

## O desafio dos líderes em organizações públicas: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Belo Horizonte/MG

Stephanie Moreira de Oliveira <sup>(1)</sup>,  
Pablo Luiz Martins <sup>(2)</sup>,  
Jéssica Tito Vieira <sup>(3)</sup> e  
Raissa Nikele Batista <sup>(4)</sup>

Data de submissão: 29/1/2020. Data de aprovação: 13/4/2020.

**Resumo** – Este trabalho tem como objetivo geral examinar e apresentar de que forma, na administração pública, as atitudes do líder podem refletir de forma positiva ou negativa sobre o procedimento dos seus liderados em termos de probidade, empenho e motivação. Para tanto, analisamos um grupo específico, a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte/MG, com o intuito de identificar como uma organização depende de sua capacidade de estimular seus colaboradores e como os processos de avaliação de desempenho estabelecem um regime de metas, buscando-se assim, respostas para os objetivos apresentados. Explanou-se sobre conceitos e evolução da administração pública e seus princípios, recursos humanos, gestão de pessoas, regime de metas, avaliação de desempenho e ética na administração pública. Com a finalidade de alcançar os escopos do estudo, a metodologia foi exploratória. Primeiramente, foram levantados dados através de uma pesquisa bibliográfica, seguida de pesquisa de campo que envolveu a coleta de dados por meio de questionários de forma quali-quantitativa que abordou e identificou como o comportamento e a forma de dirigir a equipe podem motivar o grupo positiva ou negativamente. As análises dos resultados foram apresentadas em gráficos e apontam que na administração pública as ações do líder podem causar impacto sobre o procedimento dos seus subordinados em termos de probidade, empenho, motivação e ética. Concluindo, constatou-se que a relação entre líder e liderados nesse grupo de estudo se baseia no respeito e na confiança, e que nessa interação o líder exerce vários papéis objetivando unir o grupo, organizar os trabalhos, informar e negociar. Para que as conexões entre os procedimentos da empresa e os de liderança fiquem claras, é imprescindível que o líder agregue o desempenho de todos esses papéis para que obtenha sucesso em suas atividades. E que os resultados deste trabalho possam servir de estudo para estudos em grupos maiores, afim de serem confirmados ou não.

**Palavras-chave:** Administração pública. Líder. Motivação.

## The challenge of leaders in public organizations: a case study in the Municipality of Belo Horizonte / MG

**Abstract** – This work has as its general objective to examine and present how, in public administration, the attitudes of the leader can reflect positively or negatively on the procedure of his followers in terms of probity, commitment and motivation. For this purpose, we analyzed a specific group, the Municipality of Belo Horizonte / MG, in order to identify how an organization depends on its ability to stimulate its employees and how the performance evaluation processes establish a regime of goals, thus seeking, answers to the presented objectives. It was explained about concepts and evolution of public administration and its principles, human resources, people management, target system, performance evaluation and

<sup>1</sup> Graduada em Administração Pública pela Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ. \*moreirastephanie2662@gmail.com

<sup>2</sup> Professor doutor da Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ. \*pablo@ufs.edu.br

<sup>3</sup> Professora mestre da Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ. \*jessicaito@ufs.edu.br

<sup>4</sup> Mestranda em Ciências Jurídicas – Universidade Autônoma de Lisboa – UAL. \*raissanikele@gmail.com

ethics in public administration. In order to achieve the scope of the study, the methodology was exploratory. First, data were collected through a bibliographic search, followed by field research that involved data collection through questionnaires in a qualitative and quantitative way that addressed and identified how the behavior and the way of directing the team can motivate the group positively or negatively. The analysis of the results were presented in graphs and point out that in Public Administration, the actions of the leader can have an impact on the procedure of his subordinates in terms of probity, commitment, motivation and ethics. In conclusion, it was found that the relationship between leader and followers in this study group is based on respect and trust, and in this interaction the leader plays several roles in order to unite the group, organize the work, inform and negotiate. To make the connections between the company's procedures and those of leadership clear, it is essential that the leader aggregates the performance of all these roles in order to be successful in his activities. And that the results of this work can serve as a study for studies in larger groups, in order to be confirmed or not.

**Keywords:** Public administration. Leader. Motivation.

### **Introdução**

Para ser um bom líder, alguns anos atrás, era indispensável ter um planejamento, ter um equilíbrio e estipular metas. Entretanto, isso se tornou exclusivamente uma parte das pertinências e características da liderança. Esse ponto de vista se transformou, e hoje um bom líder demanda novas capacidades, além de reconhecer muito bem o panorama em que está inserido. Vivemos um espaço globalizado, caracterizado por ininterruptas modificações e inovações.

No começo da década de 1980, alguns países deram início à adoção de medidas para aprimorar a ação e reformar a efetividade nas instituições públicas. Até então, qualidade era sinônimo da execução rigorosa de regras de procedimentos. Optava-se por uma organização centralizada, com ênfase em processos e em insumos. Porém, mudanças sociais importantes influenciaram essa estrutura, causando uma redefinição de modelos. O que igualmente era caracterizado por espaços muito técnicos, burocráticos, passa a encontrar exigências de renovação.

A antiga composição burocrática adicionada à falta de treinamento e de estrutura de carreiras profissionais arcaicas e precárias para acompanhar as transformações tecnológicas e repensar e indicar novos objetivos e métodos, compostos de maior agilidade, menor tempo para realização e custo mais baixo, ingressa num processo de redução gradativa, sendo substituída por um inovador padrão de gestão que foi denominado gerencial. Esse novo modelo tem como um dos objetivos a valorização do servidor público, através de temas como estabilidade no emprego, planos de carreiras e remuneração.

Assim sendo, a demanda da administração pública consiste em uma redefinição estrutural, privilegiando lideranças qualificadas e experientes na função de avaliar, transformar e motivar o procedimento humano nas relações trabalhistas. Isso promove esforço constante, de readaptação e de atualização de conhecimento.

Uma administração pública eficiente e comprometida com um regime de metas busca transformações em diferentes áreas e empenho dos diversos níveis para resultar em uma gestão de qualidade, de modo que os progressos obtidos durem. No entanto, o regime de metas enfrenta alguns desafios que precisam ser contemplados para que sua efetivação ocorra satisfatoriamente. Um primeiro aspecto diz respeito à motivação. Embora o regime de metas tenha como um de seus objetivos contribuir para a motivação dos colaboradores, essa estratégia pode ser contraproducente caso crie uma atmosfera de competição excessiva, insegurança e hostilidade entre colegas.

Um segundo ponto diz respeito à conduta ética, pois se tem discutido cada vez mais a necessidade da postura ética no campo da administração pública (LISBOA, 1997; PONTES, 2004). Nesse sentido, a adoção do regime de metas, caso não priorize a dimensão ética, pode contribuir para condutas antiéticas em relação aos colegas e ao público na busca pelo atingimento das metas estabelecidas.

Nesse cenário, o estudo traz o seguinte problema de pesquisa: em que medida a liderança, no âmbito da Prefeitura de Belo Horizonte, pode influenciar o comportamento dos seus liderados quanto à conciliação entre o regime de metas e a probidade na atuação junto a esse setor? Portanto, esta proposta de estudo se justifica pela relevância e atualidade do tema, uma vez que procura coadunar três aspectos muito relevantes no âmbito dos estudos organizacionais: a estratégia do regime de metas, a motivação e a ética profissional. Além disso, trata-se de um trabalho que busca aliar uma pesquisa bibliográfica consistente e atualizada com uma pesquisa de campo.

Nesse contexto, a pesquisa tem como objetivo geral examinar, mediante pesquisa qualitativa, de que forma, na administração pública, nessa organização, as atitudes do líder podem refletir positiva ou negativamente sobre o procedimento dos seus liderados em termos de probidade, empenho e motivação.

Em desdobramento desse objetivo mais amplo, os objetivos específicos consistem em: i) conceituar a gestão de pessoas na administração pública, com ênfase na avaliação do desempenho; ii) caracterizar o regime de metas e suas especificidades; iii) conceituar a noção de ética e sua relevância na administração pública; iv) identificar os diversos tipos de liderança e suas características relacionadas à avaliação de desempenho; iv) examinar o impacto do líder na conduta ética e na motivação dos liderados quanto à consecução das metas.

O presente estudo se encontra dividido em tópicos. Em um primeiro momento, serão explanados o conceito de administração pública e seus princípios fundamentais, a avaliação de desempenho e a liderança.

Nos tópicos seguintes comentaremos sobre as teorias, os instrumentos, as ações e os fatores motivacionais que são empregados no serviço e que influenciam na motivação dos servidores públicos no ambiente organizacional, e sinalizaremos de uma forma detalhada os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa de campo.

Concluiremos com o resultado da pesquisa, apresentado em forma analítica de gráficos, e as considerações finais.

### **Administração pública: uma abordagem conceitual e histórica**

“Administração é o alcance das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”. A definição de Daft (2010:06) engloba as quatro funções da administração – planejar, organizar, dirigir e controlar – e os seus objetivos – a eficiência e a eficácia. A

administração pública, num sentido geral, é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à efetivação de serviços e atividades que objetiva uma total satisfação das necessidades coletivas. Num sentido específico, abrange cada ente da federação tomado isoladamente. E, segundo, afirma Maria Sylvania Zanella Di Pietro:

“O conceito de Administração Pública divide-se em dois sentidos: em sentido objetivo, material ou funcional, a Administração Pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos. Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, pode-se definir Administração Pública, como sendo o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”. (DI PIETRO, 2003, p. 69).

A evolução histórica da administração pública foi orientada aos três modelos, sendo eles: administração patrimonialista, burocrática e gerencial. O primeiro modelo, conservado pelo período de 1530 a 1930; o segundo, de 1930 a 1985, conglomerando o Estado autoritário-burocrático, quando domina o militarismo; e, em seguida, inicia-se o terceiro e atual modelo, o gerencial. O sistema patrimonialista, modelo administrativo português empregado no Brasil pela colonização portuguesa, é o primeiro preceito da administração pública brasileira. Quando acontece a passagem para o sistema burocrático, este mantém em sua essência fatores que o identificavam com o sistema patrimonialista.

A inovação, com a inserção do princípio da eficiência aos serviços públicos, apresenta novas perspectivas. A administração pública ou gestão pública possui como característica instituir um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como, para satisfazer as necessidades e as efetividades de toda a sociedade, tais como a educação, a saúde, o bem-estar das populações, a segurança, a cultura etc.

Os princípios orientadores da administração pública estão fundamentados no art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), que estabelece que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.” Dessa forma, no que se faz referência ao princípio da legalidade, entende-se que o administrador não pode atuar, nem deixar de atuar, senão de acordo com a lei na forma determinada. Por sua vez, a impessoalidade determina que a administração deva servir a todos, sem prioridade ou antipatia pessoal. Já a moralidade, defende-se como sendo o conjunto de princípios morais que devem ser cumpridos na administração pública. Sobre o princípio da publicidade, narra-se que os atos públicos devem ter divulgação oficial, como condição de sua eficácia, pois a publicidade não é apenas componente formativo do ato, mas condição de eficácia e moralidade. Por isso, os atos irregulares não se legitimam com a publicação, nem os regulares a dispensam para sua exequibilidade, quando a lei ou o regulamento a exige.

Nesse sentido, o art. 79-A, § 8º, acrescentado à Lei n.º 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, pela Medida Provisória n.º 2.163-41, de 23 de agosto de 2001, deixou bem claro que a publicidade é requisito de eficácia. Desse modo, publicidade não é apenas tornar público, mas, sobretudo, tornar claro e acessível à população. Tem-se visto nos agentes públicos uma preocupação muito maior com a qualidade da administração pública, e isso se dá devido ao princípio da eficiência, que foi inserido na Constituição Federal pela Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998 (BRASIL, 1988), e prevê: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)”.

Entende-se que o Estado deve se adequar plenamente à necessidade para a qual foi criado, servir ao público, e essas adequações, têm que ser fundamentadas no ordenamento jurídico, em face da própria subordinação da administração e do Estado à legalidade. Nesse sentido, um dos caminhos importantes desse processo de mudança foi exatamente a Emenda Constitucional n.º 19, de 1998 (BRASIL, 2007).

Ainda que ultimamente esse princípio tenha ganhado *status* de princípio constitucional, doutrinadores como Hely Lopes Meirelles (1996, p. 90-91) já citavam a eficiência como:

“O que se estabelece a todo agente público de desempenhar suas atribuições com presteza, perfeição e resultado funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se satisfaz em ser desempenhada apenas com legalidade, demandando resultados positivos, para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.”

Concluindo esse entendimento, Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2002) corrobora que uma administração eficiente implica qualidade, presteza e resultados positivos, instituindo, em

termos de administração pública, uma obrigação de apontar rendimento funcional, perfeição e rapidez dos interesses coletivos. Também lembra a autora que o princípio da eficiência:

“Proporciona dois aspectos: pode ser analisado em relação ao modo de atuação de agente público, do qual se acredita o melhor desempenho presumível de suas atribuições, para conseguir os melhores resultados; e em relação ao modo de instituir, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com a mesma finalidade de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.” PIETRO (2002, p.28).

Diante dessas perspectivas, neste estudo buscamos ressaltar a relevância da gestão no setor público voltado para as pessoas como fator chave para o alcance dos objetivos organizacionais e a própria sustentação e crescimento no contexto de mudança. Isso ocorre pela consciência de que são as pessoas que formulam e programam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados, e que sua atuação constitui um item fundamental no sucesso das organizações. São as pessoas, portanto, a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional (CARVALHO, 1995).

Para que a administração pública consiga cumprir os seus princípios e dar eficiência, eficácia e efetividade no desempenho de necessidades públicas para a coletividade, há obrigação de ter mecanismos que façam com que as ações dos servidores se aprimorem. Isso forçou os gestores a ponderar sobre o seu maior patrimônio, o capital humano.

Pensando nisso, as instituições públicas passaram a investir mais em programas de capacitação, e com isso os recursos humanos passaram a desenvolver uma preocupação significativa com relação aos colaboradores públicos.

Para melhor entendimento do assunto, abordaremos a seguir o conceito de recursos humanos.

### **Gestão de pessoas**

Historicamente, a função da gestão de recursos humanos enfrentou uma batalha para justificar a sua posição nas organizações. Em tempos de bonança, quando havia orçamentos suficientes, as empresas facilmente justificavam gastos com treinamento, recursos humanos, recompensas e sistemas de envolvimento dos trabalhadores. Porém, quando eram confrontadas com dificuldades financeiras, os sistemas de RH eram os primeiros a sofrer cortes (ROBBINS, 2006).

Todavia, a administração de recursos humanos tem assistido a uma grande mudança ao longo dos últimos 25 anos. As empresas acreditam que o sistema de práticas de recursos humanos, associado com as estratégias organizacionais em vez de praticados isoladamente, pode impulsionar o desempenho organizacional e a produtividade. Assim, no âmbito das empresas, a noção de que a maneira pela qual as pessoas são geridas pode ser o fator mais importante em toda a matriz de competitividade tornou-se uma proposição amplamente aceita (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Nesse sentido, paralelo ao entendimento de que os recursos humanos são vitais para uma organização, a função da gestão de recursos humanos também está subindo na hierarquia organizacional. Assim, segundo Kanaane (1999), a gestão representa uma transformação relativamente nova no campo da gestão de recursos humanos. Agora, as empresas estão cientes de que o sucesso das políticas de recursos humanos pode aumentar o desempenho em diversas áreas, tais como produtividade e qualidade.

Por isso, a gestão de pessoas constitui uma das ideias mais poderosas e influentes que surgiram no campo da gestão organizacional. Afinal, uma empresa, privada ou pública, não pode depender apenas de seu êxito econômico, de sua estrutura física e de suas condições materiais, pois precisa, acima de tudo, de colaboradores qualificados e geri-los com eficiência. Isso significa tomar medidas para avaliar e satisfazer os colaboradores e reforçar e

desenvolver suas capacidades inerentes, fornecendo aprendizagem e oportunidades de desenvolvimento contínuo.

Mas em que consiste a gestão de pessoas? A gestão de pessoas é assinalada pela capacitação, pela inclusão e pelo desenvolvimento de um dos bens mais importantes de uma empresa, o capital humano, que nada mais é que indivíduos que constitui.

Nessa mesma perspectiva, segundo Gil (2009), a gestão de pessoas assume uma importância cada vez maior, em um contexto no qual as empresas se deparam com um duplo desafio: gerir corretamente seus colaboradores e aprimorar os processos produtivos e decisórios.

O objetivo global da gestão estratégica de pessoas é criar uma cultura de alto desempenho em que os indivíduos e equipes assumam a responsabilidade pela melhoria contínua dos processos organizacionais e contribuam para a consecução dos objetivos definidos pelos gestores. Em particular, o desempenho da gestão pode ser expresso como a aproximação dos objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais (DAVIS; NEWSTROM, 1992). Nesse sentido, alguns dos resultados desejados pela gestão de recursos humanos em relação à força de trabalho são: competência; cooperação dos servidores com os gestores; cooperação de colaboradores entre eles; capacidades dos servidores; motivação, empenho e satisfação; atitude e presença.

A gestão de pessoas concentra-se em ações que diferenciam a empresa de suas concorrentes. Sua dinâmica envolve aspectos como: utilização do planejamento; abordagem coerente para a concepção e gestão de pessoal; e percepção das pessoas da organização como um recurso estratégico (GIL, 2009).

Assim, algumas questões que norteiam essa forma de gestão são: como as organizações devem gerenciar sua principal fonte, os recursos humanos? A estratégia de gestão de recursos humanos atende às necessidades, às metas e aos objetivos da organização? Como deve ser adaptada a gestão estratégica de recursos humanos para melhorar o desempenho na gestão pública? Como deve se adaptar a gestão de recursos humanos para aumentar o desempenho organizacional?

Portanto, as pessoas e suas habilidades e experiências, juntamente com a sua capacidade de conjugá-las com os interesses da organização empregadora, contribuem de forma significativa para o sucesso organizacional e constituem uma importante fonte de vantagem competitiva. Nesse sentido, como se verá no tópico seguinte, uma das atribuições da gestão estratégica de pessoas consiste na avaliação de desempenho.

Mesmo as instituições públicas, como as prefeituras municipais, dependem de ferramentas de controle organizacional que forneçam indicadores mediante os quais a organização se certifique de que o projeto é exequível e está sendo desenvolvido com eficiência.

Nas últimas décadas, tem-se notado que em grande medida o êxito das organizações está relacionado à avaliação do desempenho organizacional. Como resultado, a avaliação de desempenho tem se tornado uma característica essencial para o sucesso das empresas. Desse modo, a avaliação se torna um procedimento importante na medida em que, a partir dos dados obtidos, permite verificar se os objetivos delimitados pela empresa foram alcançados e, se não foram, quais impedimentos dificultaram sua consecução. Assim, permite adaptar, através de seus resultados quantitativos e/ou qualitativos as estratégias da empresa para o alcance de seus objetivos mediante a consecução dos projetos traçados (DECENZO; ROBBINS, 2001).

De acordo com Nelly (1998), o termo avaliação de desempenho se refere ao processo pelo qual a performance de uma empresa ou dos colaboradores que a compõem é acessada e examinada a fim de se decidir, com base na avaliação, o que deve ser mantido ou modificado. Assim, a avaliação de desempenho pode ser definida, em linhas gerais, como o processo de

identificação e exame dos processos organizacionais e dos recursos humanos envolvidos nesses processos.

A avaliação de desempenho consiste em um procedimento central para uma organização responder a algumas questões elementares relativas a seus processos organizacionais: o que ocorreu? Por que isso ocorreu? É pertinente que continue assim? O que fazer para manter ou mudar? Segundo Craveiro (2006), a primeira questão pode ser respondida pela avaliação do desempenho, que deverá responder também às outras três questões. Isso porque, ao descobrir o que ocorreu, os gestores podem determinar com considerável certeza qual direção a empresa deve tomar e, se essa direção escolhida for pertinente ou não, podem decidir o que fazer para mantê-la ou modificá-la por outra mais oportuna, conforme os objetivos da empresa.

De modo geral, a avaliação de desempenho se pauta em dois conceitos nucleares, quais sejam a noção de desempenho (organizacional ou individual) e a ideia de avaliação desse mesmo desempenho. Por isso, é importante ter uma clara noção do significado de ambos os termos. O desempenho se refere aos resultados alcançados pela empresa e/ou pelo corpo de colaboradores que a integra, sendo que tais resultados podem ser obtidos mediante processos, produtos e serviços realizados que permitam comparação com i) as metas delimitadas, ii) os padrões organizacionais estabelecidos, iii) os resultados já obtidos anteriormente e iv) resultados obtidos por outras organizações dos mesmos porte e setor (CRANDALL, 2002). Nesse sentido, o tipo de critério avaliativo se torna uma questão crucial, pois, dependendo de suas especificidades, permite uma visão mais restrita ou mais ampla dos resultados organizacionais.

### **O líder na administração pública**

Liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar um grupo de pessoas a trabalhar em equipe para atingir uma meta. Para que isso aconteça, é necessário que, antes de começar o trabalho, o líder estude bem as pessoas pertencentes ao grupo com o qual vai trabalhar, para identificar quais são suas características e potenciais a serem desenvolvidos.

Segundo Robbins (2009), liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Para liderar é preciso conhecer o ambiente de trabalho, a equipe que desenvolverá o trabalho, quais são suas carências e suas habilidades, o que a incentiva e o que a desmotiva. Para que isso possa ser feito, é preciso um estudo criterioso sobre essas pessoas, com pensamentos, convicções e características diferentes, o que torna a tarefa complexa. Para Minicucci (2001, p.170), essa capacidade de influência acontece de forma interpessoal, dependendo da situação e do processo de comunicação em que o líder se encontra dentro da organização: “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta”.

Existem determinadas situações dentro de uma organização nas quais é importante a presença de uma pessoa capacitada para liderar, e uma dessas são as reuniões de trabalho. Segundo Gil (2009, p. 227), a liderança, nesse caso, é fundamental:

Uma das situações em que se torna mais clara a necessidade de liderança é a de reuniões de trabalho. E como as reuniões se tornam uma atividade cada vez mais constante nas empresas, fica fácil reconhecer o quanto é necessário dispor de pessoas capacitadas para liderá-las.

O líder é um indivíduo que possui capacidade de influência e conhecimentos e os utiliza para conduzir um grupo a alcançar metas preestabelecidas pela organização. Isso porque liderar não é somente dar ordens, controlar e punir. Como define Robbins (2009), o líder é alguém perspicaz, com coragem, que trabalha junto ao grupo em busca de ideias e soluções, que sabe punir quando necessário, mas também sabe incentivar quando o trabalho é concluído com esforço e dedicação.

Segundo Barrett (1998), líder é um indivíduo que adota uma visão e corajosamente busca essa visão de tal modo que isso repercute na psique das pessoas. Para merecer o título de líder, você deve apoiar algo que ressoe na mente ou no coração das pessoas. No entanto, ser líder não é fácil, pois exige um conjunto de qualidades que nem sempre os indivíduos que aspiram à liderança conseguem ter, tais como: lealdade, flexibilidade, determinação, honestidade, coragem, inteligência, ousadia, persistência, responsabilidade, dinamismo, transparência, intuição, modéstia e segurança. É necessário, ainda, saber quais características precisam ser trabalhadas, como os pontos fortes e fracos, sem esquecer que é muito importante querer ser um líder.

Entre os estilos de liderança, podem-se destacar as lideranças autoritária, democrática e liberal. O líder autoritário é aquele que apenas dá ordens, quer vê-las cumpridas com rapidez e não aceita opiniões, porque o seu foco é só a produção, e não as pessoas por trás dessa produção. Já o líder democrático acredita que seus colaboradores podem ajudar a melhorar essa produção com novas ideias e opiniões. Por sua vez, o líder liberal é aquele desprovido de autoridade, que delega aos subordinados a tarefa de tomar as decisões.

Segundo Gil (2009), um líder democrático é focado nos empregados e enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todos os seus empregados são importantes e está atento para sua individualidade e suas necessidades pessoais. O líder autoritário é orientado para a produção e os aspectos técnicos do trabalho, e seus empregados são vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização. Já o líder liberal é o oposto do autoritário, pois se caracteriza pela omissão, não cumprindo seu papel de liderança.

Hersey e Blanchard (1992) acreditam nas teorias X e Y para explicar a diferença entre o líder autoritário e o democrático. Para o autoritário (teoria X), o poder é decorrente da posição que ocupa e do fato de as pessoas serem preguiçosas e irresponsáveis por natureza. Já para o democrático (teoria Y), o poder é conferido pelo grupo que deve liderar. Assim, no estilo autoritário todas as políticas são determinadas pelo líder, e no estilo democrático as políticas são abertas para discussão e decisão do grupo. Enquanto o líder autoritário somente dá ordens e não aceita reclamações ou sugestões, o democrático discute com seus colaboradores a melhor forma de trabalhar para ter melhor aproveitamento na produção.

Segundo Jordão (2004, p. 24), o líder autoritário é o que determina as ideias e o que será executado pelo grupo, exigindo a obediência dos demais. Já o líder democrático considera o grupo com quem trabalha o centro das decisões.

Mesmo com todas essas diferenças, em algumas empresas ainda se confunde o papel do líder com o do chefe, porém liderar é um processo mais amplo. Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que seja atingido determinado objetivo. Liderar é a capacidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, por meio de um processo de relações interpessoais adequadas à consecução de um ou mais objetivos, comuns a todos os participantes.

A extremidade autoritária mostra que as atitudes do líder são voltadas para tarefas, e sua influência sobre seus subordinados se dá por meio do exercício do poder. O líder precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que suas atitudes devem servir de exemplo para as pessoas que o seguem. Já a extremidade da democracia é focada no grupo, e o líder concede liberdade aos seus subordinados para realizarem o trabalho. Assim:

“Os líderes cujo comportamento se situa na extremidade autoritária do contínuo tendem a orientar-se para tarefas e a usar seu poder para influenciar seus subordinados. Os líderes cujo comportamento se encontra na ponta democrática tendem a orientar-se para o grupo e dão considerável liberdade aos seus liderados no trabalho.” (HERSEY; BLANCHARD, 1992, p.108).

Um líder deve estar focado na produção para atingir as metas estipuladas pela organização, mas não deve se esquecer de ouvir as pessoas que estão por trás dessa produção,



como afirma Gil (2009). A consideração pelas pessoas e a orientação para a tarefa são traços interdependentes e não podem, portanto, ser vistos como extremos opostos de um contínuo (ROBBINS, 2006).

Existem certas qualidades que são essenciais em um líder para que este consiga conquistar o comprometimento de seus colaboradores. Segundo Jordão (2004), um líder precisa apresentar um conjunto de treze qualidades essenciais: integridade, entusiasmo, firmeza, motivação, saúde, empatia, imparcialidade, autoconfiança, sensibilidade, autoconhecimento, competência, criatividade e humanidade. Além dessas qualidades, o líder também deve saber comandar, ter domínio dos métodos de direção, saber como agir com seus liderados tendo conhecimento sobre eles, mostrar-se sempre forte, relacionar-se bem com as pessoas e aperfeiçoar bem seus métodos de comunicação. Desse modo, são características de um líder:

“Capacidade de comando, domínio dos métodos de direção, carisma, boa aparência pessoal, conhecimento, da psicologia humana, destreza oratória, caráter forte, honestidade, facilidade para se relacionar com as pessoas, simpatia, capacidade de comunicação.” (GOMÉZ, 2005, p. 124).

Não é possível um grupo ou equipe ter motivação ao realizar uma tarefa se seu líder não estiver provido dessas qualidades essenciais. Ele deve estar sempre atento às reações da sua equipe e procurando se aperfeiçoar. Além disso, deve dar o exemplo da honestidade, aspecto fundamental para que o regime de metas adotado na organização pública não implique condutas antiéticas por parte dele próprio e de seus comandados.

Uma vez que é através das atividades desenvolvidas pela administração pública que o Estado alcança seus fins, seus líderes são os responsáveis pelas decisões governamentais e pela execução dessas decisões.

Para que essas ações não distorçam as finalidades estatais, a administração pública se submete às normas constitucionais e às leis. Todo esse aparelhamento de normas objetiva um comportamento ético e moral por parte de todos os agentes públicos que servem ao Estado.

## **Metodologia**

A metodologia é um conjunto de técnicas utilizadas na preparação de uma pesquisa científica que deve ser seguido para podermos responder aos problemas do tema da pesquisa, conseguindo obter os resultados do trabalho de forma clara e objetiva.

Na visão de Lakatos e Marconi (2008) método é o conjunto das atividades ordenadas e lógicas que admite alcançar o objetivo, delineando o caminho a ser seguido, sinalizando erros e auxiliando nas decisões do pesquisador. A presente pesquisa será qualificada quanto à abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

Quanto à abordagem, a pesquisa é quali-quantitativa, pois é um método de investigação científica que foca o caráter subjetivo, estudando as particularidades e experiências individuais. O trabalho qualitativo deve preceder o trabalho quantitativo. O propósito da pesquisa qualitativa não é somente quantificar, mas também conseguir compreender o comportamento dos grupos analisados, preocupando-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A metodologia qualitativa é descrita como um “guarda-chuva” que cobre uma gama de técnicas de interpretações dos fenômenos nas ciências administrativas, porém:

“[...] os métodos qualitativos e quantitativos não são excludentes. As diferenças entre as duas aproximações ficam situadas na forma global, no foco e ênfase de estudo.” (VAN MAANEN, 1983, p. 10).

Relativamente aos objetivos, a pesquisa se classificará como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, conforme Gil (1999), tem como objetivo oferecer maior intimidade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a estabelecer hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aperfeiçoamento de ideias ou o descobrimento de intuições.

Quanto aos métodos técnicos, o estudo se classificará como pesquisa bibliográfica documental, de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é um estudo realizado ou desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A revisão da literatura envolve uma das partes mais longas e trabalhosas da pesquisa. A pesquisa documental é muito parecida com pesquisa bibliográfica, mas a diferença entre as duas está na natureza das fontes.

A pesquisa de campo, como narram Marconi e Lakatos (1990), é aquela empregada com o objetivo de obter dados e informações sobre um problema para o qual se busca uma resposta. Para Gil (2002), “essa estratégia de pesquisa procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”. Na pesquisa de campo, é destacada a seriedade de o pesquisador ter uma experiência direta com a situação de estudo. Sendo assim, a nossa pesquisa se classifica como uma pesquisa de campo, pois foi realizada na Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, com os colaboradores públicos ali pertencentes.

Yin (2001, p. 32) relata que o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, notadamente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Dessa forma, foram elaboradas 10 questões objetivas. Os questionários foram distribuídos por e-mail individualmente aos respondentes, com consentimento deles, que tiveram o prazo de duas semanas para respondê-lo. Para análise dos dados, foi adotada a apresentação de gráficos seguida de análise discursiva do conteúdo.

Inicialmente, todos os colaboradores foram indagados, por e-mail, se teriam interesse em colaborar. Entre todos os e-mails recebemos 40 respostas, que representam uma amostra de 0,11% do total de servidores da Prefeitura de Belo Horizonte.

Sendo assim, a pesquisa foi aplicada a uma amostra de 150 servidores, porém foram coletadas apenas 40. Buscou-se identificar de que forma, na administração pública, as atitudes do líder podem refletir positiva ou negativamente sobre o procedimento dos seus liderados em termos de probidade, empenho e motivação. A pesquisa teve como pontos relevantes, em relação aos dados sociodemográficos, a composição por sexo de 32% feminino e 68% masculino, com faixa etária compreendida entre 41 a 50 anos (55%).

Em relação à escolaridade, observa-se que 26% dos respondentes possuem superior incompleto e que trabalham há mais de 10 anos como servidores públicos.

### **Universo da pesquisa – limite**

O universo da pesquisa compreende o conjunto de colaboradores da Prefeitura de Belo Horizonte, em Minas Gerais. A escolha dessa prefeitura se deu por ser a cidade onde um dos autores reside e por entender que é importante identificar capacidades individuais associadas ao líder do setor público.

Belo Horizonte é um município brasileiro e a capital do estado de Minas Gerais. Com uma população estimada em 2.512.070 habitantes, de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE-2018), é considerado o 6º município mais populoso do país, o terceiro mais populoso da região Sudeste e o mais populoso de seu estado. Com uma área de aproximadamente 331 km<sup>2</sup>, possui uma geografia diversificada, com morros e baixadas. O município de Belo Horizonte está desmembrado em nove administrações regionais (Barreiro, Centro-Sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Norte, Oeste

Pampulha e Venda Nova), que são divididas em bairros. Criada em 1983, a jurisdição das unidades administrativas regionais leva em conta a posição geográfica e a história de ocupação. Os cargos de direção, assistência e assessoramento da administração regional são providos por atos do prefeito. Belo Horizonte obteve um PIB calculado em R\$ 188,54 bilhões em 2013, o que corresponde a 38,7% de todo o PIB mineiro. Segundo dados do IBGE, a rede urbana de influência exercida pela cidade no resto do país abrange 9,1% da população e 7,5% do PIB brasileiro.

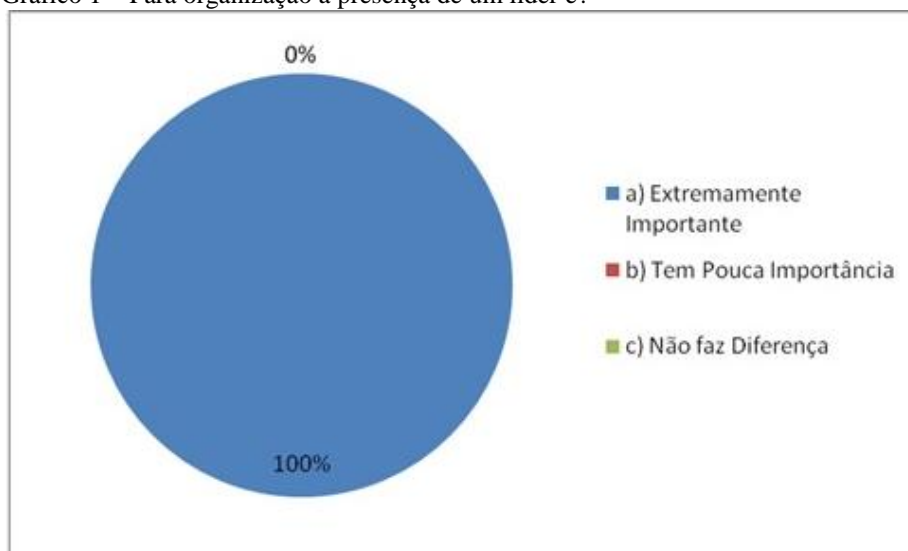
O universo de servidores municipais de Belo Horizonte é de 38.304, de acordo com as informações do sítio eletrônico da prefeitura. Devido à impossibilidade de contemplar todo esse universo, selecionou-se uma amostra de 40 (quarenta) colaboradores da organização estudada.

### Resultados e discussões

Para análise dos dados, foi adotada a apresentação de gráficos seguidos de análise discursiva do conteúdo.

De acordo com a primeira pergunta, que se refere à importância da presença do líder na organização, constatou-se que a figura do líder é importante, como mostra o Gráfico 1:

Gráfico 1 – Para organização a presença de um líder é?

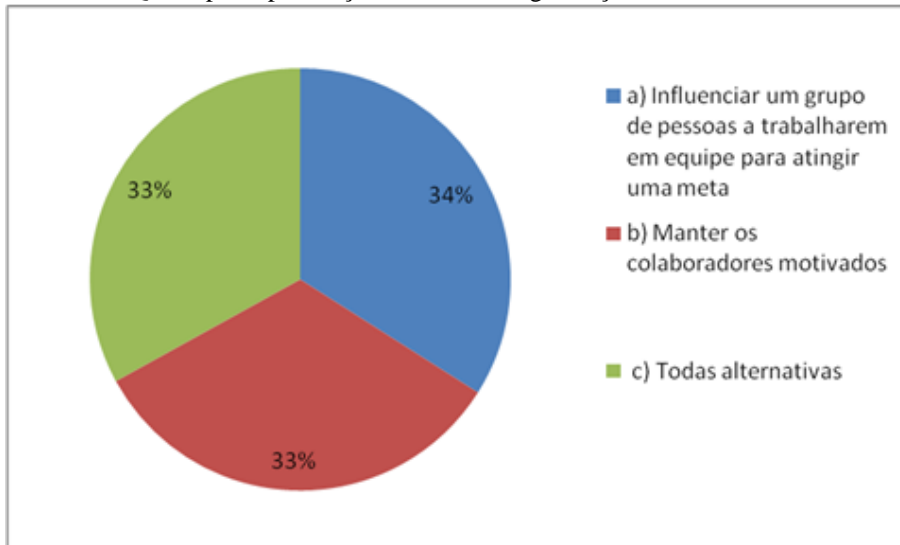


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Apesar de essa pergunta tender a apresentar uma resposta lógica, por isso o resultado unânime, destaca-se que é necessário realizá-la para saber o que os colaboradores acham da presença do líder na empresa, se é importante. Isso porque, segundo Maximiano (2004), nem sempre os empregados de uma organização têm a devida consciência sobre o papel desempenhado pelo líder.

Segue o Gráfico 2, que indaga sobre qual a principal função desempenhada pelo líder na organização.

Gráfico 2 – Qual a principal função do líder na organização?

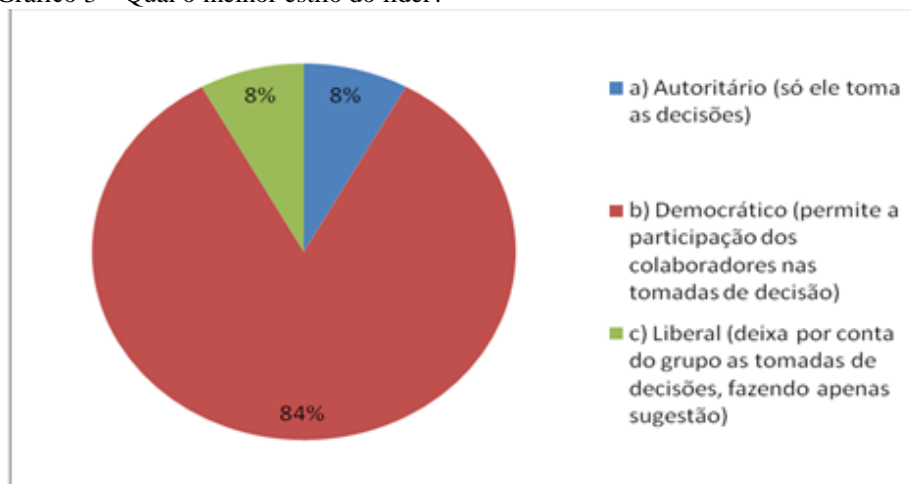


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O Gráfico 2 mostra que a opinião dos colaboradores da empresa se divide no que diz respeito à principal função do líder. Desse modo, pode-se inferir que as três alternativas estão ligadas de alguma forma às qualidades do líder mencionadas nos capítulos anteriores, tais como a capacidade de conciliar e solucionar conflitos. Essa variação nos resultados é compreensível se levarmos em conta que, segundo Marques (2011), o líder assume um amplo repertório de funções, desde procedimentos técnicos a questões como comportamento organizacional. Analisando-se esse resultado juntamente com o resultado da questão 1, constata-se que, apesar de todos conhecerem a importância do líder, não conseguem identificar com exatidão qual sua principal função.

Em seguida, o Gráfico 3 indaga aos informantes qual seria, na opinião deles, o estilo ideal de liderança.

Gráfico 3 – Qual o melhor estilo do líder?



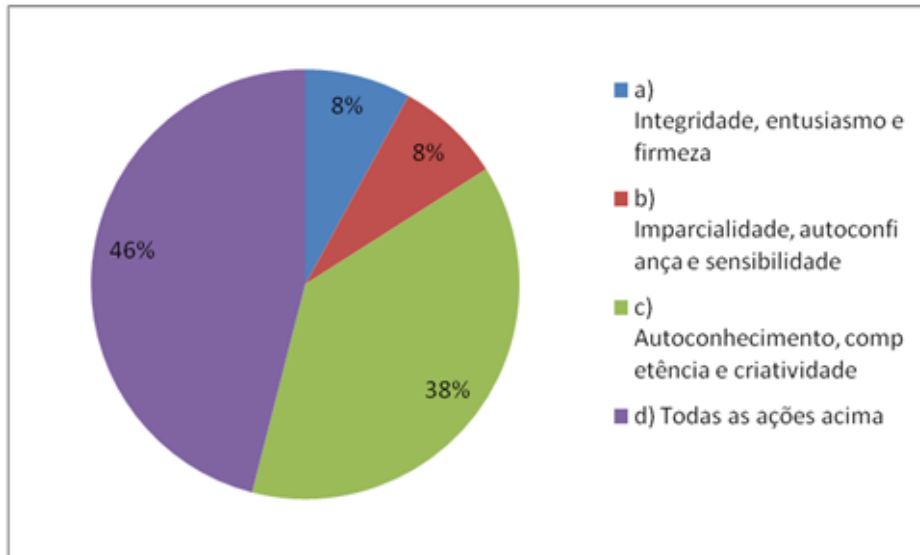
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A análise do gráfico mostra que, na opinião dos colaboradores e gestores da prefeitura, a liderança está relacionada à capacidade de ouvir os companheiros e considerar suas opiniões. Nesse sentido, o bom líder é aquele que tem o estilo de liderança democrático. Essa qualidade

está coadunada com o conjunto de predicados imprescindíveis ao líder, como foi apresentado anteriormente no referencial teórico deste trabalho.

Por sua vez, o Gráfico 4 procurou verificar quais seriam, na opinião dos respondentes, as características essenciais de um líder.

Gráfico 4 – Quais as principais características de um bom líder?

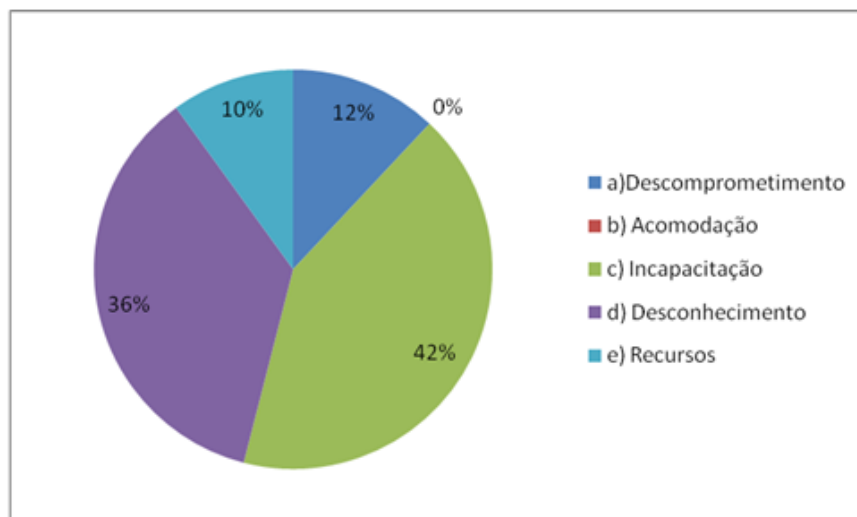


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Analisando-se o gráfico é possível perceber que, apesar de a amostra ser quantitativamente pequena, os colaboradores e gestores da prefeitura se mostram divididos, mas a maior parte acredita que o líder deve ter todas essas características, e não só algumas citadas. Essa posição dos respondentes está adequada à ideia de Cruz (2006) segundo a qual liderar é não gerir. Segundo ele, o líder não gere a organização, na verdade, ele vai solicitar a cada elemento, a cada unidade, que faça a gestão adequada, pois liderar é, sobretudo, ser capaz de influenciar as emoções dos outros para criar energia, paixão, entusiasmo e empenho. Porém, como nosso objetivo é uma análise dessa organização, os dados aqui apresentados sem tornam de grande relevância.

Em seguida, o Gráfico 5 procurou arguir os participantes sobre quais seriam os principais desafios enfrentados pelo líder na prefeitura da cidade.

Gráfico 5 – Quais os maiores desafios do líder na prefeitura?

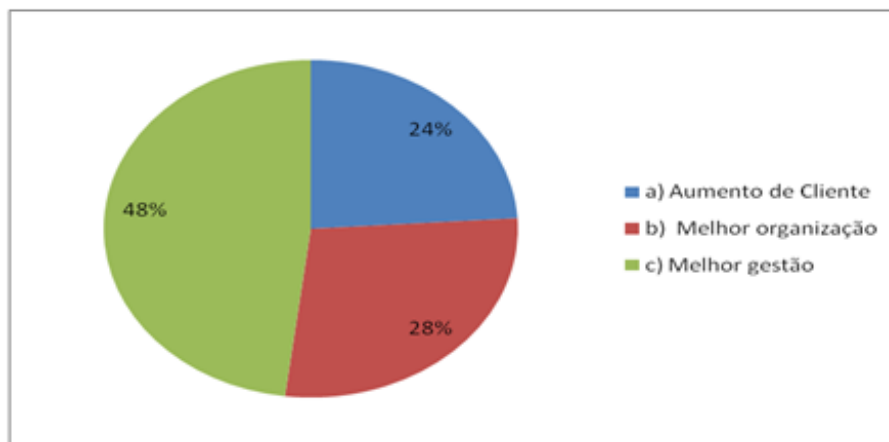


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As respostas indicam que os maiores empecilhos ao trabalho do líder consistem na incapacitação dos colaboradores e no desconhecimento dos instrumentos de gestão. Esse dado também foi observado em pesquisa anterior, na qual Davel e Vergara (2001) destacam que o líder, muitas vezes, lida com um corpo bastante heterogêneo de recursos humanos, o que dificulta seu trabalho. Isso significa que um ponto a ser melhorado na prefeitura consiste no aspecto informativo. Pode-se inferir que o esforço da empresa em colocar seus colaboradores a par dos processos organizacionais não se realiza de forma plena.

Já o Gráfico 6 indagou aos informantes quais seriam, na opinião deles, os principais benefícios para a prefeitura gerados pela atuação da liderança.

Gráfico 6 – Quais os maiores benefícios da liderança para a prefeitura?

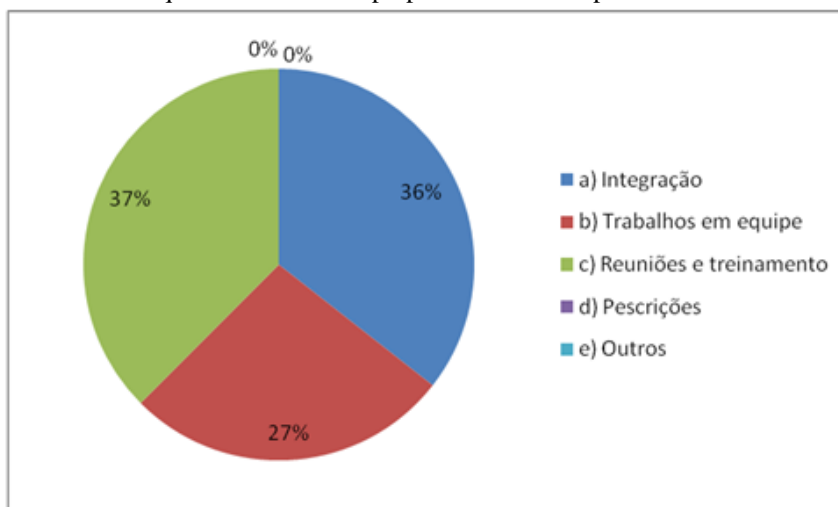


Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os resultados indicam que os ganhos incidiram em maior grau sobre o âmbito da gestão, seguindo-se a expansão da clientela e a organização estrutural. Esses resultados demonstram que, através do trabalho desenvolvido pela liderança, a administração pública tem conseguido obter bom êxito.

Por sua vez, o Gráfico 7 questionou os participantes sobre o modo como o líder os prepara para o alcance das metas institucionais.

Gráfico 7 – De que forma seu líder prepara os liderados para as metas?



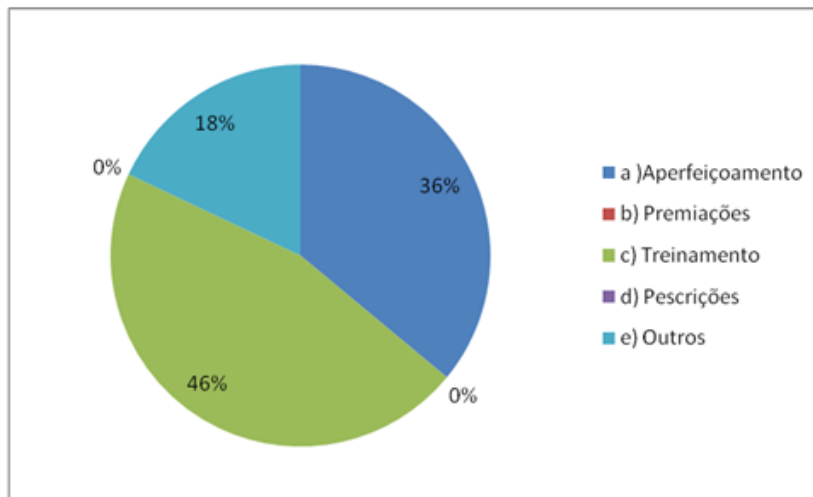
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Essa questão apresenta certa divisão entre três opções, o que indica que a liderança exercida na prefeitura tem atuado, mediante frentes diversas, para a consolidação de uma

cultura organizacional coesa e participativa. Essa atuação multifocal é coerente com o que prega a teoria, pois Davenport e Prusak (2003) argumentam que uma organização bem-sucedida precisa lançar mão de diferentes mecanismos para mobilizar seus colaboradores em torno de seus projetos. Verifica-se, nesse caso, que a divulgação das metas institucionais entre os colaboradores é de fundamental importância.

Em seguida, o Gráfico 8 procurou indagar os informantes sobre qual é a forma utilizada pelo líder quanto à motivação dos trabalhadores.

Gráfico 8 – Qual a forma adotada pelo líder para a motivação dos funcionários?



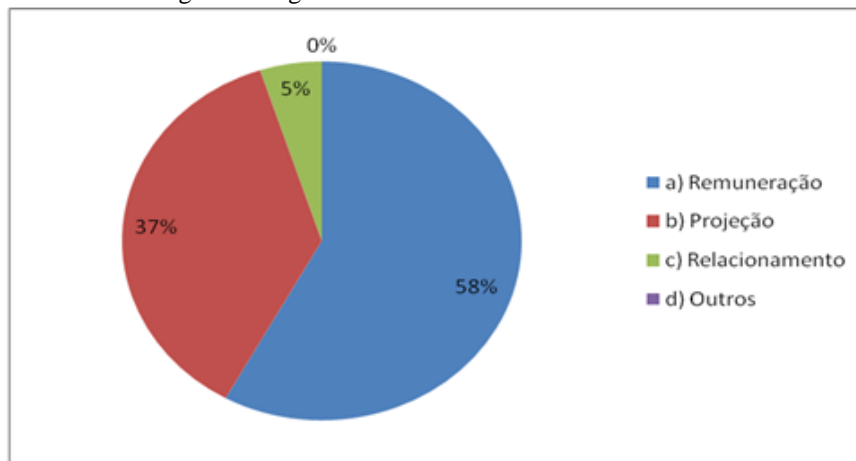
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As respostas indicam que a prefeitura investe em treinamento e capacitação de pessoal. Nesse sentido, a atuação do líder está correta, pois, conforme Motta (1998), as empresas devem adotar estratégias paralelas, como o incentivo por meio de premiações, para ajudar na formação de uma cultura organizacional convergente com os objetivos da empresa.

Podemos ainda destacar que, apesar de a prefeitura investir constantemente em treinamento e capacitação, muitos colaboradores só participam dessas ações para atingir as metas propostas para o regime de progressão e/ou promoção funcional, e não com o objetivo real de capacitação para aplicação em seus setores laborais. Esse problema é considerado como dificuldade de encontrar a real aplicação das capacitações dentro do capital intelectual dos colaboradores.

O Gráfico 9 questionou quais seriam as vantagens obtidas com o regime de metas.

Gráfico 9 – Vantagens do regime de metas



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

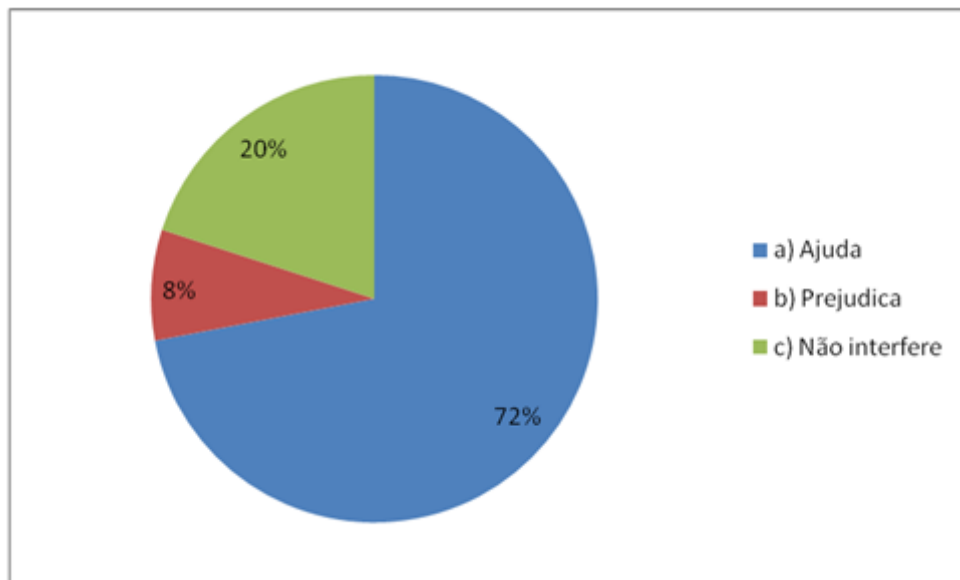
Uma vez que o regime de metas opera por meio de incentivos e premiações, como narra Kotter (1997), a atividade basilar de um líder é a mudança, por meio da direção estratégica da empresa, da concessão das metas aos recursos humanos e da motivação para que sejam cumpridas.

Todavia, é patente o contraste entre a ênfase nas formas de premiação e na relação interpessoal. Na percepção dos colaboradores, o regime de metas favorece bem menos o aspecto coletivo (relacionamento) do que o individual (premiação).

Embora o prêmio, sobretudo em dinheiro, seja um componente motivacional importante (WOOD, 2004), o clima organizacional saudável também é, e as respostas para essa questão deixam claro que o aspecto individual (promoção e remuneração) é mais beneficiado do que o coletivo (relacionamento). Assim, pode-se indagar se o convívio em equipe não fica comprometido, pois, como visto no Capítulo 2, com autores como Bowman (2010), o regime de metas pode prejudicar o clima organizacional quando engendra uma cultura de competitividade excessiva.

Por sua vez, o Gráfico 10 indagou aos participantes sobre em que medida as metas estabelecidas influenciariam em sua motivação.

Gráfico 10 – Impacto das metas na sua motivação



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As respostas a essa questão indicam que, apesar de priorizar os ganhos financeiros, a prefeitura consegue manter os colaboradores motivados, pois quase dois terços dos participantes consideram que se sentem motivados devido às metas estabelecidas. Esse resultado indica que, na organização estudada, o enfoque econômico não acarreta prejuízos significativos ao sistema de metas no que se refere ao aspecto subjetivo dos colaboradores.

### Considerações finais

Como visto neste trabalho, a avaliação de desempenho pode não apenas fornecer medidas sobre o desempenho organizacional no passado como também auxiliar nas tomadas de decisões e na otimização da performance no futuro. A análise dos dados trabalhados também nos leva a concluir que um programa de avaliação de desempenho apoiado, refletido e bem conduzido tende, exatamente, a criar um ambiente de trabalho baseado em competição que incida em benefícios para a prefeitura, os servidores e a comunidade em geral.

Foi possível, assim, conceituar a gestão de pessoas na administração pública, com ênfase na avaliação do desempenho, como apresentava um dos objetivos do trabalho. Vimos



que os indicadores de desempenho são imprescindíveis enquanto ferramentas de auxílio para um planejamento estratégico no âmbito da gestão pública e, por conseguinte, contribuem para que as organizações adquiram maior eficácia e eficiência. A avaliação de desempenho torna os gestores e demais colaboradores mais envolvidos na busca por evitar o mau desempenho em curto, médio ou longo prazo.

No que diz respeito ao objetivo traçado que analisa se a liderança, no âmbito da prefeitura de Belo Horizonte, pode influenciar o comportamento dos seus liderados quanto à conciliação entre o regime de metas e a probidade na atuação junto a esse setor, vimos a importância do papel do líder na organização. Por meio de sua capacidade, seu modo de influenciar e seus conhecimentos, o líder conduz grupos de pessoas a atingirem metas trabalhando em equipe, mostrando que seu papel é indispensável. Entende-se, portanto, que mesmo não crendo que exista um conjunto de traços que identifique um líder, não se pode deixar de destacar a existência de duas características da liderança: a influência e a confiança.

Foi possível compreender que os colaboradores da prefeitura consideram a presença do líder importante e preferem um estilo de líder democrático e que mantenha um bom relacionamento com seus colaboradores. Pessoas motivadas trabalham mais e melhor, trazendo resultados positivos.

Para tanto, é relevante o papel do líder que desenvolve novas ideias com ética, buscando o crescimento para a organização e auxiliando também na resolução de conflitos, o que é inevitável quando pessoas com ideias e objetivos diferentes têm que trabalhar em equipe. O convívio e o bom relacionamento com os colaboradores estabelecem uma relação de confiança e respeito.

Dos colaboradores que responderam ao questionário, a grande maioria acredita que um bom líder deve apresentar características integridade, ética, entusiasmo, firmeza, imparcialidade, autoconfiança, sensibilidade, autoconhecimento, competência e criatividade.

Das opções apresentadas no questionário como forma de o líder resolver um conflito dentro da organização, os colaboradores optaram por promover encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e tentar solucioná-lo. Assim, a realização do trabalho considera que o líder é uma figura importante dentro da organização, pois ele interfere de forma positiva na forma de trabalhar dos colaboradores. Também foi observado que a liderança exerce influências cruciais na manutenção da motivação e, por conseguinte, no êxito de uma empresa frente à concorrência.

Conforme visto neste trabalho, o líder se destaca por características como o dinamismo, a identificação com o que faz, a capacidade de liderança e a facilidade para trabalhar em grupo. No entanto, sua atuação não pode ocorrer de forma unilateral e autocrática, na qual as relações são verticalizadas. Afinal, organização e hierarquia não significam, necessariamente, dominação e submissão, em que os colaboradores não passam de decodificadores passivos das informações e ordens transmitidas, sem participação efetiva nos processos decisórios. Assim, a liderança, se não realizada de forma estratégica, pode ser pouco eficaz ou mesmo ter um efeito contraproducente, ao produzir desmotivação e não motivação.

Tendo líderes eficientes, a empresa pode ficar à frente de outras organizações. Por isso, é de responsabilidade das empresas ter bons profissionais para que cada vez mais haja uma adaptação do ambiente a fim de proporcionar uma superação de obstáculos e uma preparação para novos desafios. E a instituição, por sua vez, deve inserir instrumentos de avaliação de estratégia com o intuito de avaliar a conduta e o desempenho de seus líderes.

A desvantagem de não ter líderes eficazes pode ser ter colaboradores desmotivados, sem trabalho em equipe, tornando a organização um fracasso.

O resultado mostrou que, para que as conexões entre os processos da empresa e o processo de liderança fiquem claras, é imprescindível reconhecer o contexto organizacional, em que líderes, liderados e grupos são elementos que estão invariavelmente se relacionando.

Dentro desse contexto, e de acordo com o nosso objetivo de pesquisa, entendeu-se que na administração pública as ações do líder podem causar impacto de caráter positivo ou negativo sobre o procedimento dos seus subordinados em termos de probidade, empenho e motivação. Contudo, o ser humano reage de forma não padronizada frente aos acontecimentos no trabalho e em sua vida pessoal, o que se reflete diretamente nas atividades da empresa. Daí vem a seriedade do líder dentro da organização. Os benefícios para a instituição que conta com um bom líder são numerosos, pois é nele que se reúne a atenção de todos, ele é quem irá administrar ou influenciar os demais componentes da organização.

Percebeu-se ainda que o comportamento e a forma de dirigir a equipe podem motivar o grupo positivamente ou negativamente, e que, ao mesmo tempo, os líderes devem aperfeiçoar seu conhecimento. O segredo está nas mãos dos líderes, que necessitam ser dinâmicos e eficientes nas funções, desempenhando suas obrigações para o sucesso da organização. Uma vez que esta pesquisa não tem pretensões conclusivas para todas as organizações públicas, espera-se que, devido à relevância do tema, o trabalho constitua uma fonte de consulta e pesquisa como forma de buscar ferramentas estratégicas para o melhoramento da cultura organizacional no âmbito da gestão pública municipal.

### **Referências**

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

BARRETT, Richard. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. 10 ed. São Paulo: Cultrix Ltda, 2006.

BOWMAN, James S. The success of failure: the paradox of performance pay. **Review of Public Personnel Administration**, v. 30, n. 1, p. 70-88, 2018.

CRUZ, L. M. M. S. **Responsabilidade social**: visão e intermediação da mídia na redefinição do público e do privado. 2006. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 2006.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HERSEY; BLANCHARD. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 2016.

JORDÃO, Sonia. **A Arte de Liderar**: vivenciando mudanças num mundo globalizado. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2015.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

LISBOA, Lázaro Plácido. **Ética Geral e Profissional em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARQUES, Wagner Luiz. **Ciências empresariais**. Paraná: Gráfica e Editora Bacon Ltda, 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Ltr, 2016.

STIGAR, R. **A importância das disciplinas de Teorias da Administração, Relações Interpessoais, Tecnologia e Desenvolvimento Humano e Análise Econômica Social para a formação do gestor em Recursos Humanos**. Disponível em:  
<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/treinamento/aimportancia-das-disciplinas-de-teorias-da-administracao,-relacoes-interpessoais,-tecnologia-e-desenvolvimento-humano-e-analise-economica-social-para-a-formacao-do-gestor-em-recursos-humanos-26839/artigo/#.UmVmVfk3sbA>. Acesso em: 12 nov. 2019.

VAN MAANEN, J. **Qualitative Methodology**. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.

WOOD JR, T. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2016.