



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Curso de Especialização (*Lato Sensu*) em Gestão Pública Municipal

HELIO ALMEIDA DE PAULA

**LIDERANÇA EFICAZ NA GESTÃO PÚBLICA: UMA
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA
SECRETÁRIA MUNICIPAL DA PREFEITURA DE ANÁPOLIS**

Brasília – DF

2019

HELIO ALMEIDA DE PAULA

**LIDERANÇA EFICAZ NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO
DE SERVIDORES DE UMA SECRETÁRIA MUNICIPAL DA PREFEITURA DE
ANÁPOLIS**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do certificado de especialista (*lato
sensu*) em Gestão Pública Municipal.

Professor(a) Orientador(a): MsC. Henrique
Neuto Tavares

Brasília – DF

2019

HELIO ALMEIDA DE PAULA

**LIDERANÇA EFICAZ NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO
DE SERVIDORES DE UMA SECRETÁRIA MUNICIPAL DA PREFEITURA DE
ANÁPOLIS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade de Brasília do aluno

Helio Almeida de Paula

MsC. Henrique Neuto Tavares
Professor-Orientador

MsC, Paulo José Goes Daltro,
Professor-Examinador

Brasília, 27 de abril de 2019

RESUMO

Este trabalho abordou os fatores para a eficácia da liderança na Secretaria Municipal de Governo e Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis. Teve como objetivo verificar a percepção dos servidores de uma Secretaria Municipal de Anápolis – Goiás quanto a eficácia da atuação do líder e sua importância. O artigo abordou conceito de liderança, perfil do líder, importância do líder, gestão pública e liderança na gestão pública, dessa forma ficou mais claro ao fim que se pretendeu chegar. Nos resultados da pesquisa concluiu-se que a pesquisa expôs as fraquezas que a secretaria pode ter em seus objetivos organizacionais em relação à liderança e a visão que os servidores possuem sobre seus líderes e que pode ser desconhecida pelos próprios líderes. Por isso propõem-se melhorias e inovações nas estratégias usadas na área de liderança, desenvolver uma melhor comunicação entre o secretário, o diretor, os gerentes e os servidores e melhorar o relacionamento dos superiores com os servidores e também dos servidores com servidores.

Palavras-chave: eficácia; liderança; líder; gestão pública.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	OBJETIVO GERAL	2
3	REVISÃO TEÓRICA	2
3.1	Liderança	2
3.1.1	Conceito.....	2
3.1.2	Perfil do líder.....	4
3.2	Gestão Pública no Brasil	12
3.3	Liderança na Gestão Pública	8
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	11
4.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	11
4.2	Caracterização da organização, setor ou área <i>lócus</i> do estudo.....	11
4.3	População e amostra ou Participantes da pesquisa	12
4.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	12
4.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	13
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	13
6	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	21
	REFERÊNCIA.....	22

1 INTRODUÇÃO

A atividade de um líder se baseia no querer mostrar ou levar uma pessoa fazer uma ação ou alguma coisa, que é uma tarefa atribuída ao líder. Por isso é preciso que uma instituição avalie toda uma trajetória de um futuro colaborador que desempenhará a função de liderança dentro da organização.

Com as dificuldades na eficácia da liderança, na Secretaria Municipal de Governo e Recursos Humanos, na Prefeitura de Anápolis, foram levantados os seguintes problemas científicos: Quais os fatores de liderança que interferem na gestão da Secretaria Municipal de Governo e Recursos Humanos, na Prefeitura de Anápolis? Quais os pontos fortes e fracos nas ações de liderança da gestão na Secretaria Municipal de Governo e Recursos Humanos? Quais as ações de liderança que os servidores desta secretaria afirmam ser os mais importantes para eficácia na liderança do setor?

Para responder a estas questões, foi realizada uma pesquisa com o objetivo de verificar a percepção dos servidores de uma Secretaria Municipal de Anápolis – Goiás quanto a eficácia da atuação do líder e sua importância.

Para tal, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar os pontos fortes e fracos nas ações de liderança da gestão na Secretaria Municipal de Governo e Recursos Humanos;
- Identificar as ações de liderança que os servidores desta secretaria afirmam ser os mais importantes;
- Propor melhorias nas ações de liderança para uma gestão mais eficaz.

Portanto, uma pesquisa dessa natureza é de suma importância não só ao profissional em formação na área de Gestão Pública, mas também para todas as organizações públicas e privadas, capacitando-as a desenvolver uma visão sistêmica em relação aos valores de liderança no âmbito institucional.

diante da importância deste tema justifica-se o presente estudo cujo objetivo geral é verificar a percepção dos servidores de uma Secretaria Municipal de Anápolis – Goiás quanto a eficácia da atuação do líder e sua importância e os objetivos específicos, avaliar os pontos

fortes e fracos nas ações de liderança da gestão na Secretaria Municipal de Governo e Recursos Humanos, identificar as ações de liderança que os servidores desta secretaria afirmam ser os mais importantes, propor melhorias nas ações de liderança para uma gestão mais eficaz.

2 OBJETIVO GERAL

Verificar a percepção dos servidores de uma Secretaria Municipal de Anápolis – Goiás quanto a eficácia da atuação do líder e sua importância

2.1. Objetivos Específicos

- a) Avaliar os pontos fortes e fracos nas ações de liderança da gestão na Secretaria Municipal de Governo e Recursos Humanos;
- b) Identificar as ações de liderança que os servidores desta secretaria afirmam ser os mais importantes;
- c) Propor melhorias nas ações de liderança para uma gestão mais eficaz.

3 REVISÃO TEÓRICA

3.1. LIDERANÇA'

3.1.1 CONCEITO

Líder a princípio deve ser dedicado. O líder coloca as pessoas certas nos lugares certos, o líder ajuda, ensina, participa e orienta seus liderados ou seu grupo de convívio, fazendo assim as pessoas buscarem alcançar um determinado objetivo ou meta em comum a ele. A definição presente nos apresenta várias habilidades que que pode ser adquirida ou aperfeiçoada na integra por alguém que deseja ser líder. Como característica marcante também o líder tem o poder de influenciar as pessoas a desempenhar e se envolver da melhor forma e bastante motivadas as atividades que trará benefícios não só a empresa ou a ele mesmo, e sim motiva o grupo pois os benefícios alcançaram todo o grupo, trazendo assim um bem comum (KOTTER, 2000).

Segundo Minicucci (apud CARTWRIGHT; ZANDER, 1997 p.267) que fala que “a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos”. Essas atividades tem o dever de estar focadas na promoção dos objetivos em

comum pelo grupo trazendo assim uma promoção também para o estabelecimento, trazendo também uma maior e mais qualificada interação entre o grupo fazendo com que o grupo utilize melhor os recursos disponíveis. Sendo assim quem executa o papel de direcionar os esforços do grupo para atingir o bom andamento dos serviços recebe como qualidade a liderança.

Bennis (1996) demonstra quatro competências que os líderes possuem em comum: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. Afirma também que a comunicação e boa expressividade é uma capacidade dos líderes, sabendo assim sempre o que querem, o porquê de querer, usando sua boa comunicação para passar essa mensagem e garantir a cooperação e apoio do grupo. Bennis também considera que o processo para se tornar um líder se parece muito com o de se tornar um ser humano bem integrado e que a liderança é um requisito básico para se alcançar a eficácia de uma instituição ou organização. (BENNIS, 1996).

Para Robbins (2002) liderança é a influência exercida para a facilitar a motivação e ação de um grupo a alcançar um objetivo ou meta em comum a todos. Segundo Bruce (2006) que segue pela mesma linha de pensamento diz que é um processo de influência de um ser aos outros de um grupo para se alcançar uma meta ou objetivo comum.

Chiavento (2008) diz que liderança é uma influência interpessoal que acontece em determinadas situações ocorrendo por meio da comunicação humana para alcançar uma meta ou objetivo em específico. Gil (2010) traz uma definição diferente quando fala que liderança é direção que se dá por conta de prestígio pessoal e grande aceitação. E Spector (2006) define liderança como uma influência exercida sobre outras pessoas dentro das organizações.

Para Robbins, Judge e Sobral (2011), contem no mundo três visões para explicar a liderança: a influência interpessoal, que tras uma visão de liderado podendo ser o líder ou seja o liderado mais influente, o domínio pessoal, que pode ser descrito como um indivíduo que nasce com as características de liderança ou até mesmo pela posição que ocupa, e o dialogo relacional, é um processo de produção compartilhado com significados comuns e de influências. Liderança é um processo que prioriza o grupo.

Kouzes e Posner (1997) afirma que a liderança tem por principal característica a arte de mobilizar o grupo para que estes queiram e possuam objetivos compartilhados. Seguindo este conceito podemos ver uma palavra que tem um maior destaque, querer, pois não é fácil influenciar os indivíduos a quererem algo em comum.

Como podemos perceber existem inúmeros autores que nos apresentam conceitos de liderança através de características percebidas nos indivíduos. Kets de Vries (1997) fala que na literatura sobre liderança existem definições incontáveis, diversos artigos e que mesmo

existindo inúmeras descrições a grande parte dos pesquisadores concordam com alguns traços comuns e muito importante para os líderes sendo eles: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

3.1.2 PERFIL DO LÍDER.

Ser um líder eficaz, atualmente, requer um delicado ato de equilíbrio, pois ele deverá ser capaz de se relacionar habilmente com os gerentes e trabalhadores que recorrem a ele, em busca de orientação, incentivo e motivação; aproveitar o ambiente externo e se relacionar habilmente, com as pessoas externas à sua empresa, entre eles, investidores, clientes ou membros do conselho diretor; moldar e influenciar todos os aspectos das operações presentes da empresa, inclusive o desenvolvimento de produtos e serviços, os processos de produção, os sistemas de controle da qualidade, a estrutura organizacional e os sistemas de informação; prever o futuro, para avaliar e se preparar para acontecimentos como mudanças na preferência dos clientes, em tecnologias ou na economia global, que provavelmente terão implicações fundamentais para a empresa na próxima década. (MINICUCCI, 2007)

O cenário atual exige uma liderança capaz de se moldar rapidamente através do posicionamento do líder diante das situações e exige seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano. Segundo Bennis (1996), as principais características que os líderes possuem são: visão sistêmica, paixão, integridade (auto-conhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia.

As competências que se deve levar em conta para determinar o perfil de um bom líder conforme Bittel (1982) são:

a) Senso de missão: Com pilar na confiança da sua capacidade de liderança, dedicação tanto pelas pessoas quanto a organização sempre com amor pelo trabalho;

b) Abnegação – grande capacidade de suportar os problemas da posição sempre mantendo a paciência e a disposição para renúncia das atitudes comodistas;

c) Bom caráter - honestos consigo mesmo, sinceros e confiáveis, aptos a receber críticas de forma honrosa;

d) Competência na função – prioriza a qualificação técnica;

e) Discernimento – Possui um bom senso e a capacidade de diferenciar o que é importante;

f) Energia – Disposição para trabalhar fora do horário de expediente, boa saúde e muita energia “pique”.

Segundo Salantini (2004) são mencionadas as duas teorias de liderança: Teoria dos Traços da Personalidade e Também a Teoria do Estilo de Liderança Comportamental. A Teoria dos Traços da Personalidade parte do princípio que os indivíduos apresentam traços de personalidade com potencialidades de evolução para a liderança. Já Teoria do Estilo de Liderança Comportamental fala que o indivíduo depende do grupo para tomadas de decisão e se orienta com o grupo para saber como deve utilizar sua autoridade.

De acordo com Maximiano (1990), a liderança se pode ser definida como autocracia, democracia e liberalismo que por sua vez definem a maneira em que o líder utiliza sua autoridade em diferentes situações, demonstrando assim seu estilo de liderança. O líder autocrático utiliza da autoridade formal para definição das tarefas do grupo e logo em seguida abusa de sua autoridade para garantir o desempenho das tarefas, já o Líder Democrático utiliza da participação dos subordinados para o processo decisório e do envolvimento da coletividade para o desenvolvimento das tarefas focando assim na comunicação que é um fator essencial, o líder liberal não utiliza em nenhum momento de sua autoridade delegando sempre as tomadas de decisões. Contudo tendo um líder democrata é mais certo que se facilite a comunicação na organização proporcionando uma motivação maior para a realização das obrigações trazendo assim uma elevada auto estima e maior realização profissional (MAXIMIANO, 1990).

Motta (1995) assegura que ser líder é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio ritmo. A liderança se diferencia de qualquer outra atividade ou profissão por isso é mais complexa de ser caracterizada sem gerar conflitos sobre sua natureza. Depois de muitos estudos e pesquisas ainda se encontra ambíguo os pontos de vista de seu conteúdo.

De um lado, pode se tratar à gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais consequente e eficiente. De outro, tem se de aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional. (MOTTA, 1995 p. 351)

É de grande importância para qualquer instituição a presença do líder pois por ser grande influenciador o seu exemplo pode levar a instituição ao sucesso ou ao fracasso. O líder tem o papel de traçar metas, implantar ações e decisões a serem tomadas, organizar e delegar tarefas, motivar os liderados sem esquecer de monitorá-los e auxiliá-los tratando como empreendedores, pois se a organização tem o objetivo de crescer é de primordial importância que seus colaboradores cresçam primeiro (MOTTA, 1995).

3.2 Gestão Pública no Brasil

A Gestão Pública no Brasil é um assunto atual com origens históricas que remontam ao período de migração da família real de Portugal para o Brasil. Marcado pelo patrimonialismo, este período é caracterizado pela dificuldade de diferenciação entre os interesses privados e os interesses públicos, assim iniciando os primeiros formatos de organização governamental no Brasil (MARINI, 2004).

Neste período a gestão era simplificada, existiam poucos órgãos e muita abrangência, responsabilizando o Estado na oferta de emprego. A falta de métodos científicos e critérios de administração e a centralização foi um marco na condução dos negócios governamentais (MARINI, 2004).

Segundo Marini (2004) três grandes nomes da Administração influenciaram para o início de uma reforma no regime, Frederick Taylor com ênfase na eficiência e produtividade na realização de tarefas, Woodrow Wilson sua maior preocupação na separação da política e administração no meio público e Max Weber, que utilizou a formalidade, impessoalidade, legalidade, profissionalismo entre outras para criar o modelo burocrático.

Hoje em dia temos influência direta de três momentos da gestão pública no Brasil são eles: Administração Patrimonialista que durou até 1937, Administração Burocrática que se iniciou em 1937 e teve fim em 1995, e o atual Administração gerencial que vem sendo utilizado desde 1995 até os dias atuais (LESCURA, 2010).

Durante o período colonial teve início o patrimonialismo no Brasil, tempo em que o Governo brasileiro era centralizado politicamente na figura do rei e seus conselheiros. Diminuíam-se no país as práticas vindas de Portugal de ocupação dos cargos administrativos por colaboradores indicados pelo rei, determinando a não distinção entre o privado e o público. Perante as autoridades adotou-se uma prática político-administrativa em que o privado e o público e o não se diferenciavam. Apropriação de rendas e Rede fiscal se

confundiam. A não de qualificação profissional nos cargos públicos era visível e as posições eram ocupadas pelos burgueses e nobres enriquecidos que tinham condições de comprá-las (PAULA, 2005).

Assim este sistema constituiu o personalismo no serviço público do país, onde cargos e benefícios eram ligados aos interesses pessoais e não aos interesses públicos. Os princípios morais do homem cordial são opostos ao formalismo e a impessoalidade características intrínsecas à burocracia (PAULA, 2005).

A Teoria da Burocracia teve uma significativa participação no que se diz estrutura ideal para as instituições identificando os mais comuns tipos de autoridade com isso surge o termo tipo ideal para as organizações (COLTRO, 2006).

Weber (2000) afirma que o surgimento da burocracia teve como principal motivação a busca pela eficiência que era alcançada utilizando a racionalidade nos processos de trabalho. Com isso, a burocracia prevê a autoridade e subordinação. O autor relata que a burocracia pode ser aplicada em qualquer atividade, por meio da especialização do trabalho, pois é o exercício da dominação com base no conhecimento.

Conforme Bresser Pereira (1996), a implantação da administração burocrática em substituição à administração patrimonialista aconteceu ouve a necessidade de apresentar um tipo de gestão que diferenciasse o público do privado, fazendo também a distinção do político e do administrador público.

Segundo Moreira Neto (1998) a transferência da administração burocrática para a administração gerencial teve uma grande influência da postura das grandes empresas que desviou o foco do interesse administrativo, que era somente, do estado para o povo.

Santos (2003) explica que a necessidade de mudança do modelo burocrático para o gerencial se dá pela mudança na consciência dos cidadãos que passou a exigir mudanças na administração pública. A compreensão de que a administração burocrática não correspondia mais as demandas da sociedade impulsionou o governo para a busca de um novo modelo de administração pública. Seguindo esse pensamento, Junquilha (2000) traz à tona o surgimento e desenvolvimento do modelo de administração gerencial que sugue do aperfeiçoamento do modelo burocrático, este novo modelo tem como base vários conceitos como: eficiência, eficácia, produtividade, qualidade total, clientes, metas, resultados e parcerias.

Marini (1996) mostra, dentre os princípios citados, onde se baseia a administração gerencial, a valorização dos servidores, que é parte importante na construção do novo

modelo, permitindo que os mesmos atuem de forma participativa, empreendedora e criativa. Visto que são peças predominantes para a construção de um novo paradigma do serviço público, que foca o serviço prestado aos cidadãos e o bem estar comum. Mas para a implantação do novo modelo gerencial não significa que devem ser mudados somente sistemas, organizações e legislação, mas que isso, significa criar melhores condições de desenvolvimento das pessoas que realizaram as reformulações demandadas e a valorização de servidores técnicos e ao mesmo tempo com bom relacionamento com o grupo chamados de líderes.

3.3 Liderança na Gestão Pública

Diante da globalização as instituições públicas e privadas se veem pressionadas a revisarem suas estruturas e dinâmicas de funcionamento buscando a otimização de seus processos e tarefas, para se obter melhores desempenhos e resultados mais efetivos. Com essas mudanças os gestores e líderes devem trazer o foco nos resultados e valorizar o espírito de empreendedor para obter melhores resultados (PABLO et al., 2007).

(...) Mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. (...) Não consigo conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança... Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança. (KOTTER, 2000, p.278)

Diferente do setor privado que os líderes possuem objetivos mais claros, focados inteiramente nos lucros que são facilmente mensuráveis por meio de indicadores econômicos, os líderes no setor público acabam sendo envolvidos em vários objetivos com diferentes interesses (HOOIJEBERG e CHOI, 2001).

Segundo, Hooijeberg e Choi (2001) existem vários fatores burocráticos que dificultam a atuação do líder no setor público limitando e inibindo sua atuação. Os cargos com as funções documentadas e explícitas, os deveres e autoridades, o reduzido controle de recursos, são fatores que inibem a atuação do líder no setor públicos.

Fazendo uma comparação entre público e privado percebemos que há uma grande dificuldade em associar a liderança orientada a tarefa e a eficácia. Nos ambientes internos das organizações a eficácia se apresenta mais associada aos estilos de liderança como o de monitoramento. Merece ainda um destaque maior a relação obtida entre tempo de casa dos líderes e eficácia, que para os órgãos públicos e positivo já para organizações privadas é visto como negativo. Também é destacado que as organizações públicas possuem o enfoque no ambiente interno e suas ações são realizadas com influência de inúmeras ações individuais, nem sempre coordenadas formalmente. (HOOIJEBERG; CHOI, 2001, PABLO ET AL, 2007)

As atualizações da gestão pública e seus processos fundamentada em princípios retirados das organizações privadas tais como gerenciamento, liderança e foco em resultados ainda é complexo e necessita de bastante adequação. Estas adequações dos princípios de liderança do setor privado para a gestão pública aparecem para suprir as necessidades cada vez mais em evidencia pelos cidadãos, estes que cobram e exigem mais eficiência, ética e principalmente transparência na gestão pública. Para que o Estado e suas organizações tenham a possibilidade de crescimento é de grande importância estas mudanças gerenciais que auxiliam as lideranças políticas a trabalharem com equipes mais preparadas tecnicamente e também mais comprometidas com o serviço público. (OLIVEIRA, SANT' ANNA E VAZ, 2010)

No Brasil, tais mudanças ganha ênfase a partir do processo de democratização, meados dos anos 80, ganhando força pela difusão de discursos que realçam uma grande crise da administração pública, a qual traria a necessidade de avaliar novos paradigmas de gestão, para superar as estruturas centralizadas, as hierarquias formais e os sistemas de controle tayloristas prevalentes (BRESSER PEREIRA, 1996).

Em outras palavras prevalece a necessidade de mudar e melhorar os modelos tradicionais da administração pública, a burocracia e a autocracia, de forma a aparecer novos sistemas mais democráticos, mesocráticos e participativos. (BRESSER PEREIRA, 1996, 1997; MARTINS, 1997).

Resultado da demanda por reformasse mudanças na gestão pública passa a se estabelecer como essencial elemento da agenda política nacional, incluindo de forma sistemática nos discursos das lideranças e administradores públicos, que cada vez mais deveriam assumir um perfil empresarial e gerencial (SARAIVA SILVA, 2002).

Já nos anos 90, o debate se torna maior, abrindo espaço ao movimento de mudanças em relação a uma nova administração pública, antecipando assim a necessidade de ruptura de traços seculares no setor público como o fundamento no tradicionalismo e patrimonialismo. Apresentando como resultado algumas teorias como reengenharia de processos, downzing e a privatização. Nesse período com a precisão da desburocratização se configura conceitos que marcariam diversas ações de governo. (BRESSER PEREIRA, 1996; FAORO, 1964).

Com a modernização da Administração pública no país, enfatizada em princípios de gerenciamento, liderança e cobrança de resultados como é habitual no setor privado, é um processo abstruso e ainda em fase de ajustes e adaptações. Se destacam nesse processo de mudança os estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, embora podemos notar alguns resultados de mudança, ainda existem muitas questões que permanecem em aberto principalmente em

relação ao novo modelo de gestão e na construção da liderança. (OLIVEIRA, SANT' ANNA E VAZ, 2010)

Oliveira, Sant' Anna e Vaz (2010) ainda afirma que:

a introjeção e disseminação de práticas discursivas e dispositivos de gestão, com significativa influência de políticas e práticas amplamente disseminadas no meio empresarial. Além disso, revela-se evidente a utilização de tais iniciativas como bandeira e plataforma política, tendo por base o apelo positivo que noções como resultado e eficiência causam sobre a opinião pública e o eleitorado. Adicionalmente, ganhos imediatos, obtidos por meio de tais iniciativas, ao serem mais facilmente passíveis de mensuração e apresentação asseguram-lhes maior visibilidade, atribuindo aos seus executores imagens de competência e eficiência. (OLIVEIRA; SANT' ANNA; VAZ, 2010, p.1473)

Conforme estudo acima podemos identificar competências individuais adjuntas ao gestor público e líder público, nos permitindo assim algumas análises comparativas. Seguindo a linha de pensamento e demandas da nova administração pública destacamos as seguintes características dos gestores públicos: conhecimento da máquina pública, conhecimento jurídico, capacidade de promover o envolvimento da sociedade, capacidade de lidar com o público, objetividade, orientação para resultados, perspectiva global, relacionamento interpessoal e visão sistêmica. Para o líder eficaz são almejados atributos de competência seguintes: capacidade de comunicação, capacidade de lidar com os liderados, legitimidade, bom-senso, capacidade de agregação, disciplina, visão sistêmica e espírito de corpo. Notamos que não foram citados aspectos éticos e de incentivo a sustentabilidade, assuntos muito popularizado pela mídia atualmente. Com tudo são identificadas as características de competências e articulação para elevar ao máximo os benefícios de recursos internos e a motivação do grupo na execução dos trabalhos com eficiência. (OLIVEIRA, SANT'ANNA, VAZ, 2010).

Segundo Hunter (2006) é visível a busca, tanto em organizações públicas como em organizações privadas, na melhora do relacionamento interno aplicando os princípios da liderança. Com o estudo das lideranças na gestão pública Hunter foi questionado por algumas pessoas o porquê do foco está concentrado nos aspectos de relacionamento e não no trabalho em si ou até mesmo em aspectos técnicos. Em resposta ao questionamento ele explica que: “quase nunca encontrávamos gerentes com problemas na área técnica ou na realização do trabalho. Ao contrário, sua força nessas áreas era o motivo pelo qual haviam sido promovidos a posições de liderança”. (HUNTER 2006, p.101).

Conforme Nogueira (1997) não se pode mais adiar a aplicação de mudanças na gestão pública pois há necessidade de torna-la mais próxima do contribuinte e do respeito aos seus direitos como cidadãos. A transcrição dos princípios de liderança das organizações privadas para a gestão pública traz o atendimento das necessidades cada vez mais notória de cidadãos que cobram e exigem mais transparência, eficiência e ética na administração pública. Isso com certeza não seja a solução ideal para os diversos problemas que o Brasil tem em relação a administração de gastos públicos, mas pode ajudar as lideranças públicas, que são comprometidas com o interesse público, a trabalharem com grupos mais técnicos e cada vez mais qualificados e motivados a alcançarem a eficácia e eficiência do serviço público.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

4.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Segundo Gil (2008) a pesquisa quanto aos fins foi exploratória e descritiva. Quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica porque foi retirada de livros sobre Administração geral, Gestão Pública e Liderança.

Essa pesquisa também foi classificada quanto aos fins como exploratória, porque foi realizada em um local onde existe pouco conhecimento sobre o assunto, ou seja, numa Prefeitura Municipal e também como descritiva, porque ela expõe características de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Ao aplicar o estudo realizado na Prefeitura de Anápolis, foram descritas as análises e percepções obtidas no decorrer da pesquisa, em relação aos fatores de liderança.

4.2 Caracterização da organização, setor ou área *locus* do estudo

O método utilizado neste estudo foi de pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e de campo. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado aplicado junto a servidores da Secretaria de Governo e Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis.

4.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa

O universo ou população, segundo Vergara (2007) são o conjunto de seres (empresa, produtos, pessoas, por exemplo) que possui as características que serão objeto do estudo e amostra uma parte retida deste universo, podendo ser probabilística ou não probabilística.

Na Prefeitura Municipal de Anápolis existem em torno de 9.000 (nove mil) servidores ativos. Como uma amostra retirada dessa população seria muito grande e envolveria vários departamentos. Optou-se em considerar a Secretaria de Governo e Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis, sendo 24 (vinte e quatro) servidores desta secretaria, caracterizando uma amostra não probabilística por acessibilidade.

De acordo com Vergara (2007), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que se necessita. Os sujeitos que participaram desta pesquisa foram servidores ativos e efetivos da Prefeitura de Anápolis, sendo na sua sede, por meio do pesquisador participante, que informou aos servidores o objetivo do projeto, a privacidade e confidencialidade dos dados obtidos e demais informações que possam ser importantes. Uma vez que se concorde com o mesmo, participaram da pesquisa por meio do preenchimento do questionário a ser aplicado.

4.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

A pesquisa foi aplicada em uma amostra de servidores da Secretaria Municipal de Governo e Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Anápolis, totalizando uma amostra de vinte e quatro servidores. Distribuídos da seguinte forma: um diretor, dois gerentes, e vinte e um na área administrativa.

Os dados foram coletados pelo pesquisador através de questionário aplicado para vinte e quatro (24) servidores com questões já elaboradas, as questões foram direcionadas para servidores efetivos que atuam na Secretaria Municipal de Governo e Recursos Humanos. A pesquisa aberta foi aplicada com questões semiestruturadas, apenas como roteiro para auxílio ao pesquisador.

O tratamento foi realizado oriundo da coleta de dados retirados do questionário fechado e aberto de múltipla escolha, a partir desse momento foram analisados e interpretados. Sendo

assim, interpretados através de gráficos utilizando o *software Microsoft Excel* e análise qualitativa.

4.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Fizeram parte da pesquisa servidores ativos da Secretaria de governo e Recursos Humanos, sendo de diferentes idades, sexo, raça e religião. Não constituíram o corpo de sujeito da pesquisa: servidores inativos e não servidores.

Os dados da pesquisa de campo foram tratados da seguinte forma: após a coleta dos dados, foram agrupados, categorizados e tratados estatisticamente em relação a amostra utilizada. Para apresentação dos dados no relatório final, foi utilizado o *software Microsoft Excel* para elaboração de gráficos e tabelas, seguidos dos comentários pertinentes à luz da teoria e prática profissional.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise Quantitativa

01) Você concorda que as orientações que você recebe do seu superior sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

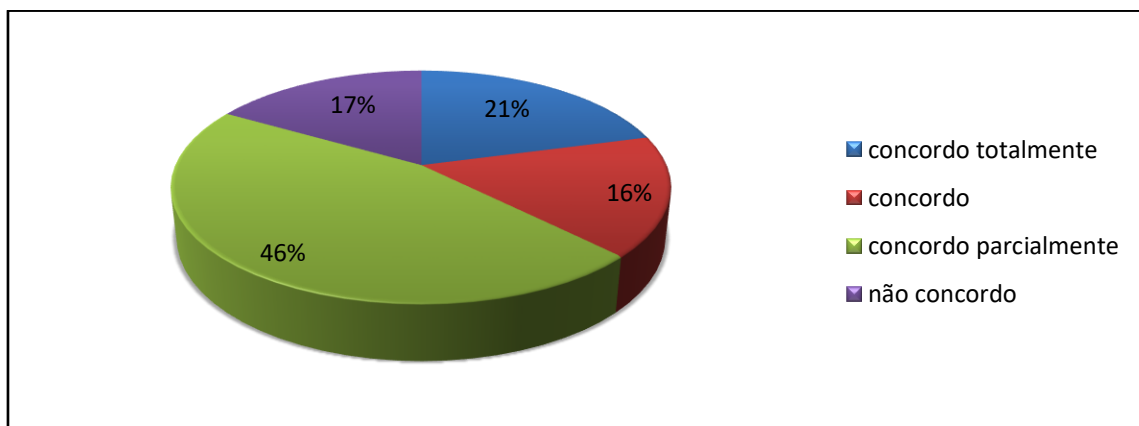


Gráfico 01

Fonte: Autor da Pesquisa, 2019.

Percebe-se através desse Gráfico 01 que 21% concordam totalmente que as informações recebidas pelo superior sobre seu trabalho são claras e objetivas, 16% concordam que são claras e objetivas 46% concordam parcialmente e 17% não concordam. Percebe-se em análise que grande parte dos servidores, ou seja, mais da metade dos servidores concordam parcialmente ou não concordam que as informações transmitidas para a realização do seu trabalho sejam claras e objetivas, e um percentual menor dos servidores concordam totalmente ou concordam que as informações sejam calaras e objetivas, podendo-se inferir que há necessidade de melhoria no processo de comunicação entre os líderes e os servidores da secretaria para que as informações cheguem a seus servidores de forma mais clara e objetiva. Bennis (1996) mostra quatro competências que os líderes possuem em comum: a visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e busca de aprendizagem. Também nos apresenta que a facilidade de se expressar plenamente é uma característica marcante de líderes. Os líderes sempre sabem o que querem, e mais importante como comunicar isso aos liderados, afim de conseguir cooperação e apoio deles.

02) Você concorda que seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?

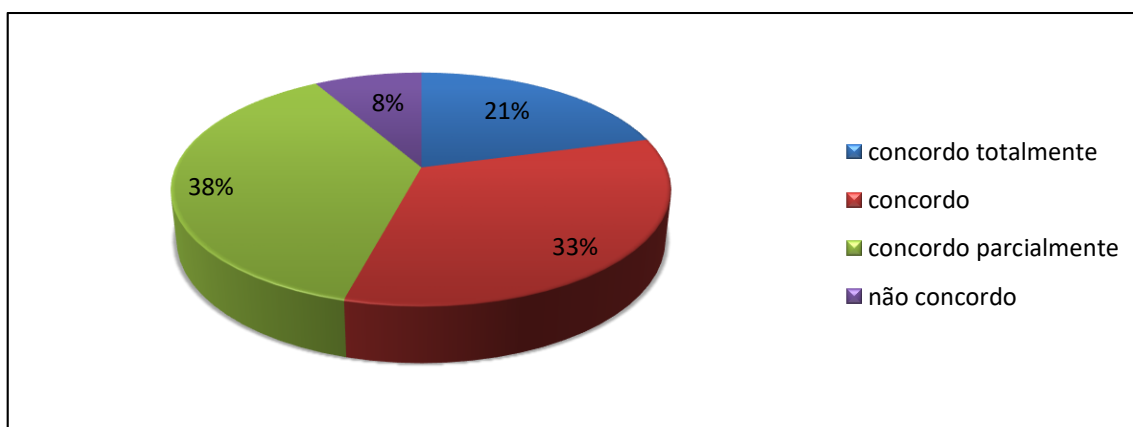


Gráfico 02

Fonte: Autor da Pesquisa, 2019

Percebe-se através desse Gráfico 02 que 21% concordam totalmente que seu superior imediato é receptivo as mudanças, 33% concordam que é receptivo 38% concordam parcialmente e 8% não concordam. Denota-se que há uma necessidade de melhoria em questão receptividade de mudança, pois quase a metade dos servidores concordam parcialmente ou não concordam com a recepção de seu superior em questão de mudança. Segundo Marras (2003), a maior dificuldade em um sistema é a mudança de uma instituição antiga, pois ela já adquiriu certa resistência a mudança, mesmo que seja pequena, pois a sua cultura já está enraizada em proposta e atitudes antigas de seus comandantes.

03) Você concorda que seu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe?

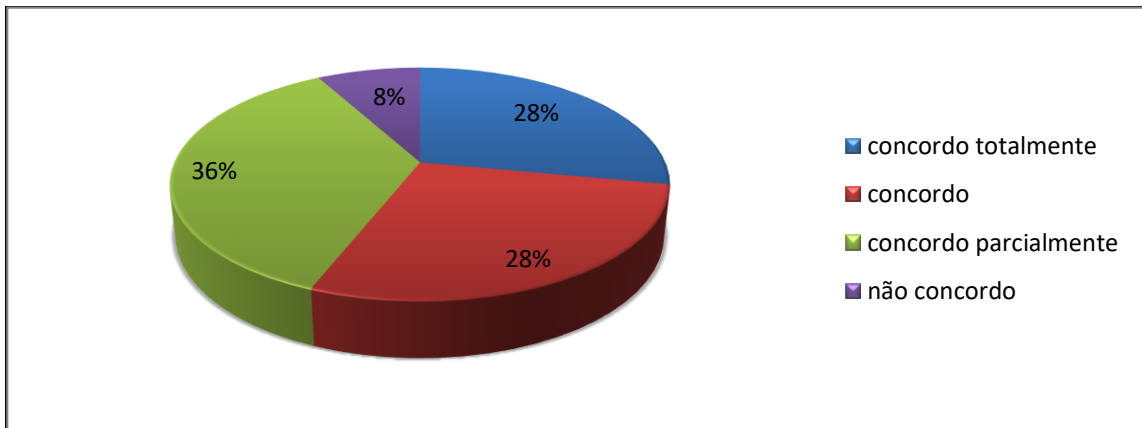


Gráfico 03

Fonte: Autor da Pesquisa, 2019.

Percebe-se através desse Gráfico 03 que 28% concordam totalmente que seu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe, 28% concordam, 36% concordam parcialmente e 8% não concordam que estimula o trabalho em equipe. Ainda que a maioria concorda totalmente e concordam que o seu superior estimula o trabalho em equipe, grande parte dos colaboradores ainda não reconhecem estes estímulos a trabalhar em equipe pelo seu superior. A secretaria deve buscar melhorias para estimular o trabalho em equipe. Chiavenato (2004) o líder tem conhecimento suficiente da tarefa e da equipe para acompanhar as discussões e os desenvolvimentos dos trabalhos, a liderança utiliza métodos de reconhecimento, designação de tarefas e outras técnicas para motivar o trabalho em equipe nas organizações.

04) Você concorda que é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho (feedback)?

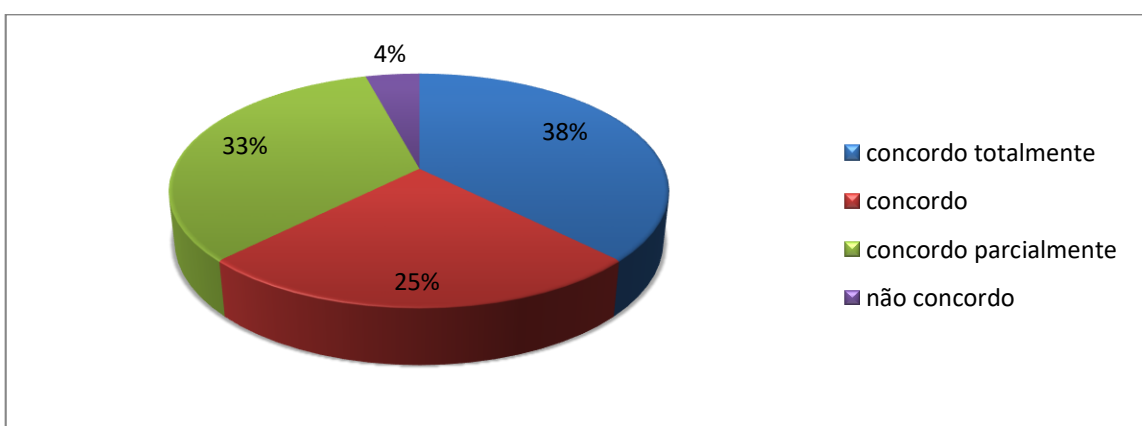


Gráfico 04

Fonte: Autor da Pesquisa, 2019.

Percebe-se através desse Gráfico 04 que 38% concordam totalmente que seu superior hierárquico lhe informa sobre o que ele acha do seu trabalho, 25% concordam, 33% concordam parcialmente e 4% não concordam que é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho. Essa pesquisa nos traz a informação que grande parte recebe informação de seu superior sobre seu trabalho, ou seja feedback, porém tem uma parte relevante, cerca de 37%, não recebem ou recebem parcialmente o feedback de seu superior. A informação sobre o que o superior acha do seu trabalho procura discutir e ajudar para um melhor desempenho e também nos mostra as áreas que necessitam de aprimoramento dentro da secretaria. Para Willians (2005) O Feedback é de grande importância para todos, ele é a base das relações interpessoais, ele é o que determina como as pessoas pensam, e como se sentem, e ainda pode determinar sua reação. Em grande maioria pode determinar como as pessoas encaram as tarefas e responsabilidades do dia-a-dia. (WILLIANS, 2005, p.19).

05) Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?

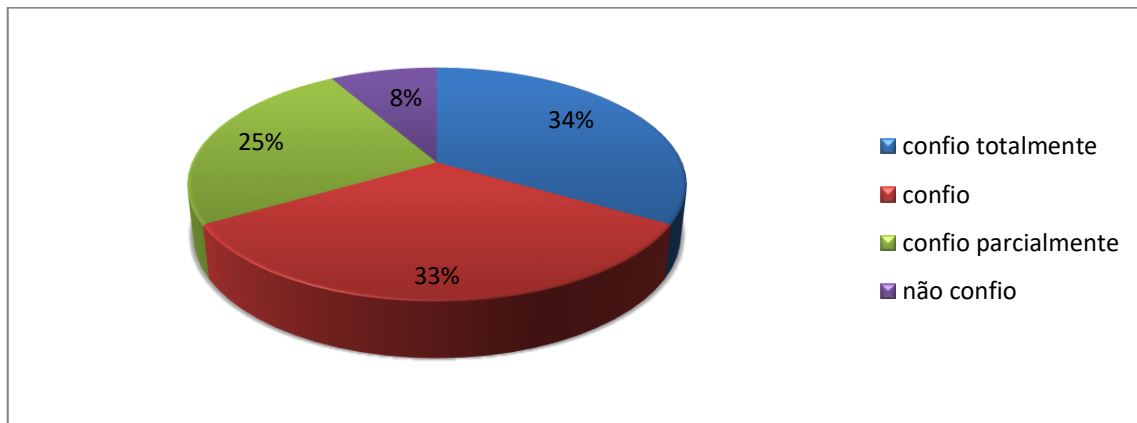


Gráfico 05

Fonte: Autor da Pesquisa, 2019.

Percebe-se através desse Gráfico 05 que 34% confiam totalmente nas decisões tomadas pelo seu superior hierárquico, 33% confiam, 25% confiam parcialmente e 8% não confiam nas decisões tomadas pelo seu superior. Analisando vemos que mais de 30% dos colaboradores confiam parcialmente ou não confiam nas decisões tomadas pelo seu superior por esse motivo há uma grande necessidade de mudança de comportamento dos líderes da secretaria, buscando uma maior confiança em suas decisões. Segundo Hunter (2006) Como o líder é o agente facilitador da organização, é de grande importância que ele conheça o que tem que ser feito, prazos para ser feito e maneiras de fazê-lo, inspirando assim a confiança por sua competência técnica. Deverá também ser ciente das habilidades e dificuldades das pessoas do grupo para obter mais confiança.

06) Você concorda que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?

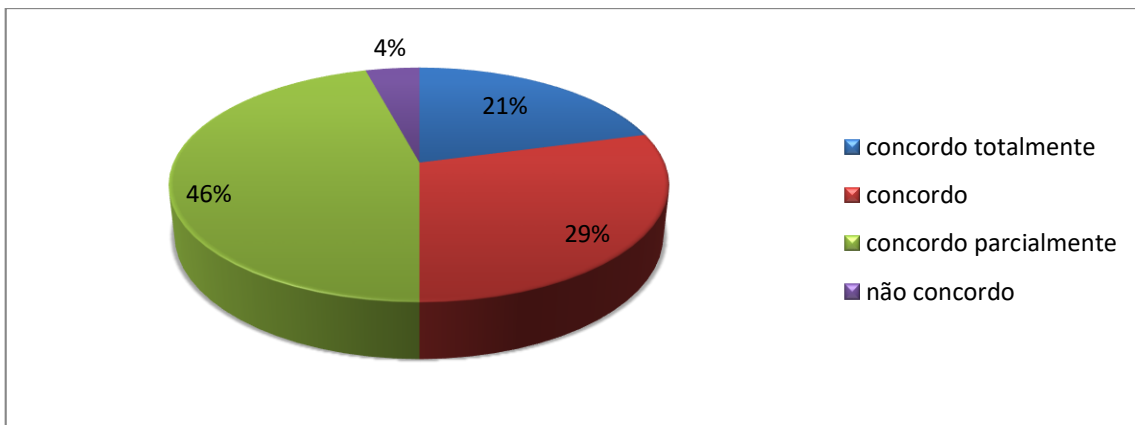


Gráfico 06

Fonte: Autor da Pesquisa, 2019.

Percebe-se através desse Gráfico 06 que 21% concordam totalmente que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores, 29% concordam, 46% concordam parcialmente e 4% não concordam que a avaliação é feita de forma justa pelos seus superiores. Percebe-se que há uma grande parte chegando a quase metade dos servidores que concordam parcialmente que seu superior o avalia de forma justa, por esse número de servidores deve-se buscar melhorias em avaliações contínuas de desempenho profissional juntamente com o feedback dessas informações. Segundo Guimarães et al. (2004) uma avaliação tem a capacidade de contribuir na identificação dos problemas e dificuldade e para o aprimoramento a resolução dos problemas. Também pode envolver um processo contínuo de observação das habilidades, das capacidades e dos conhecimentos para ser possível posicionar o desempenho em uma escala de mérito e reconhecimento dos esforços utilizados.

07) Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu superior imediato?

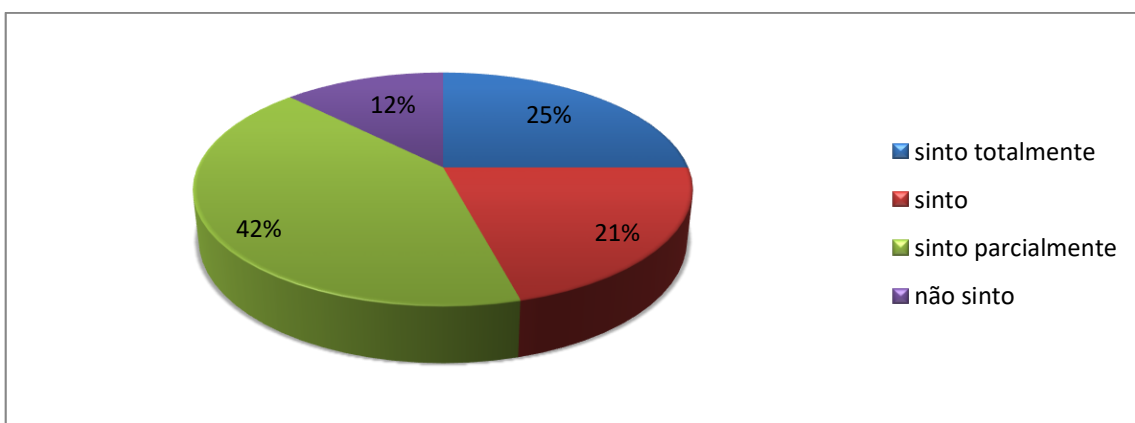


Gráfico 07

Fonte: Autor da Pesquisa, 2019.

Percebe-se através desse Gráfico 07 que 25% sentem totalmente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com seu superior imediato, 21% se sente à vontade, 33% sente parcialmente à vontade e 12% não se sentem à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com seu superior. Em análise, nota-se que ainda há um percentual grande de servidores que se sentem à vontade para falar a respeito de trabalho com seu superior imediato, muitos colaboradores, somando 54% deles, não sentem ou sentem parcialmente à-vontade para essa comunicação com seu superior, com isso denota-se que a uma grande urgência em melhoria de comunicação entre colaboradores e superiores a respeito de trabalho. A comunicação é uma das competências principais para ser um líder eficaz, a capacidade de lidar com o grupo também é de grande importância para uma eficácia na liderança. (Oliveira, Sant'anna, Vaz, 2010)

08) Você concorda que seu chefe está sempre disponível quando você precisa dele?

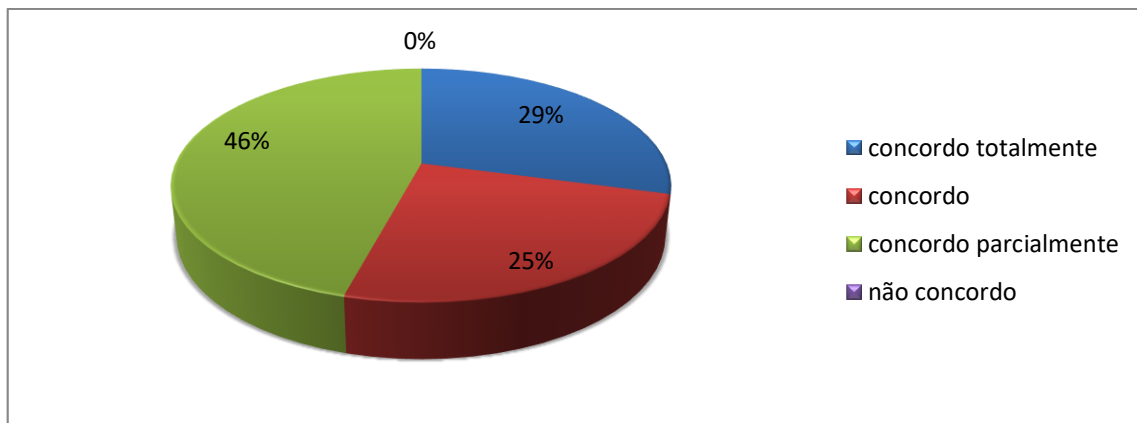


Gráfico 08

Fonte: Autor da Pesquisa, 2019.

Percebe-se através desse Gráfico 11 que 29% concordam totalmente, 25% concordam, 46% concordam parcialmente e 0% não concorda que seu chefe está sempre disponível quando você precisa dele. Percebe-se que quase metade dos servidores não conseguem encontrar disponibilidade do seu chefe quando necessitam, isso traz uma necessidade de melhoria na questão relacionamento entre superiores e colaboradores visando a agenda do superior existir tempo para comunicação com seus subordinados.

09) Você concorda que seu superior imediato oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

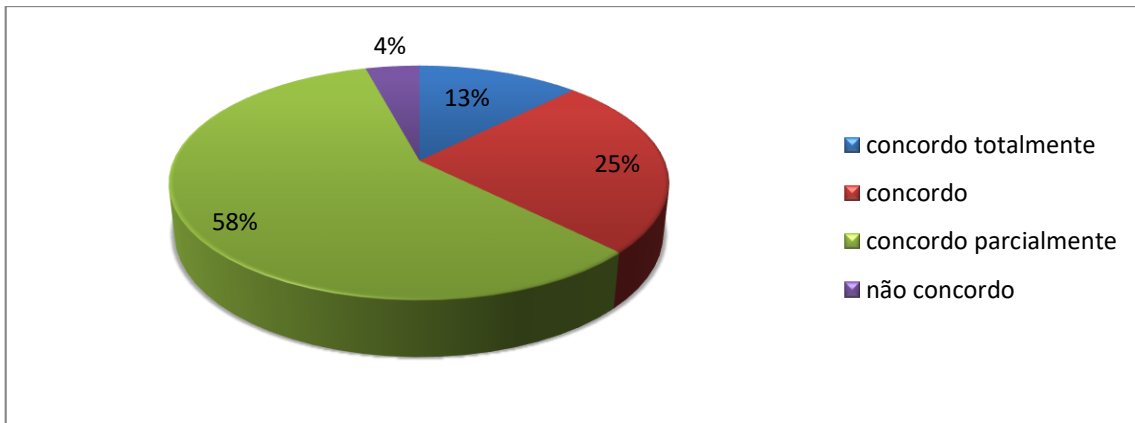


Gráfico 09

Fonte: Autor da Pesquisa, 2019.

Percebe-se através desse Gráfico 10 que 13% concordam totalmente que seu superior imediato oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional, 25% concordam, 58% concordam parcialmente e 4% não concordam que seu superior lhe oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Denota-se que uma notável maioria não concorda ou concorda parcialmente que seu superior te oferece oportunidades de crescimento profissional a empresa precisa busca oferecer crescimento profissional aos seus colaboradores. Para Chiavenato (2008) as pessoas estão assumindo cada vez mais a responsabilidade por suas carreiras, as empresa apenas oferecem oportunidades e incentivos para que estas pessoas sigam adiante e façam seu próprio futuro profissionalmente.

10) Marque as condições ambientais do seu local de trabalho que são satisfatórias?

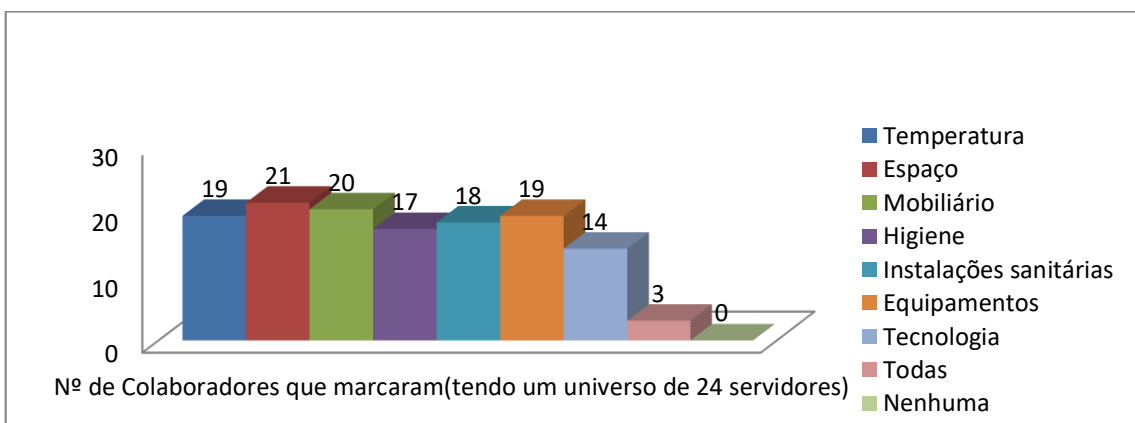


Gráfico 10

Fonte: Autor da Pesquisa, 2019

Percebe-se que todas as condições de trabalho da secretaria estão satisfatórias a mais da maioria dos colaboradores. A tecnologia que e a condição de trabalho menos satisfatória através da pesquisa acima demonstrada pode ser uma necessidade de melhoria para melhor atender e facilitar a satisfação de seus servidores. Para Campos (1992) um sistema de gerenciamento empresarial voltado para a satisfação das pessoas; não por extorsão, mas por métodos e técnicas que todos os funcionários devem aprender para o crescimento da empresa. Pessoas nesse caso quer dizer: clientes (mercado consumidor), empregados (mercado de trabalho), acionistas (mercado financeiro) e vizinhos (mercado amplo e sociedade).

11) Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa? Assinale a principal alternativa.

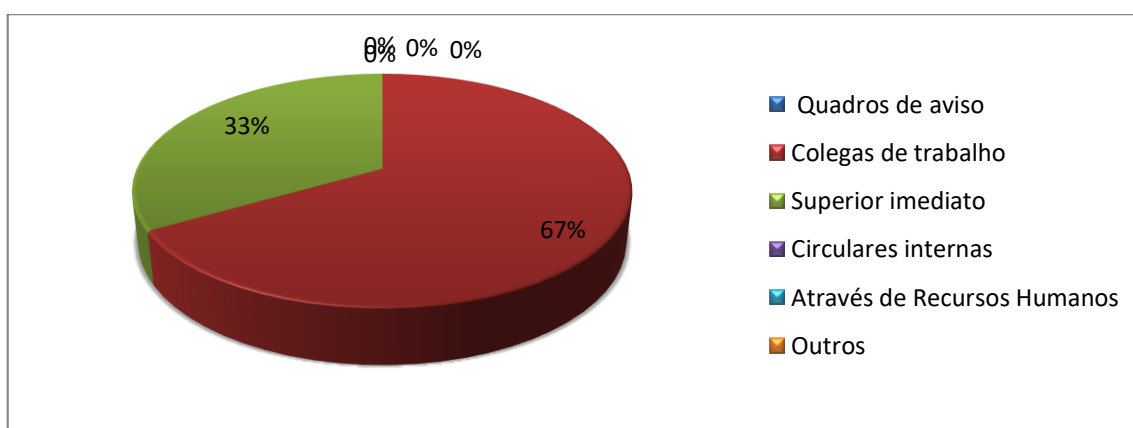


Gráfico 11
Fonte: Autor da Pesquisa, 2019.

Percebe-se que grande maioria dos servidores, 67%, encontra as informações que deseja saber sobre a secretaria com seus colegas de trabalho, 33%, encontra as informações sobre a secretaria com seus superiores. Na secretaria não é utilizado quadro de avisos, circulares internas e nem informações através do setor de RH. Percebe-se que as informações sobre a secretaria é tratada na maioria das vezes por colegas de trabalho e que poucos servidores recebe essas informações diretamente de seus superiores, a comunicação em uma grande parte da secretaria necessita de mudança para um melhor fluxo de informações e até mesmo melhor entendimento. No ambiente atual das organizações de grandes desafios e riscos, faz-se fundamental investir em trocas de informações relevantes e experiências, sendo capas de atingir a eficiência e eficácia dos produtos e serviços oferecidos. (Bergamini,1994).

4.2. Análise Qualitativa das questões abertas

Percebe-se que dentro da secretaria que a liderança é inteiramente centralizada em três pessoas sendo elas do diretor e os dois gerentes.

Conforme respondido pela grande parte dos servidores através da pergunta: “ Descreva o seu superior hierárquico como líder. ” Apareceu em várias respostas que os líderes prezam pelo bom e rápido atendimento de qualidade a todos os contribuintes e servidores para o fortalecimento dos laços. Tratam todos os servidores e contribuintes com respeito, cumprindo os compromissos assumidos e também para que haja credibilidade.

No ambiente observam-se uma satisfação, em vários aspectos, em relação a condições de trabalho, mais ainda existem algumas das condições citadas com necessidade de melhoria. A secretaria vem acompanhando seus colaboradores diariamente, analisando a forma como trabalham ainda não dando abertura o bastante para uma boa comunicação entre superiores e subordinados.

Os servidores citaram ações de liderança que pode ser implementada ou retirada para melhor desempenho da secretaria, todas as respostas se resumem em 4 itens a ser melhorados: Redefinição dos superiores imediatos, melhor controle de contatos com servidores, mais tecnologias nas operações e melhor relacionamento entre servidores de mesmo setor.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se que os objetivos propostos no estudo foram alcançados por abranger o tema relacionado a identificação dos fatores mais importantes para a eficácia da liderança na Secretaria Municipal de Governo e Recursos Humanos da Prefeitura de Anápolis.

Além disso, foi possível verificar as fraquezas que a secretaria pode ter em seus objetivos organizacionais em relação a seus líderes, a visão que os servidores possuem sobre seus líderes e que pode ser desconhecida pelo superior imediato.

De uma forma geral a secretaria precisa melhorar e inovar as estratégias usadas na área de liderança. Assim, é necessário desenvolver uma melhor comunicação entre diretor, gerentes e servidores. Sugere-se que sejam desenvolvidas reuniões com maior frequência para ouvir o que os servidores têm a dizer e para que se esclareça maiores dúvidas sobre a liderança exercida na secretaria, principalmente treinamentos e orientações sobre a forma e conduta em relação a

fluxo de informações formais e feedback. Além disso, melhorar o relacionamento dos superiores com servidores e entre pares contribui à melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Sugere-se ainda que haja mais pesquisas em relação à estruturação de liderança nas instituições públicas. O mercado vem exigindo cada vez mais transparência das organizações públicas e é fundamental que as secretarias tenham bem delineado e definidos seus líderes junto com seus objetivos, assim se adequando dentro do mercado e essencialmente para sua eficiência.

REFERÊNCIA

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Administração do Sentido, 1. Ed.** São Paulo: Editora Atlas S. A., 1994.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da administração burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público. Ano 47, vol.120, n.I, jan-abr. 1996.

BITTEL, L. R. **Supervisão eficaz**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

CAMPOS, V. F. **TQC : controle da qualidade total**. Rio de Janeiro : Bloch, 1992.

CARTWRIGHT, D; ZANDER, A. **Dinâmica de grupo**. São Paulo: Herder, 1967.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo. Pearson, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COLTRO, A. **A burocracia: organizações e tipologia**. São Paulo: USP, 2006. Disponível em:<www.economia.esalq.usp.br/intranet/uploadfiles/1075.doc>. Acesso em 15/03/2019.

FAORO, R. **Os donos do poder**. São Paulo: Atlas, 1964.

GUIMARÃES, M.C.L. et al. **Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento**. Cadernos de Saúde Pública. Rio de Janeiro, v.20, n.6, Nov./Dez. 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5°. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOOIJBERG, R.; CHOI, J. **The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization**. Administration & Society, v. 33, 2001.

- HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- JUNQUILHO, G. S. **Ação Gerencial na administração pública: a re/produção de “raízes” brasileiras**. 2000. 334f. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2000.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. Atlas, São Paulo, 1997.
- KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. São Paulo: Campus, 2000.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LESCURA, C.; FREITAS JÚNIOR, D. B; PEREIRA, R. **Aspectos Culturais Predominantes na Administração Pública Brasileira (2010) in: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO SOCIAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA: AVANÇOS E DESAFIOS, junho de 2010 – Anais Encontro Mineiro de Administração Pública, Economia Solidária e Gestão Social II EMAPEGS – Universidade Federal de Viçosa – UFV**. Disponível em: <<http://www.emapegs.ufv.br/docs/iemapegsufv.pdf>> Acesso em: 15/03/2019.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARINI, C. **Gestão Pública no Brasil: Temas preservados e temas emergentes na formação da Agenda**. Artigo apresentado no VII Congresso da Associação de Estudos Brasileiros BRASA - Brazilian Studies Association, 2004. Disponível em:<<https://pt.scribd.com/document/73148310/Gestao-Publica-no-Brasil-Temas-Preservados-e-Temas-Emergentes-na-formacao-da-Agenda>> Acesso em 13/04/2019
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2003.
- MARTINS, H.F. **Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 48, n. 1, 1997.
- MINICUCCI, A. **Dinâmica de Grupo. Teorias e Sistemas**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOREIRA NETO, D.F. **Administração Pública Gerencial**. Revista. Direito, Rio de Janeiro, v.2, n. 4, 1998.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NOGUEIRA, M.A. **A crise da gestão pública: do reformismo quantitativo a um caminho qualitativo de reforma do estado**. Cadernos Fundap, v.21, 1997.

OLIVEIRA, F.B.; SANT'ANA, A.S.; VAZ, S.L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**, Atlas, Rio de Janeiro, 2010.

PABLO, A.L. et al. **Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector**. Journal of Management Studies, v. 44, n. 5, 2007.

PAULA, A. P. P de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S.P; JUDGE, T.A; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. ed.14. São Paulo: Person, 2011.

SALANTINI, R. M. C. **A arte da liderança como uma competência essencial do secretário executivo**. Monografia: Disponível em: <[www.claretianas.br/.../44.pdf&arquivo=Renata Maria_Cardoso _ Santini.pdf](http://www.claretianas.br/.../44.pdf&arquivo=Renata_Maria_Cardoso_Santini.pdf)>. Acesso em 08/04/2019>.

SANTOS, A.C.M. **A Administração Pública Gerencial**. Disponível em: <<http://www.seplag.rs.gov.br/upload/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>>. Acesso em: 15/03/2019.

SARAIVA SILVA, L.A. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. RAC: Revista de Administração Contemporânea, n. 6, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 2000. v. 1.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.