA. To understand the proposal, the research presents a theoretical survey, through bibliographic research on public administration, people management and leadership and its applicability in public management. Besides the data collection performed through the application of questionnaires, in order to understand the perspective of the employees in relation to the proposed theme.

Keywords: Public administration. People management. Leadership.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mudanças e transformações na área de RH.....	22
Figura 2 - Objetivos da Gestão de Pessoas	25
Figura 3 - Os seis processos de Gestão de Pessoas.....	27
Figura 4 - Organograma da Prefeitura Municipal de Morros - MA.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais diferenças entre administração pública burocrática e a gerencial.....	19
Quadro 2 - As pessoas são recursos ou parceiras da organização	22
Quadro 3 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.....	23
Quadro 4 - Elementos que Compõem Liderança	31
Quadro 5 - Três Estilos Básicos de Liderança.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo	42
Gráfico 2 - Faixa Etária	43
Gráfico 3 - Grau de Instrução	43
Gráfico 4 - Período de Atuação no Setor Público	44
Gráfico 5 - Frequência de Treinamentos/Capacitação	45
Gráfico 6 - Iniciativa dos Treinamentos	45
Gráfico 7 - Aspectos que influenciam no Resultado das Atividades.....	46
Gráfico 8 - Chefes/Supervisores estão Preparados para Atender os Funcionários e Público Externo?	47
Gráfico 9 - Os Chefes/Supervisores estão Preparados Tecnicamente, Dominam e Repassam as Informações?.....	48
Gráfico 10 - Você Exerce ou já Exerceu Cargo de Liderança?	49
Gráfico 11 - Comportamento Adotado se Estivesse Exercendo a Função de Líder.....	49
Gráfico 12 - Características Inerentes a um Líder.....	50
Gráfico 13 - Atributo que Melhor Descreve a Chefia em uma Escala de 1 a 5.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS

AERH - Administração Estratégica de Recursos Humanos

CF/88 - Constituição Federal de 1988

GP - Gestão de Pessoas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

RH - Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
2.1 Fases da Administração Pública no Brasil	17
2.1.1 Administração Patrimonialista	17
2.1.2 Administração Burocrática.....	18
2.1.3 Administração Gerencial	18
3 GESTÃO DE PESSOAS.....	21
3.1 Objetivos da Gestão de Pessoas	24
3.2 Processos de Gestão de Pessoas	26
3.3 Gestão de Pessoas no Serviço Público	28
4 LIDERANÇA	30
4.1 Principais Elementos que Compõem a Liderança	31
4.2 Estilos de Liderança.....	33
4.4 Liderança na Gestão Pública e a Responsabilidade do Gestor Público	35
5 METODOLOGIA	37
5.1 Abordagem e Tipologia da Pesquisa.....	37
5.2 Local da Pesquisa, Universo e Amostra	38
5.3 Coleta e Análise de dados	38
6 ORGANIZAÇÃO	39
6.1 Histórico.....	39
6.2 Importância da Administração Pública Municipal para a Comunidade.....	40
6.3 Estrutura Organizacional.....	40
7 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS DA PESQUISA.....	42

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICE.....	57
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	58

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que vem ocorrendo no ambiente organizacional em decorrência da globalização e da evolução tecnológica contribuíram para o desenvolvimento do campo administrativo. Possibilitando uma adequação dos modelos gerenciais em busca da competitividade, inovação, redução dos custos, capacitação e desenvolvimento do capital humano.

As pessoas constituem o principal ativo das organizações. Neste sentido percebe-se que o grande diferencial e a principal vantagem competitiva das organizações sejam elas públicas ou privadas decorrem das pessoas que nela trabalham.

Para Maximiano (2008 apud MATIAS-PEREIRA, 2012 p.15), uma organização “é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível prosseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa”.

Sendo assim é necessário ter pessoas comprometidas na realização de suas tarefas. Papel desempenhado pela gestão de pessoas que por sua vez busca o desenvolvimento, capacitação e participação das pessoas que compõem a organização.

Pfeffer (1999 apud Amorim 2005, p. 13) acredita que, para se ter organizações eficazes, é preciso que elas sejam formadas por pessoas comprometidas. Conseguindo-se que as pessoas sejam tratadas com respeito, dignidade, considerando-as como importante fator para o sucesso organizacional, consegue-se associar os conhecimentos e a capacidade desses colaboradores com compromisso, com melhores resultados.

Partindo desta premissa, é de fundamental importância entender também o papel do Líder dentro das organizações. Pois, o mesmo é o principal facilitador dos resultados do grupo, uma vez que o processo de liderança envolve uma troca mútua entre líder e liderado.

Segundo Covey (2004, p.96), liderar é “comunicar o valor e o potencial de outras pessoas de modo tão claro, tão forte e tão coerente que elas os vejam em si mesmas, é por em movimento o processo de ver, fazer e tornar-se”.

Dessa forma, este trabalho de pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: o que é “gestão de pessoas e a liderança na gestão pública de

acordo com a perspectiva dos servidores e funcionários da Prefeitura Municipal de Morros-MA”?

Para melhor entender e responder o problema proposto foi conferido a este trabalho dois segmentos metodológicos: A pesquisa bibliográfica para fundamentar teoricamente o trabalho, uma vez que o tema proposto conta com assuntos já publicados e o estudo de caso como objetivo ressaltar a importância da gestão de pessoas e liderança segundo a visão dos servidores e funcionários públicos municipais da Prefeitura Municipal de Morros-MA.

Desta forma, o presente trabalho está em sua estrutura dividido em capítulos e tópicos os quais norteiam o embasamento teórico. O primeiro capítulo refere-se à introdução, com uma breve contextualização do tema abordado, bem como, a problemática da pesquisa, justificativa. O segundo, terceiro e quarto constam o referencial teórico, sendo respectivamente os tópicos de Administração Pública, Gestão de Pessoas, Liderança. No quinto, tem-se a metodologia utilizada na elaboração deste trabalho acadêmico. No sexto capítulo temos um breve histórico da organização estudada, a importância da mesma para sociedade assim como sua estrutura organizacional. O análise e discussões dos dados da pesquisa são apresentadas no sétimo capítulo. E por fim, no oitavo capítulo temos as considerações finais.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A palavra administração vem do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência), ou seja, o administrador conduz correspondendo à vontade de quem o contratou com base nos princípios universais da administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Assim, segundo Matias-Pereira (2010 apud Matias-Pereira 2012, p.7)

“Administração Pública, num sentido amplo é um sistema complexo, composto de instituições e órgãos do Estado, normas, recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, entre outras, encarregado de exercer de forma adequada a autoridade política e as suas demais funções constitucionais, visando o bem comum.”

De acordo com Webber, a Administração Pública envolve todo o aparato administrativo com que nações, estados e municípios se moldam para cuidar do interesse coletivo e entregar a população uma ampla variedade de serviços públicos capazes de melhorar a qualidade de vida em geral.

Serviço público para Figueredo (2008 apud Matias-Pereira 2012, p.11).

“É toda atividade material fornecida pelo Estado, ou por quem esteja a agir no exercício da função administrativa se houver permissão constitucional e legal para isso, com o fim de implementação de deveres consagrados constitucionalmente relacionados à utilidade pública, que deve ser concretizada, sob regime prevalente de Direito Público”.

A Constituição Federal, de 1988, no Art. 18, retrata a divisão político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição.

Este último é o nível mais próximo do cidadão e executa os serviços básicos de educação, saúde, urbanização, assistência social, entre outros, através da aplicação das funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle com a finalidade do alcance da melhoria continua voltados para atendimento de suas tarefas essenciais, visando ao bem comum.

É importante identificar que a administração pública não pratica atos de governo; pratica apenas atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes. (MEIRELLES, 2016).

Outro aspecto seria o da institucionalização dos atos da administração pública com base em preceitos fundamentalistas dirigidos por princípios constitucionais. Ressalta-se a Constituição Federal Republicana de 1988, em seu

art.37, que virtua os atos da Administração Pública a obediência e condução de acordo com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Analisando os princípios, extrai-se o seguinte entendimento, os atos dos agentes públicos, devem observar a lei, ser institucionais onde o indivíduo age em nome da instituição e não em seu nome, respeitando a moralidade, o bom senso, sendo claro aproveitando os recursos a seu alcance visando o resultado.

2.1 Fases da Administração Pública no Brasil

O Estado brasileiro diante das mudanças no processo de evolução da Administração pública passou por múltiplos modelos de gestão, que vai desde a administração patrimonialista, administração burocrática até chegar à administração gerencial, sendo estas estudadas pelos principais autores.

Nenhum dos modelos tornou-se obsoleto ao longo do tempo, pelo contrário, cada modelo surgiu para suprir as deficiências do modelo anterior introduzindo novos conceitos ou transformando outros que não eram bons para o aparelhamento do Estado.

Vale ressaltar que o modelo de administração gerencial utilizado tem como referencia o modelo de administração utilizado no setor privado, orientados para resultados, minimização de custos e redução dos controles das atividades-meio.

2.1.1 Administração Patrimonialista

Administração patrimonialista ou clássica como também é conhecida, teve inicio no período colonial, onde o poder estava concentrado nas mãos do rei e de seus conselheiros.

Na visão patrimonialista, a visão de que a gestão pública deveria servir a população para satisfazer ou dar condições para que suas necessidades fossem atendidas era antagônica, ou seja, entendia-se que o Estado era uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho dos seus governados. Os governantes consideraram o Estado como seu patrimônio, havendo uma total confusão entre o que é público e o que é privado. (SILVA, 2013).

Esta forma de administração funciona como uma extensão do poder do soberano onde res publica não é diferenciada da res principis, como consequência tem inerente a esse tipo de administração a corrupção e o nepotismo. Neste sentido,

conclui-se que os benefícios, empregos, ações estavam relacionadas aos interesses pessoais e não aos interesses públicos.

2.1.2 Administração Burocrática

Surgir na segunda metade do século XIX, com a reforma administrativa do Estado Novo durante o governo do presidente Getúlio Vargas, para tentar combater os problemas da dominação patrimonialista (MARINI, 2004).

A administração pública burocrática foi desenvolvida como forma de combater a corrupção e o nepotismo existentes na forma de governo patrimonialista. Baseada na busca pela eficiência, alcançada através da racionalidade, do controle rígido dos processos de trabalho, uma vez que existia uma desconfiança generalizada nos administradores públicos fez necessária a constituição de princípios orientadores do desenvolvimento a profissionalização, a necessidade da hierarquia funcional e da impessoalidade na execução dos serviços públicos.

Segundo Bresser Pereira (2015), a adoção da administração burocrática em substituição à administração patrimonialista ocorreu porque se tornou necessário desenvolver um tipo de administração que além de distinguir entre o público e o privado, pudesse também separar entre o político e o administrador público.

Este novo modelo apresenta disfunções que segundo Motta e Vasconcelos (2011), que estudaram esse fenômeno denominam as disfunções da burocracia como sendo as interferências da ação humana que altera a dinâmica das regras formais produzindo efeitos tidos como indesejáveis ou disfuncionais.

A sociedade moderna vivenciava modelos de organizações cada vez mais burocráticas caracterizada pelo excesso de formalismo e na presença constante de normas e rigidez de procedimentos, gerando lentidão na prestação dos serviços ao público, como também sendo pouco orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos, tornando-se assim um modelo pouco autêntico.

2.1.3 Administração Gerencial

Em meados da segunda metade do século XX, surge então a Administração Gerencial, como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente à administração dos serviços sob responsabilidade do Estado e na tentativa de

superar a rigidez burocrática no período de desenvolvimento tecnológico, globalização da economia mundial e expansão das funções econômicas e sociais do Estado.

Este modelo de administração tem como objetivos: a descentralização das decisões e funções do Estado, autonomia no que diz respeito à gestão materiais, de recursos humanos, de recursos financeiros e ênfase na produtividade e na qualidade do serviço público ofertado.

Desta forma, a necessidade de aumentar a qualidade dos serviços prestados, tendo o cidadão como beneficiário, e reduzir os custos torna-se essencial a utilização do modelo de administração gerencial. Pois, a mesma passa a ser orientada pelos princípios da eficiência, efetividade, qualidade na prestação de serviços para o cidadão-cliente e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Junquillo (2000 apud Berni, 2015, p. 4) apresenta “o desenvolvimento da administração gerencial a partir do aperfeiçoamento do modelo burocrático, considerado inadequado às demandas do momento. Este novo modelo baseia-se em um conjunto de novas iniciativas firmadas nos conceitos de eficiência, eficácia, produtividade, qualidade total, clientes, metas, resultados e parcerias”.

A diferença básica entre as formas de gestão burocrática e gerencial está na forma de controle, que deixa ser baseada nos processos para focar nos resultados, contudo a rigorosa profissionalização da administração pública, continua um princípio fundamental. (quadro 1).

Quadro 1 - Principais diferenças entre administração pública burocrática e a gerencial

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoia-se na noção geral de interesse público; 2. Garante cumprimento de responsabilidade; 3. Obedece às regras e aos procedimentos; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procura ter resultados valorizados pelos cidadãos; 2. Gera accountability; eleva as relações de trabalho; 3. Compreende e aplica as normas; identifica e resolve problema; Melhora continuamente os processos;

<p>4. Opera sistemas administrativos;</p> <p>5. Concentra-se no processo;</p> <p>6. É autorreferente;</p> <p>7. Define processos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços;</p> <p>8. Satisfaz às demandas dos cidadãos;</p> <p>9. Controla procedimentos;</p> <p>10. Define cargos rígida e fragmentadamente; tem alta especialização;</p>	<p>4. Separa serviços de controle; cria apoio para normas; amplia a escolha dos usuários; encoraja ação coletiva; cria incentivos; define, mede e analisa os resultados;</p> <p>5. Orienta-se para resultados;</p> <p>6. Foca o cidadão;</p> <p>7. Luta contra o nepotismo e a corrupção;</p> <p>8. Evita adotar procedimentos rígidos</p> <p>9. Defini indicadores de desempenho- utiliza contratos de gestão;</p> <p>10. É multifuncional; flexibiliza as relações de trabalho.</p>
--	---

Fonte: Adaptado Bresser Pereira (1998); Pacheco (2013); Matias-Pereira (2012).

3 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações são verdadeiros organismos vivos em constante ação e desenvolvimento, e o crescimento globalizado e o avanço tecnológico força a constante necessidade de mudança. Assim sendo, as pessoas tornam-se a principal ferramenta para o sucesso organizacional, passam a significar o diferencial competitivo da organização.

Dutra (2009, p. 21) apresenta um conceito contemporâneo, afirmando que: “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.” Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos, como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois, isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 9), “Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos (RH), incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”.

Com as evoluções e as mudanças ocorrentes na área de RH e na Era da globalização, lidar com pessoas deixa de ser um desafio e passa a ser um diferencial. Nessa perspectiva percebe-se abaixo (figura 1) o processo de evolução, transformação e mudança no setor de recursos humanos, na busca constante por melhorias.

Figura 1 - Mudanças e transformações na área de RH

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)	Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> • Início da industrialização e formação do proletariado • Transformação das oficinas em fábricas • Estabilidade, rotina, manutenção e permanência • Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional • Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitudes de controle • Necessidade de ordem e rotina 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da industrialização e do mercado de candidatos • Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial • Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança • Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais • Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita • Necessidade de adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial • Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações • Extremo dinamismo, turbulência e mudança • Adoção de estruturas orgânicas e adocráticas • Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis • Necessidades de mudança
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Pessoal</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Relações Industriais</div> </div> <p style="text-align: center; color: blue;">Pessoas como mão-de-obra</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Recursos Humanos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Gestão de Pessoas</div> </div> <p style="text-align: center; color: blue;">Pessoas como recursos humanos</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: fit-content; margin: auto;">Equipes de Gestão de Pessoas</div> <p style="text-align: center; color: blue;">Pessoas como parceiros</p>

Fonte: Adaptado Chiavenato (2014)

As pessoas não são mais analisadas apenas como mão de obra, passam a se destacar como a principal ferramenta de sucesso organizacional. São consideradas parceiras ou *stakeholders* das organizações que atuam, como podemos analisar abaixo (quadro 2).

Quadro 2 - As pessoas são recursos ou parceiras da organização

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIROS
<ul style="list-style-type: none"> • Empregados isolados nos cargos • Horário rigidamente estabelecido • Preocupação com normas e regras • Subordinação ao chefe • Fidelidade à organização • Dependência da chefia • Alienação à organização • Ênfase na especialização • Executoras de tarefas • Ênfases nas destrezas manuais • Mão-de-obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados em equipes • Metas negociadas e compartilhadas • Preocupação com resultados • Atendimento e satisfação do cliente • Vinculação à missão e visão • Interdependência com colegas e equipes • Participação e comprometimento • Ênfase na ética e na responsabilidade • Fornecedoras de atividade • Ênfase no conhecimento • Inteligência e Talento

Fonte: Adaptado Chiavenato (2014)

Quando se fala em gestão de pessoas dentro do setor público, Bergue (apud GEMELLI; FILIPPIM 2010) define como “um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações

públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Percebe-se assim, que a gestão de pessoas dentro do setor público é essencial para auxiliar os gestores na elaboração de políticas sociais que atendam a população de forma mais distributiva, na busca por satisfazer as necessidades básicas dos cidadãos.

Na abordagem de Gil (2009 apud DUTRA 2009), gestão de pessoas “é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”. Deve existir interação constante entre a organização e seus colaboradores, para que estes produzam bons resultados, em contrapartida, a empresa deve propiciar um bom relacionamento no local de trabalho.

Nessa perspectiva, as organizações funcionam por meio das pessoas e torna-se difícil separar o comportamento e objetivo pessoal dos da organização. Portanto, se a organização busca alcançar o sucesso organizacional, a mesma precisa traçar objetivos que atrelem paralelamente o alcance os interesses individuais e organizacionais, para que haja assim uma troca mutua entre as pessoas e a organização como mostra o quadro 3.

Quadro 3 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência • Crescimento Sustentado • Lucratividade • Produtividade • Qualidade nos produtos / serviços • Redução de custos • Participação no mercado • Novos mercados • Novos clientes • Competitividade • Imagem no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores salários • Melhores benefícios • Estabilidade de emprego • Segurança no trabalho • Qualidade de vida no trabalho • Satisfação no trabalho • Consideração e respeito • Oportunidades de crescimento • Liberdade para trabalhar • Liderança liberal • Orgulho da organização

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p.7).

Milione (apud DUTRA, 2009, p 21) define gestão de pessoas como “[...] um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, de legais incidentes”.

Para Chiavenato (2014) a Gestão de pessoas é:

[...] “uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois, depende de vários aspectos, como arquitetura organizacional, cultura corporativa, características do seu mercado, o negocia da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis”.

Desse modo, com respaldo nas definições de diversos estudiosos de Recursos Humanos, é possível perceber que a gestão de pessoas é a principal ferramenta para o desenvolvimento organizacional. Que a aplicação das pessoas “corretas” nos locais “corretos” proporciona o diferencial competitivo.

Portanto, compreendendo que na administração pública não é diferente, aplica-se o mesmo raciocínio quando se fala de gestão de pessoas no setor público, uma vez que, pessoas motivadas e comprometidas com suas tarefas alcançam os objetivos pessoais e organizacionais de forma a proporcionar a população o bem-estar social e a dignidade na utilização dos serviços públicos.

3.1 Objetivos da Gestão de Pessoas

Conforme destaca Marras (2011), a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) tem como objetivo “participar e assessorar na formação das diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização”. A AERH rege um princípio fundamental no campo emocional, que é fazer com que o colaborador seja valorizado pela tarefa ou responsabilidade que ele executa. Quanto mais ele vê que seu trabalho é recompensado mais ele estará comprometido com a empresa.

O principal objetivo da gestão de pessoas deve ser ajudar a organização atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão. Segundo Carvalho e Nascimento (2012) descrevem quatro objetivos básicos da área de gestão de pessoas:

Figura 2 - Objetivos da Gestão de Pessoas

OBJETIVO SOCIETÁRIO	Tende proporcionar à empresa um sentimento de responsabilidade em meio aos desafios da sociedade, minimizando os impactos negativos porventura existentes na manifestação desses mesmos desafios e necessidades.
OBJETIVO ORGANIZACIONAL	É de responsabilidade da área de Gestão de Pessoas tornar-se um efetivo instrumento de integração organizacional. Na prática, o setor de Gestão de Pessoas é uma agência prestadora de serviços especializados para toda empresa.
OBJETIVO FUNCIONAL	O sistema de Gestão de Pessoas visa, igualmente, manter num nível adequado seus procedimentos em função das necessidades efetivas de mão-de-obra plenamente treinada, consciente e responsável.
OBJETIVO PESSOAL	Vale ressaltar que um dos propósitos centrais do processo de Gestão de Pessoas é dar assistência aos funcionários na execução de suas metas individuais, na medida em que a administração participativa tende a se expandir na organização.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Nascimento (2012, p.10).

Chiavenato (2014) define que a gestão de pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional mediante os seguintes meios:

1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar sua missão;
2. Proporcionar competitividade à organização;
3. Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
4. Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
6. Administrar e impulsionar a mudança;
7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
8. Construir a melhor equipe e a melhor empresa.

Esses oito objetivos demonstram o desenvolvimento e as transformações que vem ocorrendo no tratamento do capital humano. Desde as formas de gestão, tratamento e desenvolvimento do colaborador.

3.2 Processos de Gestão de Pessoas

De acordo com Chiavenato (2014) “a gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham”.

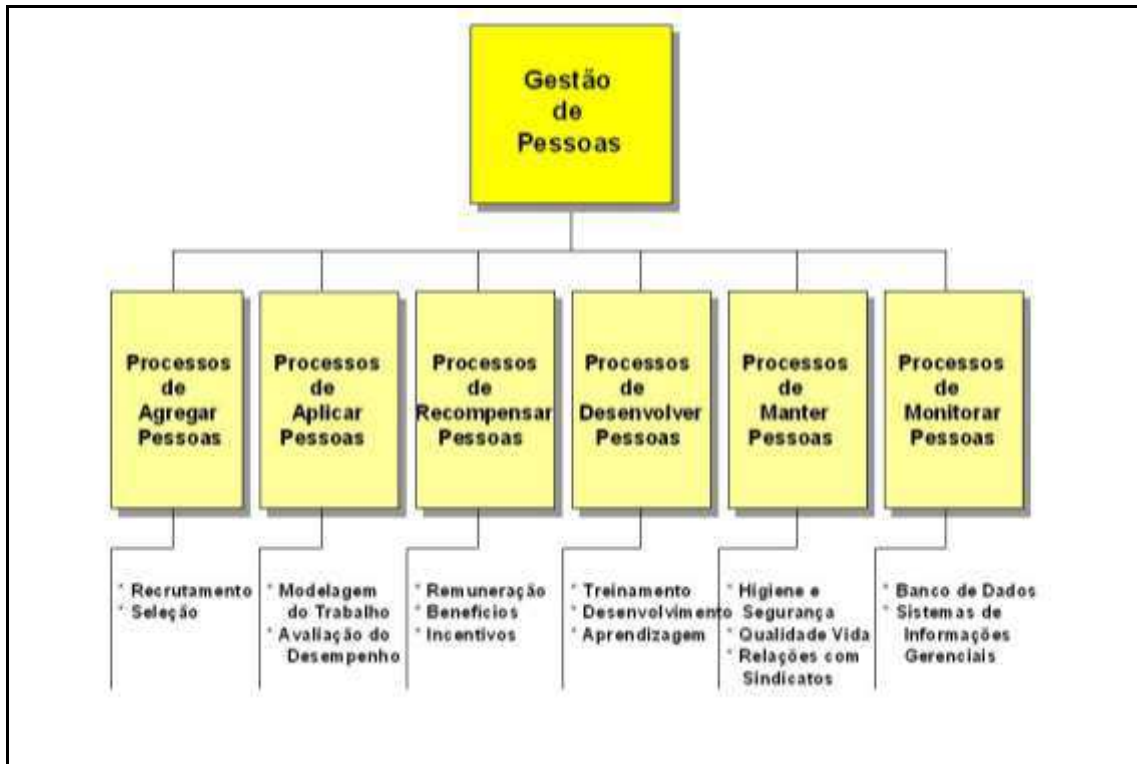
Pereira (2001, p. 58) afirma que o processo de gestão deve:

1. Ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas);
2. Contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
3. Ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

Entende-se, desta forma que o administrador desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Partindo desta premissa, observa-se que a Gestão de Pessoas auxilia o administrador em seu trabalho diário, desempenhando todas as suas funções juntamente com suas equipes, buscando o sucesso organizacional por meio do alcance das metas, objetivos e resultados.

Chiavenato (2014) afirma ainda que a Gestão de Pessoas é “um conjunto integrado de processo dinâmico e interativo”. Os seis processos básicos de GP (Figura 2) referem-se às políticas e às práticas necessárias para administrar os trabalhos das pessoas, tais como:

Figura 3 - Os seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Todos esses seis processos são extremamente importantes para a área da GP e estão intimamente relacionados entre si, de tal forma que se correlacionam e se influenciam mutuamente. Cada processo quando bem ou mal utilizadas tende a favorecer ou prejudicar as demais, definindo o sucesso ou o fracasso organizacional.

A eficácia da funcionalidade dos subsistemas de manter pessoas e profissionais, comprometidos com os objetivos e metas da organização, sugerem aos profissionais que atuam na área de GP, criar condições organizacionais com políticas e práticas mantenedora de pessoal que atendam as expectativas e satisfação das pessoas, envolvendo ainda o comportamento dos gestores, de forma a convergir para o alcance dos bons resultados. (POLARY, 2015).

Entendemos desta forma que os objetivos dos profissionais em relação à organização vão muito além de recompensas financeiras. Ter um ambiente que facilite as relações e o aprendizado, que respeite as necessidades e anseios pessoais, que proporcione a formação de equipes bem preparadas para atuarem em um cenário globalizado de constantes mudanças e, além disso, reconheça o trabalho apoiando o desenvolvimento pessoal, devem ser considerados pela GP como fatores importantes para a motivação de equipes e a retenção de talentos.

Uma vez que o desenvolvimento de competências contribui para a organização, tornando a empresa competitiva e adaptável ao mercado.

3.3 Gestão de Pessoas no Serviço Público

A promulgação da Constituição Federal de 1988 provocou algumas alterações na GP no serviço público e uma delas foi à criação do concurso público, para que as contratações fossem realizadas de maneira transparente, ou seja, dentro da lei. Com o objetivo de combater as promessas políticas e o nepotismo.

De acordo com a CF/88, os servidores públicos (em sentido estrito) são aqueles agentes que mantém relação com o regime estatutário, ocupantes de cargos públicos efetivos ou em comissão, sujeito a regime jurídico de direito público.

No conceito de Hely Lopes Meirelles (2016) servidores públicos constituem subespécies dos agentes administrativos, e a ela vinculados por relações profissionais, em razão da investidura em cargos e funções, a título de emprego e com retribuição pecuniária.

De acordo com a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992, art. 2º), temos a seguinte definição de servidor público:

Servidor público é todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nos órgãos e nas entidades da Administração pública.

A administração pública, de forma gerencial busca a modernização da estrutura governamental, visando atender as demandas sociais de forma mais eficiente e eficaz. Nos dias atuais evidenciando a escassez de recursos, a problemática enfrentada é como planejar, priorizar ações, recursos humanos e materiais em prol de demandas sociais tão abrangentes.

Sabe-se que o planejamento estratégico é a principal ferramenta utilizada para o sucesso organizacional, principalmente quando falamos de administração pública.

Então, conforme Bergue (apud GEMELLI; FILIPPIM 2010):

O planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, devendo nele constar: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atuais e futuro de atuação do órgão ou ente público; e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas; treinamento e

desenvolvimento destas; remuneração e incentivos, atuação e integração social.

Administrar pessoas significa conhecer tanto os anseios pessoais quanto os processos operacionais e estratégicos, pois, a maior dificuldade na gestão de pessoas no serviço público é a escassez de qualificação dos profissionais, além, dos baixos investimentos em capacitação.

Sendo assim, para superar essas dificuldades é necessário o planejamento estratégico de mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores públicos como ferramenta para proporcionar maior qualidade dos serviços prestados e busca pela excelência no atendimento ao cidadão.

4 LIDERANÇA

O papel do líder tem ganhado bastante notoriedade nos dias atuais, seja por definir uma administração com melhores resultados ou para criar um ambiente agradável e motivador aos seus subordinados.

Segundo Chiavenato (2010, p.345) a liderança é um tema que vem encantando o mundo há muito tempo. E está se tornando cada vez mais importante na vida das organizações. A razão é muito simples, pois o mundo organizacional requer líderes para condução bem sucedidas das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. A liderança introduz vigor e rumo definido nas organizações.

Liderança é a procura de influência pela qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas (ROBBINS, 2003 apud KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010, p.74).

Liderar, em sentido amplo, diz respeito à capacidade de conseguir que as pessoas façam o que o líder entende que precisa ser feito, e com sucesso. Para isso, ele precisa saber administrar emoções e frustrações que surgem, em resposta ao ambiente instável em que as cercam, confrontando-se, constantemente com o inesperado.

A liderança é um processo, que se instala a partir de relacionamento entre pessoas, com objetivos comuns para determinado fim. É um conjunto de habilidades e práticas observáveis, compreensíveis, assimiláveis ou disponíveis para todos em qualquer parte da organização (Kouzes, 2001 apud AMORIM, 2005, P. 44).

De acordo com Hollander, (1978 apud Amorim 2005, p. 7) o processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado, principalmente, para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, de uma organização ou de uma sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo ocupado por um líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

Diante do exposto temos que ressaltar a diferença entre Chefe x Líder que Segundo Oliveira (2014, p. 58 apud TREIS, 2017 p. 3):

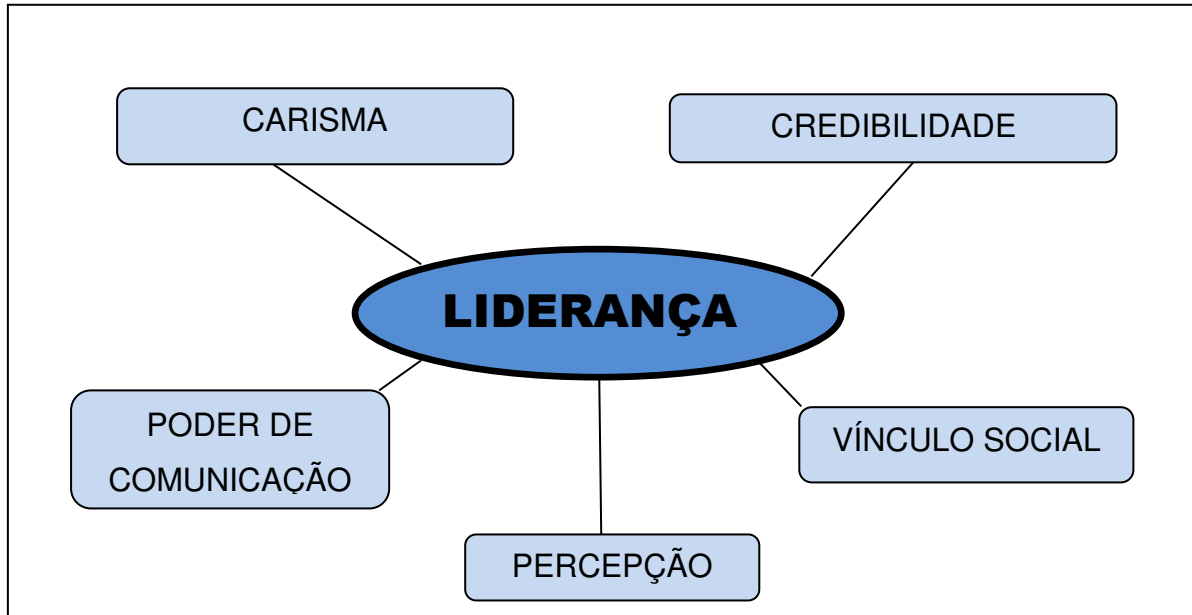
A principal diferença entre as duas personalidades é sua condução do grupo, o líder cobra os resultados do grupo treinando, desenvolvendo, apoiando e motivando-o a conseguir a vitória. O chefe comanda o grupo através de ordens, determinações e cobranças para a realização da tarefa. O real objetivo de um líder é o de causar uma boa impressão para sua equipe, voltando os esforços para o sucesso dela, diferente dos chefes.

Assim sendo, o papel do líder além de ser um inspirador e motivador, ele também têm que estar preparado para qualquer eventualidade, seja ela mudanças internas, externa à organização, seja no âmbito profissional ou pessoal. Seu papel fundamental é atrair esforços e influenciar as atividades dos seus liderados na busca por resultado, um objetivo ou uma direção comum.

4.1 Principais Elementos que Compõem a Liderança

São inúmeros os elementos que os estudiosos de liderança citam. De forma bem resumida temos de acordo com Amorim (2005) os seguintes elementos descritos abaixo. (quadro 4).

Quadro 4 - Elementos que Compõem Liderança



Fonte: Amorim (2005)

Esses elementos contribuem diretamente para o processo de liderança. É de fundamental importância entender como cada elemento funciona para o processo de liderança, suas características e sua influência sobre o mesmo.

Segundo Yukl (1989 apud Amorim 2005, p.12) entende que “o carisma é resultado das percepções que os seguidores têm sobre as qualidades e os comportamentos dos líderes. Essas percepções são influenciadas pelo contexto, bem como pelas necessidades individuais e coletivas dos seguidores”.

Sendo assim, entendemos como Carisma no processo de liderança como sendo o elemento chave a favor da eficácia. Há líderes com maior ou menor carisma, sendo este um elemento facilitador no processo de liderança, todos influenciam na rede de significados da organização, quanto na cultura organizacional.

A interação dinâmica existente entre líder e liderado e as expectativas semelhantes resultam em vínculos sociais, pois como já exposto à liderança é um processo de influência mútua a partir de objetivos em comum.

De acordo com Pfeffer (1999 apud Amorim 2005, p. 27), aliar o que é importante, incentivar a mudança e tratar as pessoas com respeito e dignidade, são os princípios básicos de liderança para construir organizações com pessoas comprometidas, pois é possível associar os conhecimentos e a capacidade de ação dos colaboradores com compromisso, com os melhores resultados.

Desse modo, sabemos que as pessoas desenvolvem diferentes papéis sociais e que estes são constantemente influenciados pelo vínculo e as percepções sociais. Sendo assim temos a percepção como outro elemento importante para a o processo de liderança. Uma vez que o processo de percepção é entendido de diferentes formas.

Trata-se de um momento único e crucial. Às vezes lidamos com situações semelhantes, mas, não iguais. Pois, as circunstâncias e as pessoas envolvidas fazem caracterizar o processo de liderança como único.

Contudo, é importante ressaltar que nem sempre a percepção das ações ou resultados destas é facilmente identificada pelo líder ou pelo grupo, por isso uma ferramenta que os líderes e liderados podem utilizar no processo de gestão é dar e receber *feedback*, para facilitar o relacionamento interpessoal.

O líder é visto como alguém que traz benefícios, não só para o grupo como um todo, mas para cada um. A partir daí nasce à credibilidade, que nada mais é que uma forma de reconhecimento conferido a ele. O autoconhecimento é fundamental nesse processo de desenvolvimento da credibilidade perante o grupo.

A sociedade anseia por mudanças na gestão pública, surgimento de líderes, comprometidos, capacitados tecnicamente, criativos, que tenham convicção e dedicação nas suas atividades, com linguagem popular e visão administrativa, qualidades estas necessárias na ocupação de cargos de comando.

Quando o líder desfruta da credibilidade, seu grupo está disposto a doarem um pouco mais de seu tempo, da sua energia e talento em prol do trabalho de forma comprometida e efetiva como demonstração de apoio as ações do líder.

Outro elemento importante que compõe a liderança é o poder de comunicação. Essa característica pode ser uma ótima aliada no processo de liderança favorecendo o relacionamento humano, pois através desta o líder se faz compreender.

A comunicação vai muito além de informar, persuadir, promover-se e entender determinada mensagem. A comunicação também constrói sentimentos de cumplicidade, colaboração, afinidade e harmonia entre líder e liderado.

Desse modo, analisando os elementos descritos acima percebemos que cada um tem um foco central, um objetivo. Porém, é essencial que entendamos que tais características não funcionam de forma isolada. Uma é complemento da outra.

4.2 Estilos de Liderança

Com base nos elementos que compõe a liderança, percebemos que o líder além de coordenar atividades e pessoas, ele torna-se o principal responsável pelos resultados conquistados por sua influência. Neste sentido, é importante compreender que existem vários estilos de liderança e que cada estilo consiste nas atitudes do líder para com os seus liderados.

Mesmo a liderança não sendo o único fator a influenciar o desempenho dos grupos de trabalhos, o tipo de líder pode resultar em equipes motivadas, comprometidas ou simplesmente equipes que unicamente cumpram suas obrigações, atingindo resultado.

Bennis (2001 apud Amorim, 2005 p. 37), afirma que o líder não está preocupado apenas em agradar, mas em ser ele próprio. As pessoas o seguem porque confiam nele, mesmo discordando em alguns pontos de vista. Acreditam nas suas convicções e tem orgulho em participar junto com ele.

Existem vários estilos de liderança, dentre eles os mais praticados e conhecidos são: a liderança afetiva, a autoritária, a democrática, a liberal, a diretiva,

a modeladora, a participativa e a visionária. E o que vai definir o estilo adotado pelo gestor são as pessoas, as tarefas a serem executadas e/ou situação em que se encontra. Segundo Maximiano (2000 apud Gimenes 2018), liderança se define em:

“Autocrático um líder que decide o que seus colaboradores devem fazer a forma de trabalho, totalmente centralizador, tudo e decidiu através dele, já o líder Democrático e aquele que toma as decisões em conjunto com seus colaboradores preocupam com a participação de todos, procura orientar, tomar as decisões que o grupo propunha, É impessoal e objetivo nas suas críticas e elogios, sempre disposto a dar opinião. O Liberal da toda liberdade para sua equipe, deixando todas as decisões e direcionamento traçados por eles, apresenta apenas alternativas para o grupo”.

Chiavenato (2010) cita três diferentes estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática. Cada estilo tem sua valia dependendo da sua área de atuação.

Quadro 5 - Três Estilos Básicos de Liderança

ESTILOS	CARACTERÍSTICAS
Liderança autocrática	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva; ✓ O líder é focado apenas nas tarefas; ✓ O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. ✓ O líder é quem ordena, impõe sua vontade, centralizando todas as decisões.
Liderança Liberal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; ✓ A participação do líder no debate apenas material variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
Liderança Democrática	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva; ✓ A liderança é voltada para as pessoas ✓ Há participação dos liderados no processo decisório. ✓ O líder orienta o grupo a executar suas atividades, fazendo-o participar da tomada de decisão.

Fonte: Adaptado Chiavenato (2010)

Conforme Chiavenato (2010) relata que “as práticas dos estilos de liderança, varia de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. O estilo de líder irá depender de igual forma, das características do grupo a ser liderado”.

Sendo assim, a teoria de liderança situacional parte do princípio que o líder tem que ser capaz de se adaptar a diversas situações não existindo assim um único padrão de liderança válida para toda e qualquer situação.

4.4 Liderança na Gestão Pública e a Responsabilidade do Gestor Público

Semelhante ao que se passou no setor privado diante das novas demandas do mundo globalizado, as organizações públicas se veem pressionadas a reverem suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de aperfeiçoarem seus processos e rotinas, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos (PABLO et al., 2007 apud Berni 2015).

Ao passo que os líderes públicos são envolvidos por inúmeros objetivos, com diferentes racionalidades e interesses, os líderes do setor privado tendem a ter objetivos mais claros, afinal, encontram-se focados em um propósito central: o lucro, mais facilmente mensurável por meio de indicadores econômico-financeiros (HOOIJEBERG e CHOI, 2001 apud Berni 2015).

Toda empresa possui líderes, no caso da gestão pública, tem-se o supervisor, o chefe, o coordenador, o coordenador geral, e daí por diante, alterando de departamento para departamento na quantidade de níveis hierárquicos (SANTOS 2009).

Observa-se que os princípios na governança pública não são distintos dos aplicados na governança corporativa. A diferença básica é que na governança pública os gestores têm sob sua responsabilidade bens que pertence a sociedade e cuja gestão dever ser feita com elevado nível de compromisso, responsabilidade, transparência, ética e senso de justiça (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A atuação cotidiana dos gestores públicos na administração é essencial, uma vez que, ele é o principal mediador entre a organização e a comunidade. Para tanto, o principal objetivo é transformar informação em conhecimento na busca de desenvolver o seu trabalho executando estratégias e planejamentos governamentais para garantir uma boa qualidade de serviços prestados à comunidade.

Neste sentido, existem vários mecanismos que podem auxiliar a melhorar o desempenho da administração pública e promover mudanças. Dessa forma Matheson (2006 apud Matias-Pereira, 2012, p. 21) sustenta que a administração pública moderna,

[...] “requer servidores politicamente responsáveis e capazes de interagir com grupos sociais diversos; requer pessoas intelectualmente preparadas para analisar problemas complexos e oferecer assessoramento para solucioná-los; requer equipes suficientemente estáveis para assegurar que o conhecimento institucional permaneça independentemente das mudanças de governo; e por fim, requer uma base ética profissional, de forma que os políticos recebam dos servidores assessoramento apartidário, e os cidadãos recebam tratamento equânime”.

Sendo assim, entende-se liderança como uma das variáveis comportamentais do gestor público que tem a seu favor a comunicação como ferramenta de gestão transformadora de informação em conhecimento para auxiliar na disseminação e união dos objetivos pessoais e profissionais com foco nos resultados, que é a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, que resultarão na organização e estruturação deste trabalho monográfico. Pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos. (ANDRADE, 2001).

5.1 Abordagem e Tipologia da Pesquisa

O presente estudo foi baseado nos preceitos apresentados por Vergara (2016), que classifica em duas vertentes de pesquisa: quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, é de propriedade descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. (VERGARA, 2016, p.42). Neste sentido este estudo visa analisar a perspectiva do servidor público municipal da Prefeitura de Morros-Ma quanto ao tema liderança e gestão de pessoas. Quanto aos meios, é definido como bibliográfico e estudo de caso.

Segundo Prodanov (2013), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, como: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet.

De acordo com Vergara (2016, p. 44), define estudo de caso como um circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

Quanto à natureza do problema a presente pesquisa, possui uma abordagem de cunho qualitativo. Segundo Richardson (1985), a abordagem qualitativa de um problema justifica-se pelo fato de ser 'uma forma adequada para se entender a natureza de um fenômeno social. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais'.

5.2 Local da Pesquisa, Universo e Amostra

A pesquisa foi aplicada com 32 (trinta e dois) funcionários do Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Morros, localizado na Rua. Dr. Paulo Ramos, s/n, Morros - MA, 65160-000.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 162), “amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Vergara (1998, p. 48) define população como sendo “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”.

5.3 Coleta e Análise de dados

Como instrumento de pesquisa fora usado a coleta de dados. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 165) definem a coleta de dados como a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas”. Para realizar a coleta de dados são utilizadas diversas técnicas que variam de acordo com as circunstâncias e o tipo de pesquisa sendo os mais utilizados: a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental.

Consoante Lakatos & Marconi (2017) relata que o processo de elaboração de um questionário é longo e complexo, exige cuidado na seleção das questões, levando em consideração a sua importância, isto é, se oferece condições para obtenção de informações válidas. O questionário escolhido deve estar de acordo com o objetivo geral e específico.

A forma de aplicação fora feita por meio de um questionário (Apêndice A), aplicado no período referente à primeira quinzena do mês de novembro de 2018. Sendo os resultados mensurados e analisados por meio de planilhas e gráficos, o que permitiu uma melhor visualização correlacionando a teoria com a prática.

6 ORGANIZAÇÃO

6.1 Histórico

De acordo com dados extraídos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE é DESCONHECIDA à época em que se iniciou o povoamento do Município. Sabe-se que, quando irrompeu a Balaiada, em 1839, já existiam, na localidade, 30 casas e um armazém. O progresso alcançado pela povoação levou vários portugueses a se estabelecerem ali, como comerciantes, vindo a prestar valiosa contribuição à emancipação do Município. Elevada à categoria de Vila em 1898, foi extinta no ano de 1931, e restaurada em 1935. Alcançou a categoria de Cidade em 1938. Os naturais, ou habitantes de Morros, são chamados morruenses. Gentílico: morroense.

Elevado à categoria de vila com a denominação de Morros, pela lei estadual nº 210, de 28-04-1898, desmembrado do município Icatu. Sede na atual vila de Morros. Constituído do distrito sede. Instalado em 30-07-1898. Em divisão administrativa referente ao ano de 1911, o município é constituído do distrito sede. Pelo decreto estadual nº 75, de 22-04-1931, é extinto o município de Morros, sendo seu território anexado ao município de Icatu. Em divisão administrativa referente ao ano de 1933, o distrito de Morros figura no município de Icatu. Elevado novamente à categoria de município com a denominação de Morros, pelo decreto estadual nº 844, de 12-06-1935.

Constituído do distrito sede. Não temos a data de instalação. Em divisões territoriais datadas de 31-12-1936 e 31-12-1937.

Assim permanecendo em divisão territorial datada de 1-07-1955. Pela lei municipal nº 23, de 21-11-1959, é criado o distrito de Cachoeira Grande e anexado ao município de Morros. Em divisão territorial datada de 1-07-1960, o município é constituído de dois distritos: Morros e Cachoeira Grande. Em divisão territorial datada de 1-07-1960, o município é constituído de dois distritos: Morros e Cachoeira Grande. Assim permanecendo em divisão territorial datada de 31-12-1963. Pela resolução do Senado Federal nº 112, de 30-11-1965, o distrito de Cachoeira Grande foi extinto, sendo seu território anexado ao distrito sede de Morros. Em divisão territorial datada de 1-01-1979, o município é constituído do distrito sede. Assim permanecendo em divisão territorial datada de 2005.

O município de Morros atualmente tem um território de 1.715,171 km², sendo pouco povoado, com população estimada em 19.292 pessoas segundo dados

extraídos do IBGE censo 2010 estimativas 2018. Se comparado o território com o da capital São Luís-ma atualmente com 834,827 km², Morros supera a mesma. Em contrapartida, por Morros possuir uma população inferior, recebe menos investimentos em recursos, fato este aliado à dispersão da população o que dificulta o gerenciamento dos recursos em aplicação de políticas públicas que atendam de forma efetiva toda a população.

6.2 Importância da Administração Pública Municipal para a Comunidade

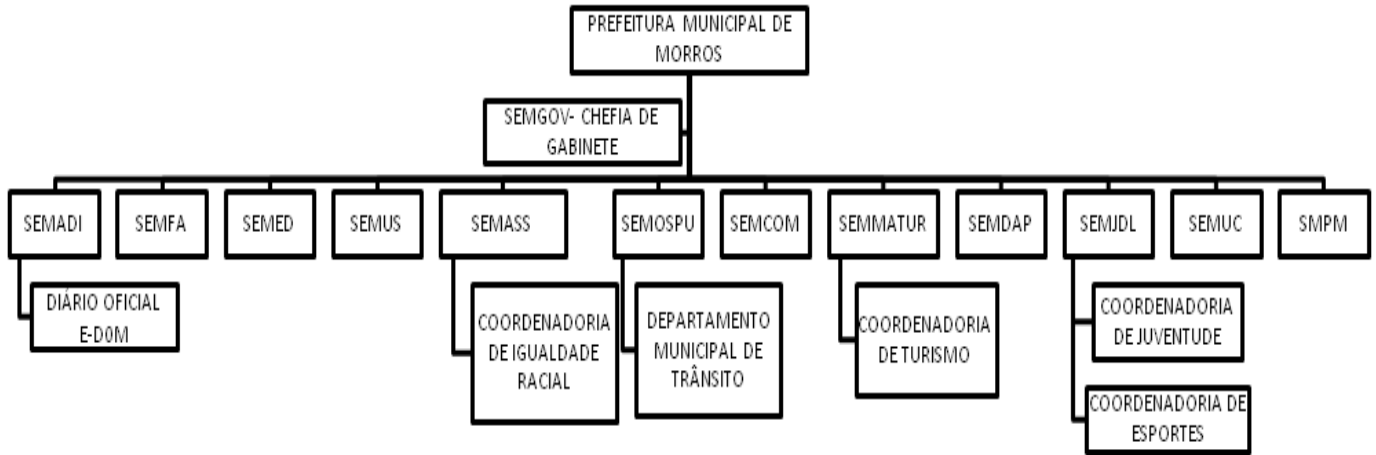
As organizações públicas servem para gerenciar e executar através de planejamento os recursos públicos decorrentes da arrecadação provenientes de tributos e investimentos decorrentes de outras fontes geradoras.

A Prefeitura Municipal de Morros, enquanto órgão público gerencia e aplica os recursos em âmbito territorial municipal através de políticas públicas, garantindo assim acesso à saúde, educação, esporte, lazer, investe em ações em áreas como turismo, acessibilidade, cultura, defesa do meio ambiente, habitação, saneamento, infraestrutura, segurança e esportes e outras benfeitorias necessárias ao bem estar de sua população.

6.3 Estrutura Organizacional

De acordo com a Lei Municipal nº 046/2011, de 19 de julho de 2011 que altera, cria e consolida a estrutura administrativa do poder executivo do município de Morros e dá outras providências. Assim, pertencem a esta estrutura que pode ser apresentada através do organograma abaixo (figura 3).

Figura 4 - Organograma da Prefeitura Municipal de Morros - MA



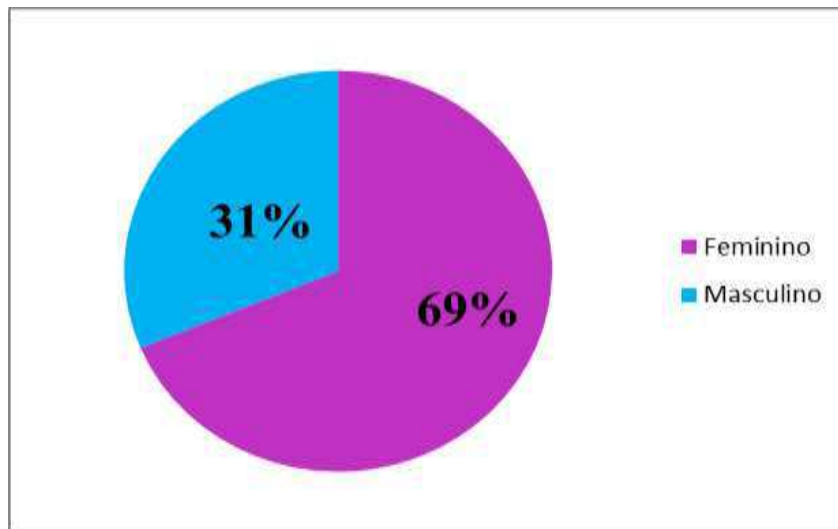
LEGENDA:	
SEMADI - Secretaria Municipal de Administração e Desenvolvimento Institucional	SEMJDL - Secretaria Municipal de Juventude, Desporto e Turismo
SEMFA - Secretaria Municipal da Fazenda	SEMUC - Secretaria Municipal de Cultura
SEMED - Secretaria Municipal de Educação	SMPM - Secretaria Municipal de Política para as Mulheres
SEMUS - Secretaria Municipal da Saúde e Saneamento	Coordenadoria de Juventude
SEMASS - Secretaria Municipal da Assistência Social, Trabalho e Desenvolvimento Comunitário	Coordenadoria de Esportes
SEMOSPU - Secretaria Municipal de Obras, Transporte, Serviços Públicos e Urbanismo	Coordenadoria de Turismo
SEMCOM - Secretaria Municipal de Comunicação	Coordenadoria de Igualdade Racial
SEMMATUR - Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Turismo	Diário Oficial- E-DOM
SEMDAP - Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Agricultura, Pesca e Produção	Departamento Municipal de Trânsito
SEMGOV- Secretaria Municipal de Governo	

Fonte: Prefeitura Municipal de Morros (2017).

7 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS DA PESQUISA

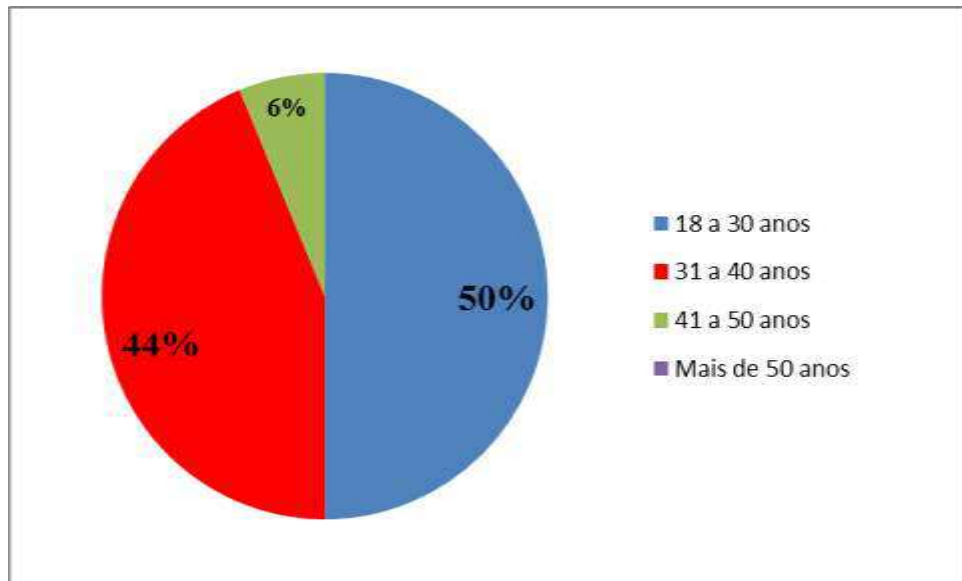
A pesquisa foi aplicada com 32 funcionários do centro administrativo da Prefeitura Municipal de Morros-MA, no período referente à primeira quinzena do mês de novembro de 2018. Desta forma, o questionário começa com a verificação do perfil dos entrevistados, com as características de sexo, faixa etária, grau de instrução e período de atuação no serviço público.

Gráfico 1 - Sexo



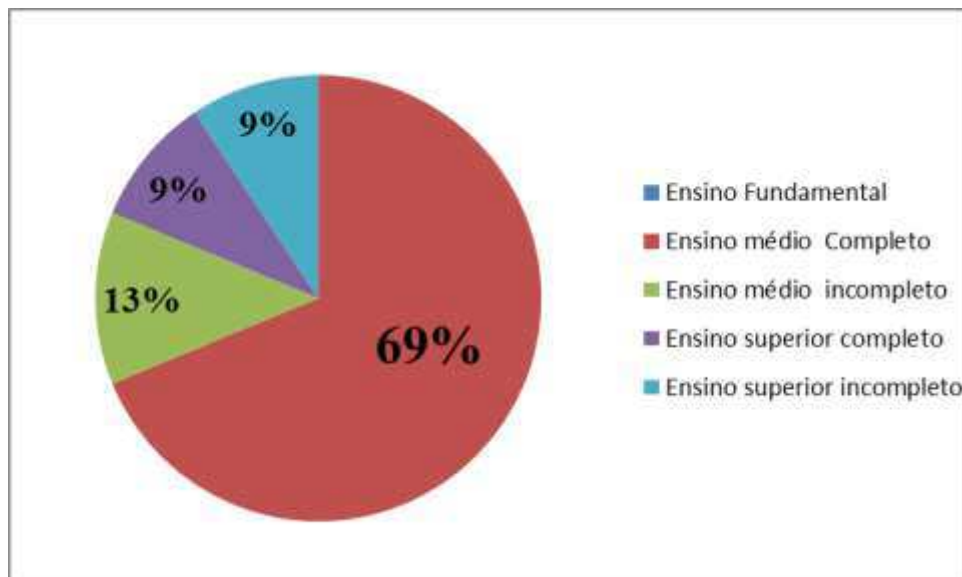
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O gráfico 1 evidencia que quanto ao gênero o corpo funcional da Prefeitura é composto em sua maioria por mulheres, representando 69% dos funcionários. Isso demonstra a maior participação da mulher no mercado de trabalho nos últimos anos e explica o ganho de espaço da mesma nos cargos de gestão e liderança antes eminentemente ocupados por homens.

Gráfico 2 - Faixa Etária

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O gráfico 2 (dois) demonstra a faixa etária dos funcionários. Nele podemos perceber que houve predominância de 50% dos entrevistados com idade entre 18-30 anos, seguido por 44% de pessoas com idade entre 31-40 anos. Logo, percebe-se que a equipe de funcionários é composta por pessoas jovens.

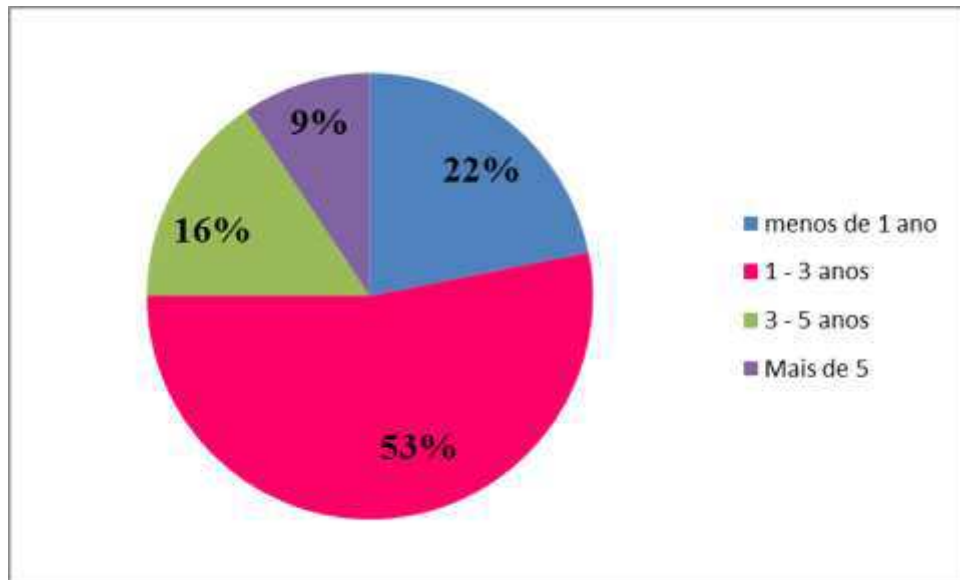
Gráfico 3 - Grau de Instrução

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A terceira pergunta está relacionada ao grau de instrução dos funcionários municipais. De acordo com o gráfico acima, 69% dos entrevistados possui escolaridade em nível médio completo, seguido de 13% com ensino médio

incompleto e um número bem pequeno de funcionários que possui ensino superior seja ele completo ou incompleto. Tal identificação corresponde à realidade brasileira observada no último censo do IBGE (2017) relacionado à educação.

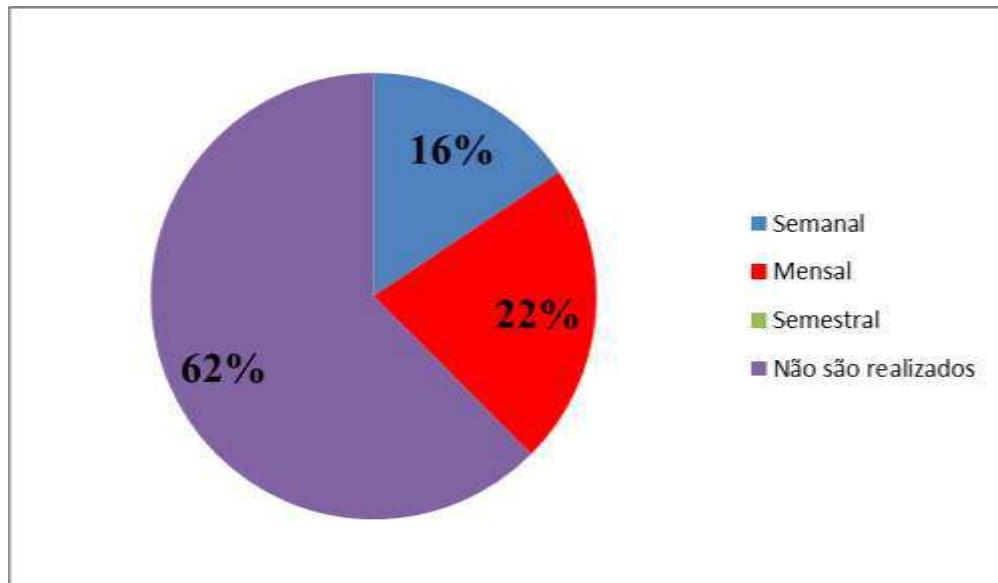
Gráfico 4 - Período de Atuação no Setor Público



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

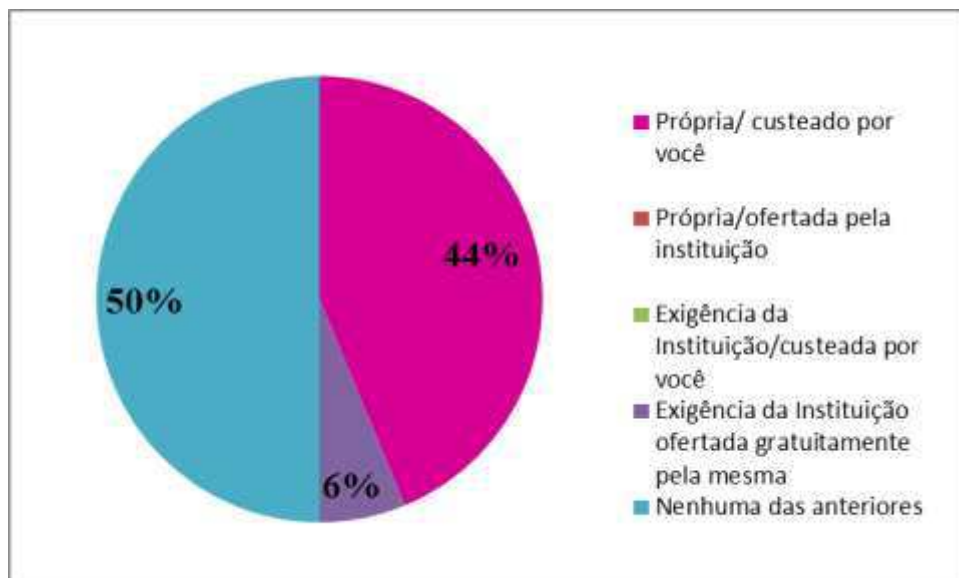
Logo após, de acordo com o gráfico 4 foi perguntado ao público sobre o período de atuação no setor público, extraiu-se o seguinte: que 53% do corpo funcional está há mais de um ano e menos de três anos no serviço público. Considerando que último concurso no município foi realizado em 2009, com validade de no máximo 4(quatro) anos, vencendo o prazo de chamada em 2014. O município em 2017 manteve seu quadro de funcionários comissionados em plenitude, com quase todos os cargos ocupados, chega-se a conclusão de que o perfil da maioria dos entrevistados é de funcionários comissionados ou contratados.

Observa-se com esse quadro, uma descontinuidade no trabalho dos servidores, pois, a maioria ocupa o cargo de forma transitória. De acordo com a CF/88 em seu art. 41 que discorre a cerca da estabilidade e vinculação do servidor público. O dispositivo, no *caput*, diz que 'são estáveis, após dois anos de efetivo exercício, os servidores nomeados em virtude de concurso público'. Nos termos do § 1º, o servidor público estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa.

Gráfico 5 - Frequência de Treinamentos/Capacitação

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quando questionados a cerca da frequência da realização de treinamento/capacitação, percebeu-se de acordo com o quinto gráfico, que 62% dos funcionários responderam não haver uma frequência na realização treinamentos/capacitação, seguido por 22% que afirmam a ocorrência de capacitação de forma mensal e 16% de forma semanal. Conclui-se que há uma deficiência em relação ao investimento em treinamentos/capacitação.

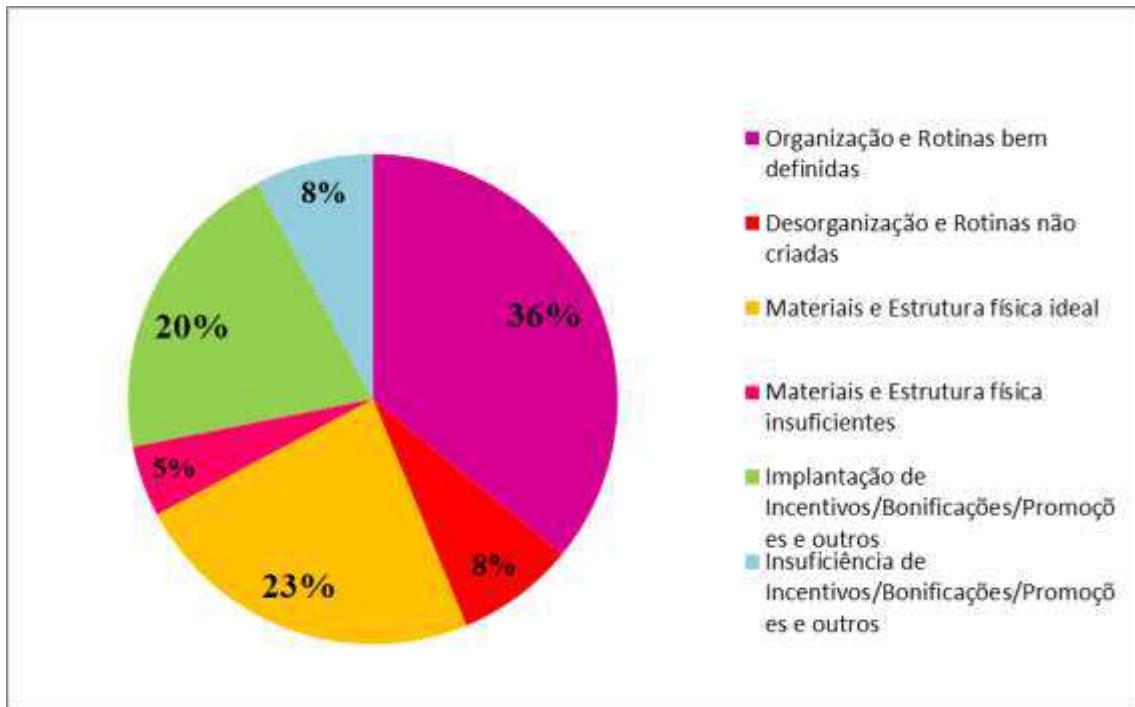
Gráfico 6 - Iniciativa dos Treinamentos

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Ainda com relação aos treinamentos/capacitações, podemos observar no gráfico seis que quando questionados sobre a predominância da iniciativa de

realização dos mesmos, 50% dos entrevistados relatam não haver incentivos para ter uma equipe qualificada e quando há é por meio de iniciativas própria custeada por eles mesmos o que equivale a 44% dos funcionários entrevistados.

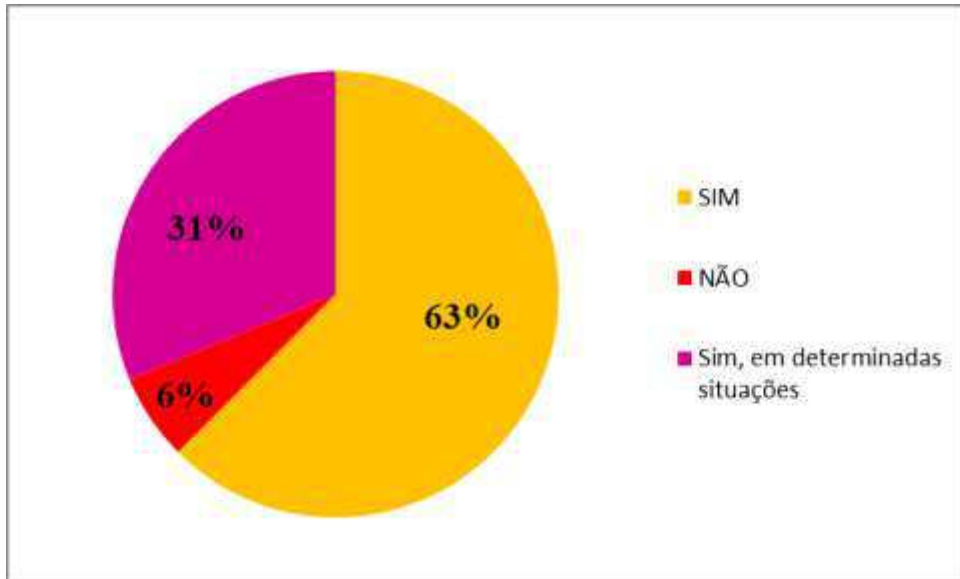
Gráfico 7 - Aspectos que influenciam no Resultado das Atividades



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Como podemos observar, de acordo com sétimo gráfico em relação a perspectiva do servidor público municipal da prefeitura de Morros quando questionados sobre os aspectos que motivam e influenciam os resultados de suas atividades os três aspectos que mais se destacaram foram: organização e rotinas bem definidas (36%), materiais e estrutura física ideal (23%) e implantação de incentivos/bonificações/promoções com percentual de 20%. Tal análise demonstra que o ambiente de trabalho bem definido e organizado, com estrutura básica de trabalho, sistema de remuneração e recompensa bem definidos, são na visão dos entrevistados aspectos que influenciam diretamente na sua motivação e implicam no resultado de suas atividades.

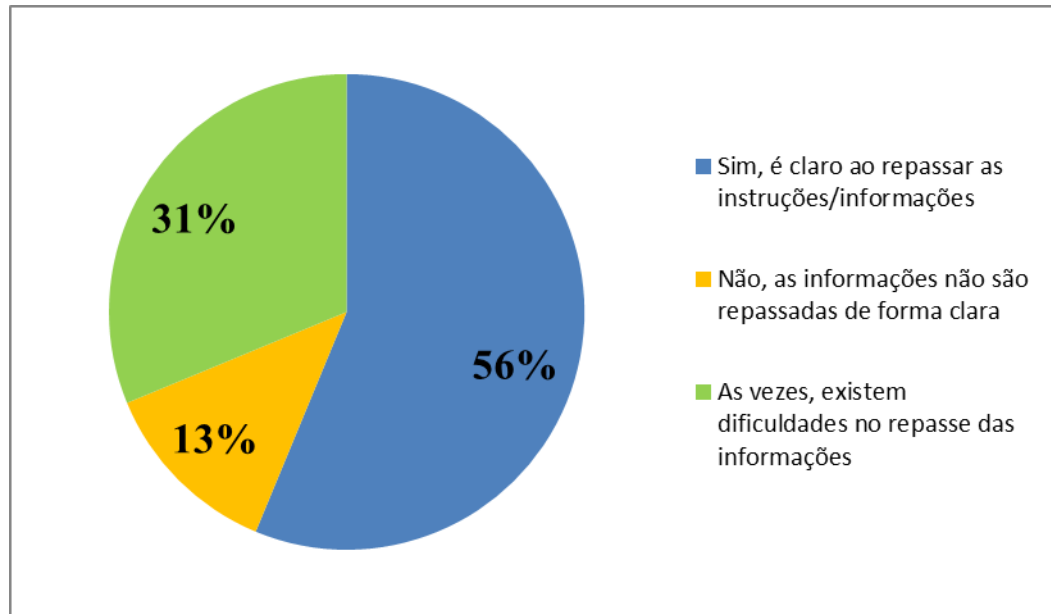
Gráfico 8 - Chefes/Supervisores estão Preparados para Atender os Funcionários e Público Externo?



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No gráfico oito quando questionados se os chefes/supervisores estão preparados para atender o público interno e externo? Em resposta, 63% dos entrevistados responderam que "sim", seguido de 31% que disseram que os chefes/supervisores só estão preparados em determinadas situações. Tal questionamento está diretamente relacionado com a forma de tratamento do líder para com seus liderados, com o atendimento dos anseios pessoais correlacionados com o atendimento da demanda organizacional por meio do processo de comunicação.

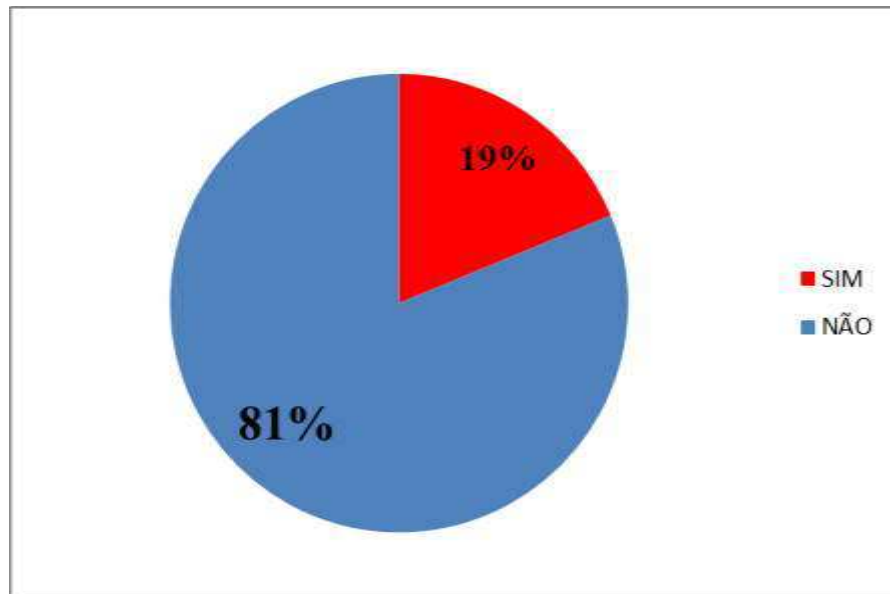
Gráfico 9 - Os Chefes/Supervisores estão Preparados Tecnicamente, Dominam e Repassam as Informações?



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quando perguntado se os chefes/supervisores estão preparados tecnicamente, dominam e repassam as informações do setor do qual lideram? De acordo com o gráfico nove tivemos, observa-se que 56% dos chefes/supervisores conseguem repassar as instruções/informações de forma correta. Um percentual muito bom, que demonstra que os líderes possuem a competência técnica e que também dominam a comunicação, repassando aos seus liderados conhecimentos adquiridos de forma adequada para a execução correta do trabalho. Contudo, 31% dos entrevistados afirmam que às vezes, existem dificuldades no repasse das informações o que pode ser ocasionado ruídos no processo de comunicação.

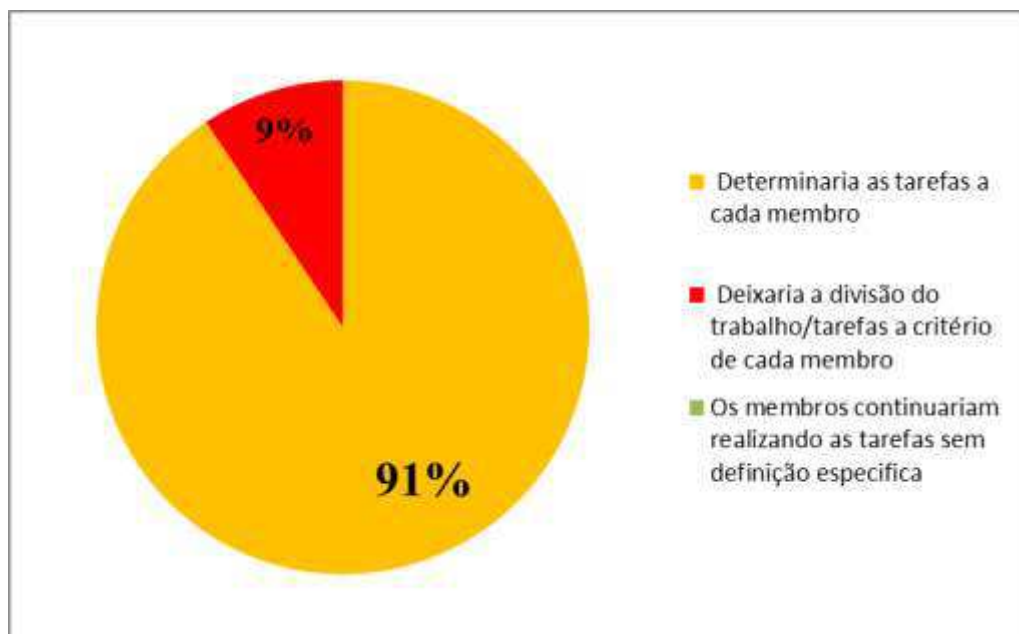
Gráfico 10 - Você Exerce ou já Exerceu Cargo de Liderança?



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

É observado no gráfico acima, que 81% dos entrevistados nunca exerceram cargo de liderança. Seguido de 19% que ocupa ou já ocupou esse cargo. Tal diagnóstico pode ser embasado no quesito competência versus conhecimento.

Gráfico 11 - Comportamento Adotado se Estivesse Exercendo a Função de Líder



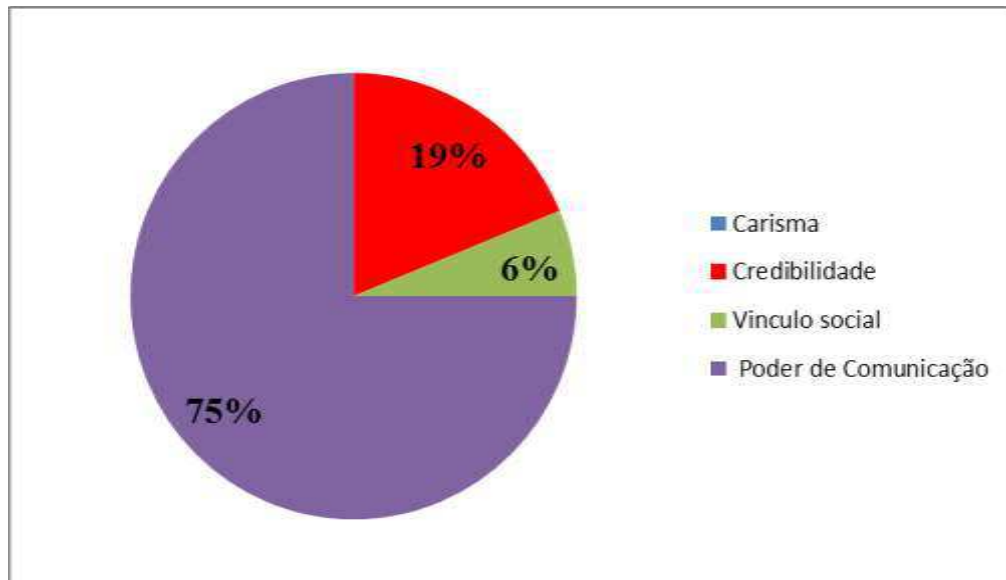
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Foi perguntado que comportamento o entrevistado adotaria se ele estivesse exercendo um cargo de liderança? - O resultado demonstra que 91% dos

funcionários determinariam as tarefas a cada membro. Tal característica faz referência ao tipo de líder autocrático. De acordo com estudos realizados ao longo deste trabalho não existe uma forma de liderança ideal, mas sim aquela que melhor se adequa a situação.

Contudo, a forma de liderança autocrática se exercida com frequência e sem parâmetros, pode dificultar a execução da prestação do serviço público, pois, os colaboradores estarão limitados a executar somente o que direcionado pelo gestor, não havendo autonomia para resolução de demandas simples e corriqueira.

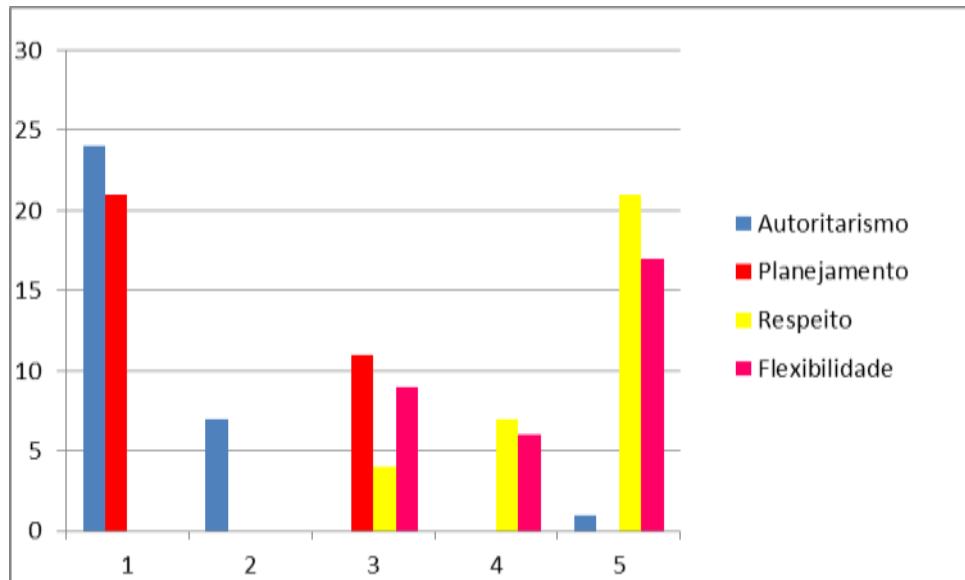
Gráfico 12 - Características Inerentes a um Líder



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Questionados sobre qual característica na perspectiva do servidor deveriam ser inerentes ao líder?- A opção comunicação obteve 75% dos resultados, isso é consequência de que os servidores entendem a comunicação como principal ferramenta de estratégia organizacional, pois a comunicação é algo inerente ao ser humano e cria conexões entre as pessoas, possibilitando o relacionamento humano, as interações profissionais, a colaboração e a cumplicidade no ambiente organizacional. Dessa forma, o líder com poder de comunicação consegue fazer com que sua equipe entenda, absorva e direcionem energia para o alcance das metas e objetivos.

Gráfico 13 - Atributo que Melhor Descreve a Chefia em uma Escala de 1 a 5



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quando solicitados para atribuir nota de 1 a 5, sendo 1 o atributo que menos tem a ver com sua chefia e 5 o atributo que melhor descreve sua chefia, obteve-se a seguinte resposta: o autoritarismo e o planejamento na perspectiva do servidor são os atributos que menos compõem o perfil do líder.

Dessa forma, concluímos que o respeito e a flexibilidade são pontos fortes observados pelos funcionários em relação à chefia. Respeito é premissa fundamental para o exercício e funcionamento do serviço público. Assim como a flexibilidade demonstra que o gestor está aberto a opinião e mudanças. É destacada também a ausência de autoritarismo, evidenciando que resolução de problemas é bem menos burocratizada e o líder consegue maior envolvimento da sua equipe. Em contrapartida a falta de planejamento prejudica a visualização das metas e dos objetivos organizacionais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho monográfico visa analisar a perspectiva do Servidor Público Municipal da Prefeitura de Morros-MA sobre o tema gestão de pessoas e liderança. Após aplicação e análise do questionário foi possível perceber algumas deficiências e pontos positivos inerentes à gestão.

Dessa maneira, destacamos que o corpo funcional é composto por jovens e grande parcela é representada por mulheres, característica da gestão moderna. A mulher vem ocupando espaço no ambiente de trabalho e conseqüentemente galgando cargos de chefia/liderança.

Outro fator importante é o da valorização, estímulo dos funcionários a exercerem papéis de liderança/chefia em seus setores, mais de oitenta por cento dos entrevistados nunca exerceram funções de decisão e liderança, não oportunizadas, talvez pelo baixo grau de investimento em treinamento e escolaridade.

Ressalta-se a importância da comunicação nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. O domínio desta ferramenta exige um grande esforço e estudo para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais. Quando o líder consegue unir tais objetivos o mesmo desfruta da gratidão e credibilidade por parte dos seus liderados. Neste sentido o líder consegue estimular a motivação, o comprometimento e a disposição da equipe para encarar novos desafios.

No tocante a comunicação dentro do ambiente de trabalho, conclui-se, pela essencialidade na qualidade do atendimento ao cidadão. No que diz respeito à desburocratização, exige-se na administração pública moderna, a aplicação de ferramentas tecnológicas e sistêmicas que facilitem ao cidadão o acesso aos servidores públicos através de mídias interativas, que contribuirão para o alcance da excelência dos serviços públicos.

Atualmente a exigência da população pelo desempenho efetivo do poder público voltado para o alcance de resultados, eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços, utiliza-se a GP como ferramenta na busca pela valorização do servidor como forma de dar sustentabilidade aos programas sociais de governo.

Para se chegar ao nível de conhecimento e desenvolvimento exigido pelo mercado atual faz-se necessário um maior investimento do setor público no que se

refere a treinamentos e capacitações, hoje considerado deficiente por parte dos entrevistados, pois afirmam não haver uma frequência na realização dos mesmos.

A iniciativa de qualificação é própria dos funcionários, o que dificulta quando há a necessidade de colaboradores capacitados tecnicamente para ocupar cargo de liderança ou até mesmo para auxiliar na resolução de problemas complexos. A capacitação dos servidores públicos é fundamental para que os mesmos sejam profissionais aptos a resolver qualquer demanda que necessita de resposta imediata.

O planejamento estratégico na administração pública moderna é uma ferramenta de gestão que possibilita a visão de futuro na busca pela excelência na prestação dos serviços públicos. Sua ausência dificulta a realização de estratégias de crescimento, desenvolvimento/aperfeiçoamento contínuo a médio e longo prazo de ações periódicas orientadas para o cidadão no acesso a políticas públicas.

Esse trabalho resgata na visão dos servidores, a necessidade de interação dos mesmos nos processos de gerenciamento das organizações, no desenvolvimento de rotinas e ferramentas junto a sua chefia/liderança, e de melhoria na comunicação interna.

No decorrer desta pesquisa utilizou-se da literatura para contextualizar sobre o conceito da administração pública, gestão de pessoas e liderança, bem como suas contribuições para o setor público. O estudo foi de suma importância para a pesquisadora que aprofundou seus conhecimentos no tema e permitiu na prática sua aplicabilidade. Para a academia, já que servirá de uma nova fonte de consulta e auxílio para futuros estudos em relação ao referido tema abordado. Além de fornecer a Instituição estudada material que servirá como parâmetro na busca da melhoria das deficiências diagnosticadas.

Portanto, pondera-se pela essencialidade de pesquisas a respeito da importância da gestão de pessoas e liderança nas organizações públicas. Assim, sugere-se o aprofundamento desta pesquisa, em futuros estudos considerando: a importância do planejamento e capacitação do servidor público, de forma mais específica, pois são poucas as publicações sobre o tema, assim como também o desenvolvimento de parâmetros para mensurar a qualidade do serviço ofertado ao cidadão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira. Et al. **Eu, líder: construindo o sucesso corporativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ANDRADE, Maria margarida de. **Introdução à Metodologia do trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BERNI, Rita de Cassia Durgante. **Liderança na gestão pública**. RH portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-na-gesto-pblica/>>. Acesso em: 18 out. 2018.

BRASIL. Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 2017.

BRASIL. **Lei nº. 8.429, de 02 de junho de 1992**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 03 de julho de 1992.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. “**Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**”. Revista do Serviço Público, ENAP, volume 120, n.1 jan/abr, 2015.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º ed. São Paulo: Campus, 2014.

COVEY, S. R. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Best Sller, 2004.

DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: o Desafio dos Municípios**. v. 9, n.1-2 (2010) Disponível em: <<https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/issue/view/10>>. Acesso em 18 out. 2018.

GIMENES, Antônia Maria. et al. **Importância da liderança no desempenho dos funcionários dentro das organizações**. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_33_1426538800.pdf>. Acesso em: 23 out. 2018

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/Brasil/ma/morros/panorama>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. **História.** Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/morros/historico>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

POLARY, Ilmar. **Gestão com Pessoas – GP na Administração:** a funcionalidade do sistema de GP e seus subsistemas. São Luís: EDUEMA, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa.** 8º ed. São Paulo: Atlas, 2017

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão de pessoas:** planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea.** 4º ed. São Paulo; Atlas, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 42. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2016.

MORROS. **Lei Municipal Nº 046, de 19 de julho de 2011.** Altera, cria e consolida a estrutura administrativa do poder executivo do município de morros e dá outras providências. Morros, 2011. Disponível em: <<https://www.morros.ma.gov.br/download/84/diarios/1160/diario-19-de-julho-de-2011.pdf>>. Acesso em 01 nov.2018.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **O que é burocracia.** 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2011, p. 112.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficiência.** In: CATELLI, Armando (Org.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTAL CONSCIÊNCIA POLÍTICA. **Administração Pública.** Disponível em: <<http://www.portalconscienciapolitica.com.br/administra%C3%A7%C3%A3opublica/>> . Acesso em: 10 de out. de 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. (org.). **Pesquisa Social.** São Paulo : Atlas, 1985.

SANTOS, D. R. C. **A Gestão de pessoas no Ministério dos Transportes.** Monografia apresentada a Faculdade Cenecista de Brasília. Ceilândia, 2009.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais.** 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 10 de out. 2018.

TREIS, Manoella. **As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 9. Ano 02, Vol. 06. pp 54-72, Dezembro de 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016, p.42-59.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Esta pesquisa tem fins acadêmicos e compõe o processo de coleta de dados para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA. Neste sentido peço a gentileza de sua colaboração no preenchimento deste formulário.

Laidna da S. Baldez Ribeiro
Graduanda

Prof. Celso Antônio Lago Beckman
Orientador

1. SEXO () M () F

2. Qual sua faixa etária?

() De 18 a 30 anos () De 41 a 50 anos
() De 31 a 40 anos () Mais de 50 anos

3. Grau de instrução?

() Ensino Fundamental () Ensino superior completo
() Ensino médio Completo () Ensino superior incompleto
() Ensino médio Incompleto

4. Período de atuação no setor público?

() menos de 1 ano () 3 -5 anos
() 1 - 3 anos () Mais de 5 anos

5. Qual a frequência da realização de treinamentos/capacitação realizados por você?
- Semanal Semestral
 Mensal Não são realizados
6. Os treinamentos/capacitações são realizados predominantemente com iniciativa?
- Própria/ custeado por você
 Própria/ofertada pela instituição
 Exigência da Instituição/custeada por você
 Exigência da Instituição ofertada gratuitamente pela mesma
 Nenhuma das anteriores
7. No local de trabalho, com relação a sua motivação, aponte três aspectos que você acredite influenciar no resultado das suas atividades:
- Organização e Rotinas bem definidas
 Desorganização e Rotinas não criadas
 Materiais e Estrutura física ideal
 Materiais e Estrutura física insuficientes
 Implantação de Incentivos/Bonificações/Promoções e outros
 Insuficiência de Incentivos/Bonificações/Promoções e outros
8. Em sua opinião os chefes/supervisores estão preparados nas relações interpessoais com funcionários e público externo?
- Sim Não Sim, em determinadas situações
9. Em sua opinião os chefes/supervisores estão preparados tecnicamente, dominam e repassam as informações do setor do qual lideram?
- Sim, é claro ao repassar as instruções/informações
 Não, as informações não são repassadas de forma clara
 As vezes, existem dificuldades no repasse das informações
10. Você exerce ou já exerceu cargo de liderança? Sim Não
11. Com relação as rotinas e tarefas do seu setor de trabalho, assinale qual o comportamento você adotaria se estivesse exercendo a função de líder.
- Determinaria as tarefas a cada membro
 Deixaria a divisão do trabalho/tarefas a critério de cada membro
 Os membros continuariam realizando as tarefas sem definição específica.

12. Na sua opinião, qual das características abaixo deve ser inerentes (conter) a um líder?

- Carisma Vinculo social
 Credibilidade Poder de Comunicação

13. Atribua nota de 1 a 5 no itens abaixo, sendo 1 o atributo que menos tem a ver com sua chefia e 5 o atributo que melhor descreve sua chefia.

- Autoritarismo Planejamento
 Respeito Flexibilidade