



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**



AMABILE BORGES DA COSTA

**GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA: ANÁLISE EM
AMBIENTES PÚBLICOS**

GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

**CURITIBA
2013**

AMABILE BORGES DA COSTA



**GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA: ANÁLISE EM
AMBIENTES PÚBLICOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba.

Orientador (a): Prof.^a **Hilda Alberton de
Carvalho**

**CURITIBA
2013**



TERMO DE APROVAÇÃO

GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA: ANÁLISE EM AMBIENTES PÚBLICOS

Por

Amabile Borges da Costa

Esta monografia foi apresentada às 9:30 h do dia 11 de Dezembro de 2013 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba. O (a) candidato (a) foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof^a. Dr. Hilda Alberton de Carvalho
UTFPR – Campus Curitiba

Prof^a Dr. Isaura Alberton de Lima
UTFPR – Campus Curitiba

Prof *M.Sc.* Marcos Ferasso
UTFPR – Campus Curitiba

Dedico a minha família, sobrinhos e ao meu afilhado

que sempre me apóia e me da forças

para continuar a caminhada.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

A minha família, em especial minha irmã Adriana Borges, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida, ao meu afilhado que sempre esteve presente me incentivando a superar os obstáculos.

À minha orientadora professora Hilda Alberton de Carvalho, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Ensino de Ciências, professores da UTFPR, *Campus* Medianeira.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Quando dois homens vêm andando na estrada, cada um carregando um pão e trocam os pães, cada um vai embora com um pão, mas quando dois homens vêm andando na estrada e cada um com uma ideia e ao se cruzarem troca as ideias cada um vai embora com duas ideias”

(Ditado Chinês)

RESUMO

COSTA, Amábile Borges. Gestão de pessoas e liderança: análise em ambientes públicos. 2013. 48 f. Monografia (Especialização em Ensino de Ciências). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2013.

As empresas necessitam investir nos funcionários para introduzir maior dose de motivação, junto a isso, é importante o papel dos líderes para alcançar as metas da empresa, sendo assim, é indispensável à fundamentação das teorias nas empresas para o sucesso de todo negócio. Para esta pesquisa, utilizou-se o recurso da observação do comportamento para chegar ao problema de pesquisa: Como é a atuação da gestão de pessoas e da liderança na gestão pública? O objetivo deste trabalho é avaliar a gestão de pessoas e liderança na Gestão Pública, sob a visão de funcionários públicos. A metodologia utilizada foi à pesquisa aplicada, descritiva, que se desenvolveu por meio de da observação de literatura relacionada ao tema de gestão de pessoas, liderança, gestão pública. Além disso, a aplicação de questionário com uma população 50 servidores públicos da Gestão pública de São José dos Campos no Vale do Paraíba. O questionário foi entregue de forma aleatória e individual, sendo coletados posteriormente para serem codificados e avaliados. Resultado: Conclui-se que não existe uma gestão de pessoas definido, que a liderança não é participativa no dia a dia do serviço público, que tudo acontece sem planejamento, que os setores não estão interligados e os líderes não se envolvem com os funcionários.

Palavras-chave: Liderança. Pessoas. Serviço Público.

ABSTRACT

COSTA, AmáBILE Borges. **People management and leadership**: analysis in public. In 2013. 48 f. Monograph (Specialization in Science Teaching). Federal Technological University of Paraná, Mediatix, 2013.

Companies need to invest in employees to enter higher dose of motivation, along with it, is important to the role of leaders to achieve the goals of the company, so it is essential to the foundation of the theories in business for the success of any business. For this research, we used the feature observation of behavior to reach the research problem: How is the role of people management and leadership in public administration? The objective of this study is to evaluate people management and leadership in public management, seeking to portray the vision of public officials. The methodology was applied research, qualitative, descriptive, which developed through the observation of the literature related to the subject of people management, leadership, public management. In addition, a questionnaire with a population of 50 public servants Public Management in Sao Jose dos Campos in the Paraíba Valley. The questionnaire was delivered randomly and individual and subsequently collected and evaluated to be encoded. We conclude that there is no defined people management, that leadership is not participatory in daily public service, everything happens without planning, which are not interconnected sectors and leaders do not engage with employees.

Keywords: Leadership. People. Public Service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Contexto em transformação e novos formatos organizacionais.....	18
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Aspectos geográficos e sociais de São José dos Campos **Erro! Indicador não definido.**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTO	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 PROBLEMATIZAÇÃO.....	14
1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS E SUA EVOLUÇÃO.....	16
2.2 NOVO PERFIL DO TRABALHADOR.....	17
2.3 GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO PÚBLICA	18
2.4.1 Liderança na gestão pública.....	31
3. METODOLOGIA.....	33
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	33
3.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	33
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
3.4 COLETA DE DADOS	33
3.5 TRATAMENTO DE DADOS	34
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	35
4.1 MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	35
4.1.1 Gestão Pública no município de São José dos Campos.....	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41

REFERÊNCIAS.....	42
ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	45

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

Vive-se num mundo de trabalho que passou por diversas transformações, que foram liderados ou tentados por diversas pessoas, tais movimentos tiveram grande impacto na vida das pessoas, como a crise do capitalismo. Assim, desde a Segunda Guerra Mundial, no final da década de 70, século XX surgiu uma profunda turbulência na economia mundial, as mudanças tecnológicas que se seguiram ajudaram a provocar as alterações no modelo industrial, impactaram no desenvolvimento de novos campos de conhecimento (CRUZ, 2006).

Tais mudanças acarretaram diversas mudanças no perfil dos trabalhadores e no modo de gerenciar e liderar as pessoas, o departamento, que outrora era chamado de Recursos Humanos, necessitou, assim, ser transformado a fim de atender as novas exigências, as mudanças exigiam um novo perfil de trabalhador, exigia uma mão de obra criativa, ágil, participativa, comprometida.

A Gestão de Pessoas é distinguida pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais importante de uma organização que é o Capital Humano que nada mais são que pessoas que a compõe, compete a área de Gestão de Pessoas humanizar as empresas e ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas pautadas à seleção, direção, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo (STIGAR, 2013).

Surge o papel do líder, onde se percebe que liderar é não gerir, o líder não gere a organização, pelo contrário, vai pedir 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, pois a liderança concentra-se, fundamentalmente, na partilha da visão, o líder não é quem está no topo da organização, líder é quem está no centro da organização, não para ser servido, mas para servir a organização (CRUZ, 2006).

1.2 JUSTIFICATIVA

O estímulo para a realização deste estudo surgiu da atração pelo tema gestão de pessoas e liderança, bem como do desejo de compartilhar possíveis descobertas que permitam compreender tais ferramentas em uma Gestão Pública, observando as diferenças de comportamento e de reações dos servidores públicos em seu dia a dia. Além disso, este tema é de suma importância para auxiliar no relacionamento dos líderes e seus subordinados.

Nessa perspectiva, o processo de desenvolvimento de competências dos recursos humanos tem se constituído como um dos principais desafios a serem enfrentados pelas organizações públicas. Trata-se de obtenção de resultados que busque a melhoria na gestão pública, com pessoas envolvidas no desenvolvimento de atividades e serviços, preparadas e capacitadas para as funções.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar a gestão de pessoas e liderança na Gestão Pública, buscando retratar a visão de funcionários públicos da Prefeitura Municipal e da Urbam de São José dos Campos.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a. identificar como é a gestão de pessoas e a liderança segundo a visão dos servidores públicos;
- b. apresentar uma síntese dos resultados da pesquisa com relação ao ponto de vista dos servidores públicos.

1.4 PROBLEMATIZAÇÃO

Sabe-se que o indivíduo se comporta no interior das organizações de acordo com a sua percepção do ambiente, seu comportamento, suas ações e decisões frente ao trabalho são tomadas em função deste contexto.

Acredita-se que as alterações na gestão de pessoas podem gerar mudanças de uma forma geral no mundo e relevante impacto no mundo corporativo.

Para esta pesquisa, utilizou-se o recurso da observação do comportamento para chegar ao problema de pesquisa: Como é a atuação dos líderes na gestão de pessoas na gestão pública?

1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Este trabalho foi organizado em quatro capítulos.

No primeiro, além da contextualização e da sua organização, apresenta-se o problema da pesquisa a serem investigados, os objetivos a serem alcançados, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo contém a revisão de literatura, descrevendo um breve relato sobre administração de pessoas e sua evolução, gestão de pessoas na Gestão Pública. Além disso, apresentam-se as definições sobre liderança e liderança na Gestão Pública.

No terceiro capítulo versa sobre a metodologia utilizada neste estudo.

O quarto capítulo descreve o município de estudo, São José dos Campos, além de um breve relato sobre a gestão pública do município. No sexto capítulo são descritos os resultados e discussões encontrados durante o levantamento da pesquisa.

Em seguida, observam-se as conclusões e as recomendações para trabalhos futuros. Por último, são apresentados os elementos complementares constituídos das referências e anexos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é abordado o conceito teórico sobre administração de pessoas, gestão de pessoas, liderança e gestão pública.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS E SUA EVOLUÇÃO

No século XIX, surge o Departamento de Recursos Humanos com a função de contabilizar os custos da organização, por volta de 1920 o movimento das relações humanas trouxe um desafio ao Chefe de Pessoal, deixar de lado o seu “autocratismo”, para dar espaço às necessidades do indivíduo (GIL, 2001).

Com a necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade de uma organização, surgiu um movimento de valorização do comportamento humano nas organizações, tendo como base os estudos feitos pelo psicólogo americano Elton Mayo.

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (GIL, 2001, p. 19).

No Brasil, entre 1930 e 1950, Getúlio Vargas cria a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, onde eram expostos os direitos dos trabalhadores, surge a preocupação das empresas em seguir as leis, surge o conceito de gestão de pessoas (CORREIA, 2011).

O funcionário deixou de ser uma mera máquina e passou a ser o sujeito colaborador, contribuindo com o seu recurso intelectual ao desempenhar sua parte no processo de transformação da empresa.

Em 1980 dá-se início ao período da administração estratégica, que visa cooperar com a organização, em prol de atingir de seus objetivos, utilizando as políticas de manutenção dos recursos humanos, onde, a organização passa a visualizar melhor os impactos, que ações podem causar ao seu ambiente, o Gerente de RH passa a integrar a diretoria,so que agora em nível estratégico, pois as empresas estão diante de um ambiente marcado por constante competitividade, pela busca de novos modelos de gestão eficazes e pela velocidade de informações

que sejam capazes de reagir ao dinamismo do mercado, como resultado, há a necessidade de planejar, controlar, coordenar, delegar responsabilidade e autoridade, além de melhorar as relações no trabalho (NEVES, 2013).

Analisando a evolução da administração de pessoas, pode-se entender sua importância no âmbito organizacional, voltado para as estratégias a fim de se obter o crescimento e sucesso.

2.2 NOVO PERFIL DO TRABALHADOR

A nova sociedade foi batizada de Sociedade da Informação onde requer que do trabalhador uma direção de “eixo do poder dos músculos para o poder da mente” (VERGARA, 2009, p.18), no âmbito da gestão das pessoas, novas práticas são introduzidas a fim de fundamentar este novo processo.

A gestão se volta para um modelo participativo demandando maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com os resultados organizacionais. A força de trabalho deixa de ser homogênea e passa a exigir – se cada vez mais elevada qualificação técnica, habilidades, conhecimentos e atitudes para criar, diagnosticar e, portanto, decidir (COSTA, 2012).

No novo perfil é necessário, conhecer e, sobretudo, saber aprender, ir além de sua competência técnica, saber explorar suas atitudes morais e seu poder de interpretação da realidade e se articular bem com ela, de acordo com Assis (1999, 54), as características que devem compor o novo perfil do trabalhador, são:

- a. Ser flexível, saber lidar com uma variedade de funções, saber integrar-se a diferentes formas de desenvolver trabalhos.
- b. Ter mais responsabilidade, ser capaz de exercer a liberdade de planejar, decidir e organizar o próprio trabalho, bem como resolver os imprevistos dele decorrentes.
- c. Ter abertura, criatividade, motivação, iniciativa, curiosidade, vontade de aprender e de buscar soluções.
- d. Trabalhar em equipe, demonstrar cooperação, comunicação e respeito aos outros.
- e. Ter disciplina, organização, equilíbrio e assiduidade, além de capacidade para realizar um trabalho mais abstrato e analítico.

Bastos e Lima (2002, apud BORGES-ANDRADE, 2006, p. 27) sintetizam na figura 1 as mudanças em curso no mundo do trabalho e os seus impactos nas organizações.

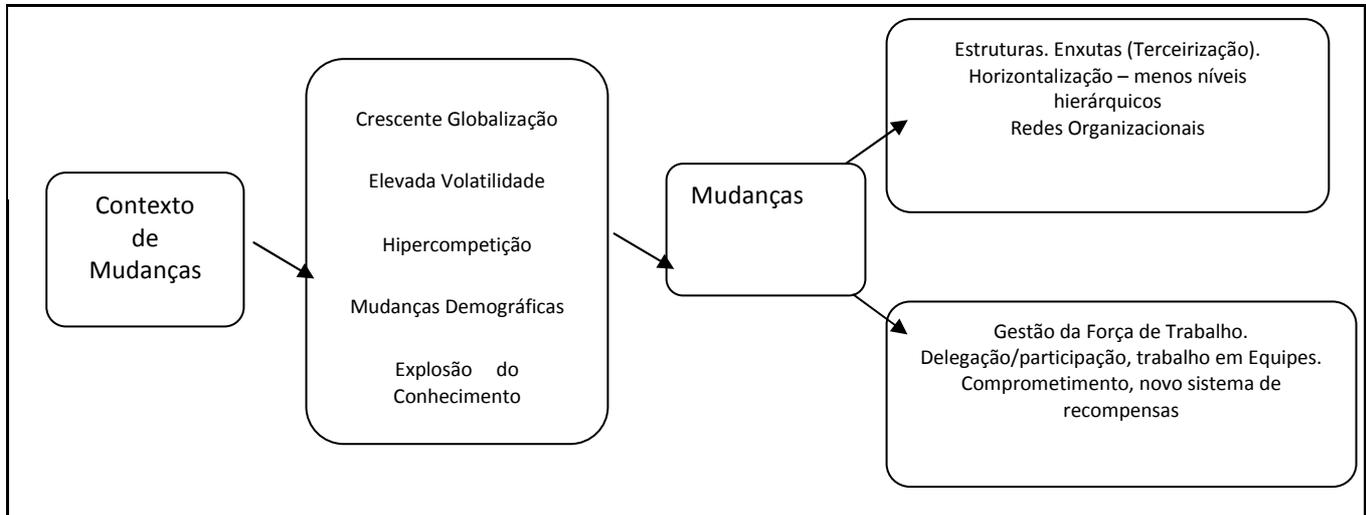


Figura 1: Contexto em transformação e novos formatos organizacionais
Fonte: BORGES-ANDRADE, 2006, p. 27

Esse texto apresenta a necessidade de flexibilidade que o trabalhador tem que ter para ter, uma vez que, o mundo vem sofrendo constantes mudanças, com isso o perfil do trabalhador também vem se adequando a nova realidade. Na gestão pública não fica diferente, as mudanças ocorrem de maneira lenta, porém mais complicada sua aplicação.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO PÚBLICA

As empresas analisam os fatores de sucesso contrapondo-os aos fatores de insucesso após a análise de metas, que contempla vantagens e desvantagens do resultado a ser perseguido e assim por diante.

Boog (2001, p. 03) descreve que há muitos caminhos para se chegar à verdade, naturalmente quem esta à procura da verdade pode encontrar caminhos mais curtos, mais rápidos e mais eficientes, da mesma forma como pode trilhar caminhos que não levam a lugar algum.

Com a valorização do comportamento humano, outros temas como motivação, comunicação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser considerados na Administração Pessoal. Essa importância passou a ser mais reconhecida em organizações de maior porte e complexidade. Com isso tendiam a

ser mais impessoais e obtinham consequências favoráveis na Administração Pessoal.

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio a proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, definida pelos teóricos da Administração Científica. Com efeito, pode-se dizer que as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2001, p. 19)

As organizações sofreram sérios desafios nas últimas décadas em razão da globalização da economia, competitividade, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, dentre outras. Não foram todas que conseguiram se adequar a esses desafios, e muitas que conseguiram essa adaptação passaram por mudanças dramáticas, como a terceirização, a reengenharia e o downsing.

As críticas a esses procedimentos, aliadas às novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, sobretudo a partir da década de 90, sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. Dentre as várias críticas, uma das que gerou maiores repercussões referia-se exatamente à terminologia utilizada para designá-la. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível (CHIAVENATO, 1999, p. 7).

A partir do momento que as pessoas fornecem suas habilidades, capacidades, conhecimentos, e o mais importante, sua inteligência, colaborando para o crescimento da organização, passem a ser reconhecidas como parceiras da organização, já que também sua inteligência faria com que a organização construísse um capital intelectual. Chiavenato (1999, p. 7) acrescenta que, dessa maneira, as empresas devem “tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados”.

Os empregados mais produtivos são aqueles que se identificam com a cultura organizacional da empresa e procuram sempre atingir os objetivos da organização, são os que realmente “vestem a camisa”, os verdadeiros parceiros da empresa (CHIAVENTO, 2000). Sendo assim, a empresa necessita elaborar estratégias para manter esses empregados e isso requer delas muita transparência no estabelecimento das bases de sua política de pessoal. Somente dessa forma poderão dizer que não mais estão administrando recursos, e sim pessoas.

Em algumas organizações já existe a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo tem sua participação.

Como cada indivíduo tende a investir seus recursos na organização, à medida que recebem um retorno satisfatório, torna-se necessário valorizá-lo, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização.

Esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas, embora também se fale em Gestão de Talento, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano e Gestão do Capital Intelectual (GIL, 2001, p. 24)

No setor público, o desafio que se coloca é modificar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de isolamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de mudanças organizacionais sugere a adoção, pela gestão pública, de padrões utilizados no ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público (GUIMARÃES, 2000).

Assim sendo, Guimarães (2000) em seu estudo destaca que a abordagem da competência coerente é a caracterizada pelo *downsizing* e pela descentralização, na qual a regra é a flexibilidade. De um lado, procura-se um menor grau de padronização, a descentralização da responsabilidade estratégica e orçamentária, e a separação entre um pequeno núcleo estratégico e, portanto, essencial, e uma grande periferia operacional, visando a aproximar o servidor público do cidadão e, assim, tornar o serviço público mais eficiente. De outro lado, esse modelo pressupõe a redução de pessoal, tanto nos escalões mais altos quanto na base das organizações públicas.

A Gestão de Recursos Humanos possibilita o desenvolvimento das pessoas de maneira em que se identificam co seu ambiente de trabalho, já no caso da Gestão de pessoas na Gestão Pública, as pessoas são obrigadas a, antes de qualquer coisa, desvencilhar dos moldes existentes na burocratização do sistema. Este texto é importante para caracterizar as dificuldades encontradas pelas pessoas nos diferentes ambientes de trabalho.

2.4 LIDERANÇA

A liderança tem um papel importante, pois ela é essencial para o sucesso do grupo e da organização a fim de alcançar as metas. Planejamento, organização, controle, desenvolvimento de estratégias fazem parte do gerenciamento. Um

gerente dinâmico pode ser um bom planejador e um gestor e, mesmo assim, não ter as capacidades motivacionais de um líder, ou pode também ocorrer o contrário, um gerente pode ser ineficaz, porém, ter as habilidades necessárias para um bom líder.

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

A maioria das pessoas encontra muita dificuldade para expressar o quer dizer exatamente com a palavra liderança, e tem muitas definições apresentadas por especialistas e que na maioria das vezes entram em conflito. Uma das definições mais simples e direta diz que liderança é; “obter resultados através de outras pessoas” (CHIAVENATO, 1999, p. 555).

Ao falar em liderança costuma-se citar grandes nomes do passado como: Adolf Hitler, Mahatma Gandhi, Mao Tse-tung, Rosevelt, John Kenedy, Napoleão Bonaperte, Abraham Lincoln, Getulio Vargas, Martin Luther King Jr.

Por esta lista pode-se verificar como é difícil propor uma definição de liderança, que seja específica o bastante para ser útil e ampla o suficiente para incluir pessoas muito diferentes entre si.

Kets de Vries (1997) destaca que a liderança pode ter diferentes definições, onde há divergência entre pesquisadores, porém, todos concordam com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes. Estes são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

Assim sendo, pode-se determinar a liderança como a concretização de uma meta por meio da supervisão de colaboradores (PRINCE, 2000). Ou ainda “liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos” (MAXIMIANO, 2004, p. 78). A definição de liderança dada por Chiavenato (2000, p. 257) diz “(A liderança) é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Senge (2000, p. 28) define a liderança como:

capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar seus processos de mudanças significativos, necessários para que isto aconteça.” ... “Acreditamos, especificamente, que a liderança se desenvolve, de fato, da capacidade de se reter uma tensão criativa, a energia gerada quando as pessoas articulam uma visão e enxergam a verdade (ou melhor, que possam) sobre a realidade atual. Isto também não é uma idéia nova”. “Liderança é uma visão”, diz Peter Drucker. Ou, como expresso nos Provérbios 29:18, "Onde não houver visão, as pessoas sucumbirão".

Bowditch & Buono (2002, p. 118) afirmam que

[...] a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas.

Portanto, a liderança é uma relação entre pessoas com a habilidade de influenciar os outros no trabalho. Os líderes determinam um intenso impacto na vida das pessoas e das organizações, e, por ser um assunto complexo, tem-se uma infinidade de teorias e esclarecimentos sobre o que é liderança (CHIAVENATO, 2000).

A liderança abrange influenciar outros a alcançar objetivo que são essenciais para eles e para a organização. Desta forma, é definido como a capacidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho. Ainda que a liderança seja uma função principal do gerenciamento, não é mesma coisa que gerenciamento.

Os líderes eficazes estão lidando com as mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão. Eles também estão fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar os outros e forçar as mudanças úteis. Um grau realista de autoconfiança está repetidamente à eficácia da liderança. Um líder que é autoconfiante, sem ser exagerado, inspira confiança entre os integrantes do grupo.

A confiabilidade contribui para a liderança eficaz em muitas situações. Ser visto como um indivíduo confiável envolve uma série de comportamentos deferentes. Em primeiro lugar, entretanto, estão a consistência e a integridade comportamental. A consistência refere-se ao fato de ser confiável e previsível, como conduzir avaliações de desempenho e reembolso de despesas como foi combinado. A integridade está centrada em dizer a verdade e manter as promessas (DUBRIN, 2006, p. 267).

Para Chiavenato (1999, pp. 559-560), liderança não é sinônimo de administração, pois o administrador é responsável por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional para alcançar os objetivos. Um

bom administrador deve ser necessariamente um líder, mas um líder nem sempre é um administrador. Os líderes devem estar presentes nos níveis institucional, intermediário e operacional das organizações, as quais precisam deles em todas as áreas de atuação.

Para Kotter (1997), a atividade fundamental de um líder é a mudança, por meio da direção estratégica da empresa, comunicação das metas aos recursos humanos e motivação para que sejam cumpridas.

Assim, atrair atenção é a habilidade de convencer pessoas para terem uma visão comum, voltado para um resultado, um objetivo ou uma direção. Cabe ao líder levar as pessoas a entender suas metas e aderir a elas.

2.4.1 Evolução da liderança

Encontra-se liderança em todos os lugares, mas parece difícil determinar ou entender como se compõe uma boa liderança. A liderança existe entre todas as pessoas e pode-se observar isto nas várias culturas ao redor do mundo, inclusive nas primitivas. Ela está no inconsciente coletivo, independente de culturas, raças ou convicções diferentes.

Curiosamente, os primeiros escritos sobre liderança tratam, em sua maioria, das qualidades pessoais do líder, a partir das quais, são eles nomeados e reconhecidos como heróis ou divindades em diferentes documentos históricos (CONDE, 2004, p. 29).

Se olhar a história, os líderes sempre aparecem, seja entre os animais, os primatas, os humanos, a mitologia grega, a Bíblia, Platão, romanos ou em qualquer outra sociedade. Mesmo onde não têm estabelecido ou elegido os líderes ou regras, existe alguém que sempre começa um processo e representa um papel importante no processo de decisão de um grupo.

Cattani (1999), fazendo levantamento histórico dos estudos sobre liderança, diz que o primeiro escrito a mencionar as palavras liderança, líder e seguidores remonta aos egípcios e data do ano 2300 a.C. Tal achado não parece ser aleatório, mas fruto da concepção existente no Egito Antigo de que o Faraó era “um deus e o filho de um deus”.

O Autor Willian J. Bennet conta que:

Alexandre o Grande, certa vez conduzia seu exercito de volta para casa depois da grande vitória contra Porus, na Índia, e a região que cruzavam era árida e deserta. Os soldados sofriam terrivelmente de calor, fome e, mais que tudo, de sede. Os lábios rachavam e as gargantas sediam por falta de água. Muitos estavam prestes a se deixar cair no chão e desistir. Um dia, por volta do meio dia, o exército encontrou um destacamento de viajantes gregos. Vinham montados em mulas e carregavam alguns recipientes com água. Um deles, sendo o rei Alexandre pegou o elmo com água e ofereceu-lhe. Alexandre pegou o elmo nas mãos e olhou em torno de si. Viu os rostos sofridos dos soldados, que ansiavam, tanto quanto ele, por algo refrescante.

- Pode levar disse ele-, pois se eu beber sozinho o resto ficará desolado, e você não tem o suficiente para todos. E devolveu a água sem tomar uma gota. Os soldados, aclamando seu rei, puseram-se de pé e pediram que o líder continuasse a conduzi-los adiante.

Montana; Charnov (1998, pp. 225-226) afirmam que uma das mais antigas explicações de liderança é a abordagem genética, a crença de que a habilidade de liderança é transmitida geneticamente, dos pais para os filhos, com o pressuposto de que o “líder é nato, não feito”.

As primeiras discussões do processo de liderança ocorreram com Maquiavel, no século XVI. Ele analisava o equilíbrio entre o princípio e o oportunismo, para proporcionar melhor orientação para as ações dos príncipes nas cidades-estado medievais italianas. A liderança eficaz, segundo Maquiavel, era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos permitindo que ações decisivas sejam tomadas. (SMITH; PETERSON, 1997).

A ideia do príncipe como grande homem, onipotente, foi sistematizada durante o Renascimento italiano, quando os cinco principais Estados existentes nesta época, corriam o risco de serem invadidos pela Espanha e França. Maquiavel buscou solucionar o problema de organização destes cinco estados sob um governo unificado, a partir da observação de que um chefe poderoso torna-se necessário em duas circunstâncias especiais: na formação de governo e na época de uma grave crise política (CONDE, 2004, p. 30).

Discorrendo sobre a importância da força, Maquiavel diz que aqueles que desejam alguma coisa nova têm que depender de si ou de outros; “isto é, se para triunfarem na sua ação contam com o auxílio das preces ou da força. No primeiro caso, acabam sempre mal e não conseguem nada, mas quando só dependem deles próprios e podem usar a força, raramente são derrotados”. Desta citação, depreende-se que a única pessoa da qual o líder pode vir a depender é de si mesmo através da força a ser empregada – o que, em si, representa a prevalência do ponto de vista do líder sobre os demais ainda que sob o influxo da força bruta. Para

ratificar seus argumentos, diz que “Moisés, Ciro, Teseu e Rômulo, não teriam conseguido que as suas constituições fossem respeitadas durante tanto tempo se não encontrassem desarmados” (MAQUIAVEL, 1980, p. 34).

2.4.2 A importância da liderança

A Escola Clássica antecedeu a implantação dos princípios da Administração Científica, caracterizava-se pelas responsabilidades claramente definidas entre patrão e empregado, e a realização das tarefas dependia da vontade do empregado, fato este prejudicial à produtividade e à eficiência da organização. (TAYLOR, 1979).

O desenvolvimento da liderança tem um marco significativo nos estudos de Taylor, que busca respostas para os problemas relacionados ao aprimoramento das tarefas, proporcionando a transformação do poder nas organizações.

Os primeiros estudos deste período são de: Frederick Winston Taylor e Henry Fayol, o primeiro centra suas pesquisas na administração, na melhoria da produtividade e no controle das tarefas, publicando os Princípios da Administração Científica, em 1911. Fayol verificou aspectos da organização relacionada com a função administrativa, classificando em grupos da empresa, tais como: operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e contábil.

Morgan (1996) em sua pesquisa verificou que, os empregados apenas executavam as tarefas, sem sequer refletir a respeito das mesmas. Aos administradores cabia o papel de reflexão, uma vez que, o estilo de gestão era mecanicista, o homem ou executava ou pensava, quando executava, se limitava apenas a uma tarefa do processo.

No decorrer da evolução das escolas de administração, fica nítido que na escola tradicional, a liderança era muito mais imperativa, ou seja, exercida através da autoridade. A preocupação com o líder visava às necessidades da organização, onde o funcionamento das empresas estava sempre em primeiro lugar.

Ainda complementando os estudos de Morgan (1996) relata que com o surgimento da Escola Behaviorista que foi de 1957 a 1970, os estudos começaram a se basear na pessoa, ou seja, as características peculiares de cada indivíduo. Eram consideradas as diferenças individuais, e como esses fatores influenciam o desenvolvimento de suas atividades, enfatizando a motivação.

O mundo se modificou de maneira profunda e com ela a revolução dos comportamentos e do consumo atingiu imensa velocidade. As pessoas cada vez mais esclarecidas e conscientes passaram a exigir que as organizações se transformem. Esta transformação requer pessoas que possam não apenas oferecer toda sua criatividade e talento, mas também que seja estimulada e dinâmica constata-se a importância da atuação da Liderança, principalmente considerando que os líderes atuam como agentes de mudança. Neste contexto, a liderança tem sido tema de inúmeras pesquisas e estudos, tendo em vista ser um dos fatores primordiais para o sucesso do trabalho dentro de uma organização.

Entre os estudiosos há divergências sobre quais seriam as verdadeiras qualidades exigidas de um líder, ou seja, alguns acreditam que liderança é um conjunto de aptidões que um líder deve ter; para outros, o líder deve ter um bom método de análise dentro de uma situação específica, alcançando, da melhor forma possível, a solução para os problemas.

Chiavenato (1999, p. 558) define liderança como “um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações”. Fleishman (apud Chiavenato, 1999) salienta que a liderança é uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por um processo de comunicação, para a consecução de uma meta.

A liderança é uma habilidade e por isso deve ser objeto de constante aprendizado, reformulação, levando o líder a desenvolver o seu trabalho diário, conciliando à sua capacidade de liderança, os seus conhecimentos práticos e burocráticos, necessários para o desenvolvimento de suas atividades.

Neste contexto, é fácil identificar o líder que possui uma postura empreendedora e criativa, para obter resultados satisfatórios, pois, é aquela pessoa que todos querem seguir, ou seja, a liderança é uma técnica que pode ser assimilada, aprimorada e ajustada. Assim, líderes em uma situação podem ser seguidores em outra.

A liderança compartilhada, exercida por intermédio de uma rede fluida, é apontada como um requisito e não apenas uma opção. Nessa circunstância, os líderes seriam impingidos a ensinar os outros a serem líderes, já que é o pessoal da linha de frente que primeiro pode reconhecer desafios e oportunidades e dispor de conhecimento para propor melhores respostas. Compreendendo que todas as partes da organização “devem ser capazes de trabalhar juntas para alcançar o bem comum”, a ideia da equipe como capacidade de inovação, de criatividade, liderança, representa, de outro modo, o ideal de harmonia e de integração organizacional (GOLDSMITH; WALT, 2000 apud AZEVEDO, 2002, p. 353).

Para exercer a liderança satisfatoriamente não é necessário ter êxito sempre. Sua eficácia depende da situação, do grupo, dos seguidores e do líder. Na liderança de uma empresa os líderes precisam dos seguidores e vice-versa. A liderança eficaz consiste em diagnosticar o nível em que se encontra o subordinado e utilizar um estilo de acordo com o seu grau de maturidade.

2.4.3 Teorias e estilos de liderança

Considerando que o objetivo da análise deste trabalho refere-se principalmente à liderança, no próximo tópico serão descritas as teorias e estilos de liderança.

2.4.3.1 Teoria do *continuum*

Na teoria do contínuo, cada tipo de ação está relacionado com o grau de autoridade usado pelo chefe e com a margem de liberdade à disposição de seus subordinados, para se chegar às decisões (RODRIGUES, 2006).

Nesta teoria, pode-se notar uma liderança autocrática no qual o líder determina as ideias e como estas serão executadas; isso implica na obediência dos demais (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Tannebaum e Schmidt (1986) relatam algumas atitudes que ocorrem ao longo da sucessão contínua:

- a. O chefe toma a decisão e anuncia – o chefe identifica o problema, considera as alternativas de solução, escolhe uma delas e anuncia a decisão aos seus subordinados;
- b. O chefe vende a sua decisão – o chefe assume a identificação e chega a uma decisão. Porém, ao invés de anunciá-la, tenta vender a ideia aos seus subordinados;
- c. O chefe apresenta suas ideias e pede perguntas – o chefe chega a uma decisão e procura aceitação de suas ideias, dando oportunidade aos subordinados de questionar e entender as intenções do chefe;
- d. O chefe apresenta uma decisão sujeita a mudança – neste caso, existe a possibilidade dos subordinados influenciarem sobre a decisão. O chefe

identifica o problema e antes de concluir sua decisão, procura ouvir todos os envolvidos;

- e. O chefe apresenta o problema, recebe a sugestão e depois toma a decisão - o chefe apresenta o problema para o grupo que inicia as sugestões e após ouvi-los toma a decisão;
- f. O chefe define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão – o chefe transfere ao grupo o direito de tomar a decisão;
- g. O chefe permite que o grupo tome decisões dentro de limites prescritos – neste caso, são identificados os problemas, sugeridos alguns procedimentos e decidem por um ou mais alternativas.

2.4.3.2 Teorias dos traços de liderança

Na teoria dos traços, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que os distingue das demais pessoas, dando-lhe poder de influência. Por volta dos anos 1990, depois de muitos estudos e análises, o máximo que se poderia concluir é que os seguintes sete traços pareciam diferenciar os líderes dos não-líderes: ambição e energia, o desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevada capacidade de auto monitoramento e conhecimentos profissionais (DUBRIN, 2006).

Segundo Robbins (2009), a teoria dos traços tem sua base destacada nas habilidades inatas do indivíduo que são pessoas diferentes das demais pessoas, pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir como líderes, como também por mantê-los em suas posições.

E em sua abordagem a teoria dos traços apresenta quatro limitações:

- a. Não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação. Na verdade, os traços parecem prever a liderança em situações seletivas;
- b. Os traços prevêm melhor o comportamento em situações fracas do que em situações fortes;
- c. As evidências são pouco claras quanto à separação de causa e efeito;
- d. Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

Robbins (2009, p. 156) conclui na sua abordagem em relação à teoria dos traços de que “o fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos”.

Portanto a abordagem baseada na teoria dos traços mostrou-se pouco útil, já que nenhuma combinação de características distinguia consistentemente os líderes dos não líderes, ou os eficazes dos não eficazes.

2.4.3.3 Teorias do Comportamento e estilos de liderança

Depois de vários estudos realizados, referente à teoria dos traços e suas comparações, onde não foi comprovado que os líderes eficazes não apresentavam nenhuma relação com a teoria, estudos no final dos anos 1940 até 1960, começaram a analisar o comportamento dos líderes eficazes. A teoria comportamental procurava descobrir alguma particularidade de como os líderes se comportavam.

White; Lippitt (*apud* MARRAS, 2001) fizeram um estudo em 1939 sobre os estilos de liderança que foi caracterizada pela maneira nas quais o líder orienta sua conduta – autocrática, liberal e democrática para verificar o impacto causado por cada um dos tipos de liderança.

Autocrática	Laissez-Faire	Democrática
Processo de direção centralizado no chefe	Ninguém dirige	Processo de direção centralizado no pessoal
Decisões tomadas sozinho. Não aceita participação do pessoal	Não há decisões	Faz o pessoal participar das decisões
Dá ordens para serem cumpridas sem discussão	Todo mundo faz o que quer	Procura cooperação do pessoal
Não se preocupa com os interesses das pessoas	Cada um age conforme o seu interesse	Procura interessar as pessoas no objetivo
Intolerância	Indiferença aos erros	Tolerância nas falhas involuntárias
Estabelece uma parede	As comunicações são apenas informais	Procura estabelecer comunicações entre as pessoas
Prende tudo nas mãos	Completamente irresponsável	Delega responsabilidades
Despede facilmente os que não servem		Procura colocar “cada homem no lugar certo”

Fonte: Apostila da disciplina de João Lúcio Neto (2012).

Quadro 1 Atitudes características dos líderes

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram a maior produção, enquanto que sob liderança liberal não se saíram tão bem quanto à qualidade. Com a liderança democrática, os grupos não apresentaram um nível de produtividade quantitativamente tão elevado quanto os submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade de seus produtos foi superior. Em suma, foram tão produtivos quanto criativos, diferentemente dos primeiros. Na realidade, o líder utiliza os três tipos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada (MARRAS, 2001, p. 42).

Neste caso, pode-se constatar que os estilos de liderança baseiam-se no princípio de que o estilo a ser utilizado deve depender mais da situação do que da personalidade do líder. Refere-se à escolha do estilo de atuação a ser empregado pelo líder em face das diferentes situações por ele detectadas (CHIAVENATO, 1999).

2.4.3.4 Teoria Contingencial ou Situacional

Na teoria situacional, não existe um único estilo ou característica de liderança, ou seja, para um mesmo subordinado, o líder pode adotar diferentes modelos de liderança, que passam do controle total até a delegação de poderes, dentro dos limites da organização. Em situações em que o subordinado apresenta eficiência, o líder tem a possibilidade de dar liberdade nas decisões, mas se o mesmo apresenta erros consequentes, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

Esta teoria procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prever o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância.

Da abordagem situacional, podem-se inferir as seguintes proposições:

- a. quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é geralmente limitada e sujeita a controles pelo chefe;
- b. um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados, de acordo com as forças já mencionadas;
- c. para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões, mas se o subordinado apresenta erros

seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho (MARRAS, 2001, p. 38).

2.4.1 Liderança na gestão pública

Sabe-se que para muitas pessoas quando se está no auge automaticamente acredita ser um líder. Porém, liderança não é um lugar é um processo, que exige agilidades e competências que são favoráveis se a pessoa ocupar um cargo executivo ou atuar na linha de frente (SANTOS, 2009).

Para muitos liderar é o processo de influenciar e conduzir pessoas para a realização de tarefas com objetivos previamente definidos. No setor público, observa-se certa dificuldade para se alcançar esta ferramenta com comprometimento. Isto porque é notável a questão dos salários baixos, falta de perspectiva de crescimento profissional e precárias condições de trabalho (SILVA, 2002).

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

A definição de público compreende diversos aspectos, e também diversas relações administrativas em uma sociedade, podendo ser uma maneira de definir a situação jurídica de um sistema administrativo. Ferreira (2001, p. 6) define gestão do latim Gerere: “conduzir, dirigir ou governar”, ou seja, administrar é uma aplicação de gerir.

Assim sendo, o processo de liderança na gestão pública implica na existência de restrições a serem observadas pelo gestor. O setor público brasileiro é constantemente influenciado por mudanças que ocorram na economia mundial. Isso decorre em grande parte do processo de abertura dos mercados que iniciou a partir da década de 70, com seu auge nos anos 90 com a globalização. Neste período, a “derrubada das barreiras alfandegárias trouxe inúmeras descobertas para a nação, não só na área de tecnologia, mas também nas maneiras de administrar o serviço público”, como por exemplo, a destruição do modelo intervencionista do estado em todo o mundo, não só pela insuficiência do atendimento das demandas da

sociedade, mas também pelo alto custo para a manutenção (SILVA et al., 2002, p. 15).

A maneira na qual está organizado o setor público interfere intensamente no estilo de liderança dos indivíduos, uma vez que, as regras existentes determinam as barreiras a que o líder estará sujeito, significando que a ação e desempenho dele dependerão de como está organizado o Estado.

Desta forma, as características dos modelos burocráticos – que inibem a ação do líder no que diz respeito à criatividade e inovação, uma vez, não aceita mudanças das ações; e gerenciais fazem com que o líder tenha maior ou menor capacidade de ação e de intervir nos processos, e, portanto nos efeitos da organização.

Essas mudanças não aceitas pela liderança burocrática dificultam a atuação do líder que não consegue desempenhar plenamente suas habilidades pessoais. Porém, possui uma facilidade de acompanhar a execução das tarefas por seu caráter formal e legal.

No setor público, o processo de liderança ainda é mais difícil comparado com o setor privado, pois as limitações para motivar os funcionários quase não existem, além da falta de possibilidade de corrigir condutas consideradas inadequadas.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa de campo de caráter descritivo, que se desenvolveu por meio de da observação relacionada ao tema de gestão de pessoas, liderança, gestão pública com ênfase nas obras de Chiavenato, Maximiano, Santos. Além disso, foi realizada a análise de como é a percepção da gestão de pessoas e liderança na gestão pública da Prefeitura Municipal e na Urbam do município de São José dos Campos.

O universo de pesquisa será composto pelos funcionários e servidores da Gestão Pública de São José dos Campos.

3.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Utilizaram-se questionários dirigidos aos servidores públicos para entender a opinião que os mesmos tinham sobre a Gestão Pública. O questionário dirigido à amostra dessa população se divide em 8 fatores (ANEXO A):

Dados pessoais – com 4 questões fechadas;

Ambiente de Trabalho – com 3 questões fechadas;

Liderança – com 4 questões fechadas;

Gestão de Pessoas – 4 questões fechadas.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Esta pesquisa foi realizada uma amostra de 150 servidores do município de São José dos Campos, porém, foram coletadas apenas 50, entre os meses de agosto a setembro de 2013. O questionário foi entregue de forma aleatória e individual, sendo coletados posteriormente para serem codificados e avaliados.

3.4 COLETA DE DADOS

Técnicas de coletas de dados:

- a. Documentação indireta, abrangendo a pesquisa documental e a bibliográfica;
- b. Documentação direta, na qual serão aplicados questionários (apêndices).

3.5 TRATAMENTO DE DADOS

Foi utilizado o método dedutivo e o procedimento de tratamento dos dados, este serão analisados de forma qualitativa, como por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os (VERGARA, 2009).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

O território joseense foi ocupado primitivamente por aldeamentos das tribos tupi-guarani, a primeira aldeia de São José dos Campos teve início provavelmente em 1590, com as distribuições das sesmarias. Entregue aos padres jesuítas, o aldeamento indígena dos Guainás, localizado às margens do Rio Comprido, hoje divisa com Jacareí, é indicado como primeiro local da formação da aldeia velha de São José dos Campos. A fazenda de gado, termo usado para ocultar dos bandeirantes sua função catequética, recebeu o nome de “Aldeia de São José do Rio Comprido”, por ser de costume dar o nome do santo do dia da fundação da Aldeia, provavelmente em 19 de março, e pela sua localização geográfica. Seu atual nome adotado em 1871 em virtude da imensa extensão de campinas existentes (AGÊ JÚNIOR, 1989).

4.1.1 Gestão Pública no município de São José dos Campos

Os municípios ganharam sua autonomia quando iniciaram o processo democrático no país. A promulgação da Constituição da República de 1988 aprovou o município como membro integrante do conjunto federativo brasileiro.

Assim sendo, os municípios passaram a ter autonomia política, legislativa, administrativa, financeira e organizativa, característica relevante e inovadora do federalismo brasileiro.

Para os municípios esta ação foi importante para conseguir administrar as prioridades principais existentes em suas regiões. Por outro lado, ainda é fácil de encontrar diversos municípios, que ainda dependem quase exclusivamente de transferências federais para sua sobrevivência, da interferência do direito para se cumprir com transparência as políticas públicas.

A decisão do investimento e as áreas de prioridade são decisões que afetam a sociedade e esta deve participar cada vez mais na elaboração de planos e decisões públicas.

Com a atuação da gestão e políticas públicas, o município cresceu e trouxe com o crescimento problemas inerentes ao próprio processo de urbanização. Atualmente o que se observa na cidade é um aumento da verticalização, sobretudo devido a fatores ligados a falta de segurança, que faz com que as pessoas busquem condomínios e com isso aumenta a construção de edifícios. Outro problema observado no município é o aumento das favelas, isso devido ao fato de pessoas virem para a cidade a procura de emprego, aumentando a população sem um planejamento urbano e territorial, o que gera déficits habitacionais e consequente aumento das favelas (SILVA, 2008).

O município de São José dos Campos teve seu crescimento econômico devido a diversos fatores, no qual a participação do governo federal foi imprescindível. Ao instalar no local: institutos de pesquisas e empresas do setor aeronáutico, o governo federal, juntamente com o governo municipal criaram condições favoráveis para a formação de um pólo tecnológico do setor aeronáutico.

Com relação ao aspecto tributário municipal, o município oferece isenção de IPTU e outros benefícios para que empresas se instalem no local, desde que obedeçam a determinadas condições estipuladas para cada caso, como por exemplo, a geração de emprego e renda para o município. A atuação da gestão pública municipal, no que diz respeito à política tributária tem sido bastante eficaz, já que favorece setores econômicos de interesse ao município, entre os quais o setor de informática, e eletrônica, setores ligados a atividades administrativas pesquisa e tecnologia.

No entanto, como consequência do crescimento econômico das últimas décadas, São José dos Campos sofre com um crescimento desenfreado da população, parte destas vindos de outras cidades em busca de emprego nas empresas do município. Essa explosão demográfica trouxe consigo um déficit habitacional e problemas como desemprego e saúde. Atualmente, além desses problemas o município conta com o processo de verticalização, sobretudo de algumas regiões, e isso ocasiona problemas como congestionamento e falta de segurança. A gestão pública local oferece benefícios fiscais para setores ligados a construção civil, mas deixa a desejar em áreas de fiscalização e planejamento das obras, fator que tem como consequência: trânsito caótico em horários de pico e aumento da violência urbana.

No primeiro momento do crescimento econômico do município, apresenta-se de forma bastante clara o Estado Interventor (Keynes), com grandes investimentos na economia. Num segundo momento, surge, sobretudo, o Estado Gerencial, ou seja, regulador da economia.

Com esta introdução da gestão pública no município de São José dos Campos, foi possível entender seu mecanismo de funcionamento.

Para obter os dados aplicou-se um questionário direcionado aos servidores públicos de São José dos Campos, a fim de sentir a percepção dos mesmos em relação à gestão de pessoas e a liderança.

Assim sendo, seguem os resultados do questionário:

Sexo	Feminino		Masculino	
	70%		30%	
Faixa Etária	18-30 anos	31-40 anos	41-50 anos	acima de 50 anos
	0	20%	70%	10%
Escolaridade	2° Grau completo	Superior incompleto	Superior completo	Pós graduado
	10%	40%	30%	20%
Há quanto tempo trabalha na Gestão Pública?	menos de 1 ano	de 1 a 5 anos	de 5 a 10 anos	Mais de 10 anos
	10%	30%	20%	40%

Quadro 1 – Perfil dos respondentes

A pesquisa foi aplicada a uma amostra de 150 servidores do município de São José dos Campos, porém, foram coletadas apenas 50, entre os meses de agosto a setembro de 2013. Buscou-se identificar como é a atuação da gestão de pessoas e da liderança na gestão pública.

A pesquisa teve como pontos relevantes, em relação aos dados sócio-demográficos, a composição por sexo de 70% feminino, com faixa etária compreendida entre 41 a 50 anos – 70%. A predominância do sexo feminino justifica-se pelas características do trabalho e o departamento pesquisado.

Em relação à escolaridade, observa-se que 40% dos respondentes possuem superior incompleto e que trabalham a mais de 10 anos como servidor público.

Tendo-se caracterizado a população-alvo da presente pesquisa, passa-se, a seguir, à análise e interpretação dos resultados quanto aos processos de gestão de pessoas e liderança na gestão pública de São José dos Campos.

Em relação aos processos de gestão de pessoas utilizados na Gestão Pública, 100% dos entrevistados relataram que, não existe uma gestão de pessoas

definido, que o dia a dia do serviço público acontece sem planejamento, os setores não estão interligados e os líderes não se importam com os funcionários. Ratificando o que diz a bibliografia.....

Percebe-se que as administrações públicas, não valorizam e a devida importância à área de recursos humanos, tratando-a apenas como um setor que admite e demite pessoas, esquecendo que o mesmo deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo entre a administração e os servidores. Sabe-se que dentro dos órgãos públicos havia um grande apadrinhamento de pessoas da família, sem contar na falta de capacitação de tais pessoas, a Constituição de 88 iniciou um processo de mudança neste quadro, procurou buscar da Administração Pública maior transparência, profissionalismo e menos injustiças, além do concurso público que oferece aos cidadãos oportunidade igual no ingresso ao serviço público (GEMELLI; FILIPPIM, 2013, p. 14).

Nesta perspectiva de abandono relatada pelos servidores da gestão de pessoas, os entrevistados também citaram que os setores nos quais estão alocados, não possuem metas de desempenho estabelecidas.

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário (DUTRA, 2009, p. 42).

Outra questão levantada nesta pesquisa, foi em relação à aplicação de treinamentos, observa-se que mais de 80% dos respondentes relatam que os treinamentos são oferecidos apenas para os funcionários novos, ou seja, não há na gestão pública um processo de reciclagem no qual normalmente são atualizadas as informações, os procedimentos de trabalho.

Quando se questionou os entrevistados sobre o envolvimento da chefia na liderança demonstrando comprometimento, com a promoção de melhoria do desempenho da organização, estimulando a iniciativa e a inovação, 75% relataram que raramente os líderes têm este hábito.

Ao questionar sobre a cultura de excelência, os valores e as diretrizes da organização, 100% dos entrevistados relatam que as diretrizes estratégicas da organização não são organizadas de maneira alinhada com as metas e ações. A comunicação dos valores e princípios para os servidores não é transmitida de maneira correta o que prejudica o compartilhamento dos ideais e a contribuição de cada um.

A liderança é caracterizada pela mobilização da força de trabalho e o apoio das partes interessadas para o sucesso das estratégias. Aborda também as mudanças culturais indispensáveis para apoiar a concretização das estratégias. Para que se promova a cultura da excelência na organização, são necessários que haja convergência nas ações relativas a todos os setores, unidades e processos, levando-se em consideração as expectativas de todas as partes interessadas (SOUZA, 2008).

Quanto à participação da chefia na análise crítica do desempenho da organização e na busca de oportunidades futura, observou-se que, 90% dos entrevistados relatam que raramente há esta participação da chefia.

O exercício da liderança baseia-se em valores claros e em princípios organizacionais que sustentem as decisões e permitam guiar e inspirar a organização, engajando seguidores no alcance dos seus objetivos. Deve também abranger todos os líderes da organização, mesmo aqueles designados para liderar equipes perenes ou temporárias, fora da estrutura hierárquica, como as equipes multifuncionais, comitês, comissões, times e projetos (GOLDSMITH et al., 2008, p. 78).

Nas questões das práticas de gestão, buscou-se analisar se as mesmas são controladas em relação aos padrões de trabalho estabelecidas e se são melhoradas. Observou-se que 95% dos entrevistados relatam que raramente as práticas de gestão são controladas ou melhoradas.

Ao questionar se os chefes e supervisores são preparados para trabalhar com pessoas e para entender os funcionários, observa-se que, 100% acreditam que os chefes estão despreparados para lidar com pessoas.

Por fim, buscou-se atribuir uma nota de 1 a 5 para alguns itens, sendo 1 o atributo que menos teria a ver a chefia do entrevistado e 5 para o atributo que melhor descrevesse a chefia do entrevistado. O item autoritarismo e respeito obtiveram 100% nota 5, ou seja, todos os entrevistados relatam que a liderança autoritária, onde prevalece o respeito e a dependência, evitam comprometimento.

Já no item planejamento e flexibilidade, 100% dos entrevistados deram nota 3, relatando que seu chefe não possui planejamento adequado das tarefas diárias nem tão pouco dos projetos a longo prazo.

Para finalizar a análise das questões, buscou-se analisar a carisma da chefia, observou-se que 100% dos entrevistados descrevem que os chefes não possuem carisma algum.

Como sugestão de melhoria para a gestão pública, é a utilização de treinamentos voltados aos líderes e as pessoas envolvidas no processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a avaliação feita da administração da Gestão Pública, através dos fatos analisados neste trabalho, conclui-se que inexistente uma gestão de pessoal comprometida; há falta de planejamento nas atividades rotineiras, a departamentalização faz com que os setores não estejam interligados, burocratizando os departamentos, pois, se cada célula de trabalho funciona independentemente, sem conhecer a rotina ao lado, não há fluência do serviço.

Os líderes, quando não definem planos e metas para reciclagem e atualização de conhecimentos de seus liderados, indicam que não se importam com a qualidade dos funcionários, e isto se reflete na falta de comprometimento com seus treinamentos, reciclagens e avaliações. De fato, os treinamentos só ocorrem na ocasião de contratação de novos colaboradores; entretanto, com o passar do tempo, os mesmos incorrem em vícios trabalhistas passados a eles pelos mais antigos.

A comunicação dos valores e princípios para os servidores não é transmitida de maneira correta o que prejudica o compartilhamento dos ideais e a contribuição de cada um.

A falta de treinamento e aquisição de novas ferramentas técnicas impacta na qualidade do atendimento prestado à população, já que na Gestão Pública, não há um método de avaliação eficaz, capaz de mensurar com precisão a qualidade deste serviço.

Existe para os governos a demanda urgente de uma nova visão da Gestão Pública; implementar uma política administrativa alinhada com os novos modelos, criar uma matriz de avaliação e formação de pessoal qualificado, este é um desafio para os novos gestores, que precisam mudar as características de ineficiência e obsolescência intrínsecas deste tipo de administração.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, C. S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciênc. saúde coletiva** v.7 n.2 Rio de Janeiro 2002.
- BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller Ed. 2001.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação integrada e somativa em TD&E**. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas (pp. 343-358). Porto Alegre:Artmed, 2006.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CATTANI, A. D. **Trabalho & autonomia**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus,1999.
- _____. **Gestão de Pessoas**. ed. Compacta: São Paulo. ed. Campus, Atlas, 2000.
- _____. **Recursos Humanos**. Edição Compacta, 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2010.
- CRUZ, L. M. M. S. **Responsabilidade social: Visão e intermediação da mídia na redefinição do público e do privado**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4ª ed. São Paulo: Futura, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVES, D. **Apostila de Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://files.davineves.com/200000076943789536d/APOSTILA%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS.pdf>>. Acesso em: 15/09/2013.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RODRIGUES, A. A. G. **Liderança**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Departamento de Engenharia Civil, junho de 2006. Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas.pdf> Acesso em: 15/08/2013.
- SANTOS, D. R. C. **A Gestão de pessoas no Ministério dos Transportes**. Monografia apresentada a Faculdade Cenecista de Brasília. Ceilândia, 2009.
- SENGE, P. et al. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- SILVA, L. P. et al. **O Processo de Liderança e Seu Exercício na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia**. Especialização em Gestão Tributária, Universidade Salvador, Salvador, 2002.
- SMITH, P. B. e PETERSON, M. F. **Liderança, organização e cultura: modelo de administração do evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- 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/a-importancia-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: 15/09/2013.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1979.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VRIES, M. F. R. K. **A Inveja, grande esquecida dos fatores de motivação em gestão**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

PESQUISA DE CAMPO

DADOS PESSOAIS

1. Sexo:

- Feminino Masculino

2. Faixa etária:

- 18-30 anos
 31-40 anos
 41-50 anos
 acima de 50 anos

3. Escolaridade:

- 2º Grau completo
 Superior incompleto
 Superior completo
 Pós graduado

4. Cargo:

- Servidor
 Aposentado
 Terceirizado
 Outros. Especificar: _____

AMBIENTE DE TRABALHO

6. Há quanto tempo trabalha na Gestão Pública?

- menos de 1 ano
 de 1 a 5 anos
 de 5 a 10 anos

Mais de 10 anos.

7. Os processos de gestão de pessoas utilizados na Gestão Pública são em sua

Opinião:

Ótimos

Bons

Regulares

Ruins

Péssimos

8. Freqüência da aplicação de treinamento:

Bimestral

Semestral

Anual

Somente para funcionários novos

Não são realizados

LIDERANÇA

9. O seu setor, ou sua coordenação possui metas de desempenho estabelecidas?

Sim Não

10. A chefia se envolve pessoalmente, lidera demonstrando comprometimento, com a promoção de melhoria do desempenho da organização, estimula a iniciativa e a inovação.

Sempre

freqüentemente

raramente

nunca

11. A cultura de excelência, os valores e as diretrizes da organização são incentivados e consideram as expectativas das partes interessadas.

Sempre

freqüentemente

- raramente
- nunca

12. A chefia participa da análise crítica do desempenho da organização e a busca de oportunidades futuras para a organização.

- Sempre
- freqüentemente
- raramente
- nunca

GESTÃO DE PESSOAS

13. As práticas de gestão são controladas em relação aos padrões de trabalho estabelecidas.

- Sempre
- freqüentemente
- raramente
- nunca

14. As práticas de gestão e os padrões de trabalho são avaliados e melhorados.

- Sempre
- freqüentemente
- raramente
- nunca

15. Os chefes e supervisores são preparados para trabalhar com pessoas e para entender os funcionários?

- Completamente despreparados
- Despreparados
- Mais ou menos
- Preparados
- Completamente preparados

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

Autoritarismo ()

Respeito ()

Carisma ()

Planejamento ()

Flexibilidade ()