

OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENCONTRADOS POR LÍDERES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM UMA CIDADE NO INTERIOR DO PARANÁ

RICARDO EDUARDO AZANHA DA SILVA¹

JOSIANE LUIZ²

FACULDADE CRISTO REI

RESUMO:

Este artigo tem como problema identificar os principais desafios encontrados por líderes na administração pública em uma cidade do interior do Paraná, tendo como base principal os autores Robert D. Behn, Idalberto Chiavenato e Vera Cavalcanti, com o objetivo de entender os principais desafios que líderes em uma cidade do interior do Paraná encontram em sua gestão, sendo aplicado um questionário com os secretários de tal município, busca-se verificar os desafios apontados pelos mesmos, assim tornasse relevante a pesquisa para entender se tais desafios são diferenciados da gestão privada, pois muito se fala da mesma e pouca atenção é dada a gestão pública, trazendo o assunto para o interesse acadêmico para futuras pesquisas. Por fim os resultados alcançados demonstram como desafios a capacitação de funcionários, muitos líderes e pouca delegação de tarefa para os subordinados.

Palavras-chave: Gestão pública; Desafios; Liderança.

1 Introdução

Assim como nas organizações privadas, existe na gestão pública vários modelos de liderança, em cargos diferenciados e com diversas etapas de hierarquia. Então busca-se saber quais os principais desafios encontrados por líderes na gestão pública? Baseando-se em uma cidade do interior do Paraná, onde buscasse por meio desse demonstrar quais os principais desafios encontrado por secretários municipais da referida cidade através de pesquisa aplicada com os mesmos para gerar resultados quantitativos baseados em sua realidade.

Sendo uma pesquisa de natureza aplicada, com método dedutivo, com fundamentação em pesquisa bibliográfica sobre o tema confrontando os resultados da pesquisa aplicada e a bibliográfica para responder a questão problema. Baseando-se em crenças sobre o conhecimento do assunto, surgiram hipóteses sobre os resultados que podem ser encontrados, como a estabilidade dos liderados estar ligada diretamente aos desafios encontrados pelos entrevistados em suas funções; a crença de que não a colaboração por parte da população

Artigo Científico apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Bacharelado em Administração junto à Faculdade Cristo Rei – Faculdade Educacional de Cornélio Procópio – FACREI - FACED.

¹ Aluno do Curso de Administração da Faculdade Cristo Rei – Faculdade Educacional de Cornélio Procópio – FACREI - FACED, e-mail: Ricardo.azanha@gmail.com

² Professor do Curso de Administração da Faculdade Cristo Rei – Faculdade Educacional de Cornélio Procópio – FACREI – FACED, e-mail: jojo.l Luiz@hotmail.com

segundo os pesquisados e ainda o ingresso do servidor ser por através de concurso e não contratação por suas competências profissionais como seria na gestão privada.

O estudo possui grande importância para o meio acadêmico, pois visa analisar a liderança em um contexto geral, diferenciando a gestão privada da pública, gerando possíveis estudos futuros sobre o tema e observando alterações com relação aos estudos já conhecidos, enquanto para a sociedade como um todo poderá demonstrar resultados relevantes para a crença em um comprometimento por parte de líderes nesses órgãos, enquanto como pesquisa acadêmica vendo a importância da compreensão que há seguimentos diferenciados de gestão e liderança onde o meio influencia diretamente sobre a forma de agir dos profissionais, onde culturas podem definir um resultado favorável ou não para quem se aventura em ser gestor na área pública.

2 A gestão de pessoas.

Estudando administração na atualidade, muito se fala sobre gestão de pessoas, que é um conjunto de estratégias utilizadas para administrar o capital humano de uma forma geral. Entender a importância dessa gestão é fundamental para um bom desempenho das equipes.

Para Smith (1999) as habilidades adquiridas por todos os membros da sociedade, fazem parte da riqueza individual de cada um, assim a aquisição de talentos deve ser através do período de sua aprendizagem ou estudos, se tornando importante para a sociedade onde ele pertence, mesmo sendo individuais as habilidades impactam todos a sua volta, principalmente no ambiente profissional. Pois segundo Ulrich (1989) o foco administrativo das empresas deve ser nos trabalhadores ali existentes, pois as organizações com maior possibilidade de serem bem sucedidas são as capazes de transformar suas estratégias em ações de forma rápida e eficiente, contando com a maximização da colaboração de seus funcionários, criando condições reais e consistentes para essas mudanças acontecerem tornando os profissionais em colaboradores, realmente se importando com o ser humano, o que ainda está bem longe de ser realidade nas empresas em um contexto geral.

Para Fisher e Fleury (1998), a gestão de pessoas é através de uma política para orientar o comportamento humano, com práticas para as relações interpessoais dentro das organizações. Sendo muitas vezes confundida com as ações dos recursos humanos. Porém traz consigo um conceito de humanização dentro das empresas, com o intuito de gerenciar os funcionários em suas particularidades ou como um todo. Complementando Chiavenato (2005) afirma que em plena era da informação, a gestão de pessoas tem sofrido grandes alterações, tanto em aspectos tangíveis como estruturação assim como em aspectos intangíveis onde recompensas individuais influenciam os resultados. A conceituação humana dentro das organizações tem sofrido grandes mudanças, está sendo exigido por parte das empresas mais competências e conseqüentemente mais resultados. E complementa afirmando que a excelência das empresas consideradas bem-sucedidas, está na valorização humana que desenvolve um papel cada vez maior com seu capital intelectual, sua mentalidade, vitalidade e ações, a pró-atividade é um requisito base para as organizações (Chiavenato 2005).

2.1 O papel do líder na gestão de pessoas.

Para Cavalcanti (2006), liderança se define como um processo de influenciar pessoas com a finalidade de executar um objetivo em comum, dando propósito ao esforço de todos,

criando uma sinergia entre os participantes de um grupo ou equipe, fazendo com que todos tenham o mesmo propósito.

Para Batman (1998) o desafio dos administradores é estimular um alto desempenho em seus subordinados através da liderança, pois coordenar pessoas não depende de poder, autoridade e compreender as necessidades humanas, o mesmo deve exercer um papel de líder, assim tirando o melhor de sua equipe. Enquanto Chiavenato (2003) fala que os líderes para serem eficazes devem saber que, não há organizações sem pessoas, toda empresa é composta por seres humanos. Assim para acompanhar as mudanças que vem acontecendo no mundo profissional, indivíduos devem ser tratadas como um recurso essencial, e não como meio de produção.

Contudo segundo Hunter (2006) diz que pode-se observar a importância de um objetivo na liderança quando no formato tradicional onde o foco estava na parte técnica do profissional, as falhas não estavam na capacidade de produção dos gerentes, pois chegaram a seus cargos por esse motivo, mas não tinham técnicas de gerenciamento, enquanto o papel do líder na gestão de pessoas é um dos elementos que mais contribuem nos resultados finais das empresas e é através de uma liderança efetiva que a organização equipara a realidade com as necessidades do mercado, garantindo assim, que as inovações, as estratégias e novas ideias sejam colocadas em prática por sua equipe.

Segundo o estudo de Vieira (2011) tem uma afirmação que as lideranças públicas e privadas possuem características distintas, com essa abordagem foca entender em um mercado cada vez mais ágil e competitivo, deve-se estudar mais claramente as peculiaridades da gestão pública para maior clareza no desempenho da mesma. Vê-se ainda nesse estudo que um profissional sentir satisfação em suas funções o mesmo vai atingir resultados positivos e apenas quando tiver entusiasmo atingirá a satisfação, assim podem sim ser motivados os servidores públicos, pois com ajuda das teorias motivacionais existe a possibilidade de moldar o ambiente de forma a motivar os colaboradores, contudo todos devem estar atentos as possibilidades para esse ambiente seja favorável a mudanças.

2.2 A gestão de pessoas na administração pública.

Contextualizando a análise de Behn (1998), a população não aceita mais o modelo antigo da gestão pública, sem foco em resultados e de forma lenta e burocrática. Contudo os mesmo ainda defendem que o modelo atual tem sim suas vantagens, mas afirmam sim que a população não mais toleram a ineficiência e ineficácia nesses setores, onde deve-se ser inserido um novo modelo de gestão, atribuindo ao servidor uma busca por maior eficiência em seus resultados.

Chiavenato (2008) fala sobre outra forma de ingresso na gestão pública além do concurso, como contratar profissionais celetistas que não façam parte da carreira exclusiva do estado com o objetivo de flexibilizar na estruturação e ainda relata que a sociedade brasileira vem sofrendo constante mudanças em todos os âmbitos, devido a essas mudanças a gestão de pessoas enfrenta um grande desafio: laborar as transformações que abalam sistematicamente as pessoas inseridas no mercado de trabalho. É notório no que tange a administração pública um certo afastamento da nova política de sobre coordenar pessoas. Pois a administração pública para Granjeiro (2002, p.23) é “o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, as necessidades sociais nos termos da lei”.

Para Costa (2009) apud Santos (2009) administrar bem os recursos humanos com a finalidade de obter vantagens competitivas, sendo assim é vital desenvolver em grupos de

trabalho o perfil do líder, recompensando o bom desempenho e manter o tratamento justo com os colaboradores sem desperdiçar com custo de mão de obra, sendo esse o grande desafio das organizações.

Segundo Ponchirolli (2006), os colaboradores buscam a possibilidade de se aprimorarem, para que possam contribuir ativamente na consecução dos objetivos, da qualificação e do potencial na produção e prestação de serviços. Gerir pessoas na área pública é bem diferente do que a gestão de pessoas na área privada. Na privada o interesse parte da empresa, já na pública está voltada em atender os desejos impostos pela sociedade. Mas para que isso venha acontecer, é necessário que se tenha servidores públicos capacitados e qualificados.

2.3 O papel do líder na gestão pública.

Os líderes tanto na gestão pública quanto na gestão privada tem uma atuação de grande relevância segundo Lemos (2014), sendo esses responsáveis diretos pelas estratégias e planos para melhor desempenho dos servidores dentro de suas funções, novamente vemos a necessidade de uma nova releitura sobre a forma atual de gestão, onde deve-se investir no capital intelectual dentro dos departamentos de forma mais eficiente as funções, pois a administração pública está passando por mudanças com o propósito de buscar melhores resultados trazendo os princípios da administração privada.

Pois de acordo com Castro e Franco (1992) fica claro que a qualificação é o caminho a ser seguido pelos gestores, sendo preparados para gerenciar com comprometimento, desenvolvendo a facilidade de comunicação, e trabalhando em suas características e habilidades de liderança.

Segundo Albrecht (1992 p.12), para se obter uma importante iniciativa no que tange a qualidade de serviços, faz-se necessário e primordial que se tenha uma liderança forte e eficaz. Partindo dessa premissa, é imprescindível que se aprimore o potencial humano, afim de que as pessoas se sintam integradas em setores públicos.

Para Rocha (2014) cabe ao gestor público a evolução da forma de gerenciar os departamentos, mesmo que para isso se torne necessário revolucionar o mesmo, pois a mudança implica em quebra de paradigmas e reformulação das funções, acreditando que através das relações humanas é possível desenvolver tais aspectos, pois assim como na vida pessoal esse contato se torna importante na vida profissional. Conciliando com a função de gerir os colaboradores com a função de desempenhar melhores resultados para a sociedade, desenvolvendo o trabalho em equipe garantindo o respeito e honestidade com os liderados.

2.4 Conhecer o capital humano.

Para Chiavenato (2009) para alavancar o desenvolvimento o profissional precisa de autoridade que permita as pessoas a tomarem decisões sobre ações e recursos, sendo delegado pelos líderes, funções para cada um de acordo com suas competências, para isso precisa-se de informação para uma tomada de decisão, para que os responsáveis possa definir seus caminhos, recompensas dentro de uma possibilidade para incentivar o desenvolvimento pessoal e desenvolver as competências para criar talentos dentro da organização. Pois as pessoas deixaram de ser apenas um recurso e estão se desenvolvendo para um trabalho mais intelectual e menos operacional em todos os setores.

Para Goes e Filho (2008) o mundo tem mudado muito rapidamente ultimamente onde os profissionais estão se deparando com situações onde precisam desenvolver habilidades antes ignoradas, como lidar com desafios, manter o foco e conhecimento sobre objetivos das empresas, afinal as pessoas são essenciais dentro das organizações, e cabe a gestores de pessoas garantir que os processos sejam produzidos com excelência. Ainda para os autores os profissionais nunca devem deixar de buscar conhecimento e se desenvolver em característica essenciais para o novo cenário organizacional, cabendo aos líderes estarem atentos para as competências de seus subordinados, pois se não houver uma perfeita sinergia entre os mesmos, o resultado pode não ser satisfatório, assim os líderes precisam saber arriscar e ter percepção para novas oportunidades, dentro de um embasamento sobre as demandas necessárias e mantendo o desenvolvimento individual dos membros de sua equipe.

3 Procedimentos Metodológicos

Com a finalidade de mensurar os desafios encontrados por gestores na atividade pública, foram aplicado um questionário com perguntas objetivas, para uma abordagem quantitativa com um método dedutivo e embasado na obras dos autores através de pesquisa bibliográfica, para assim perceber a relação entre as atividades na prática e as teorias encontradas sobre o tema.

Analisando os dados coletados a conclusão partira dos resultados da pesquisa em forma de questionário respondida por profissionais que exercem a função de secretário municipal em uma prefeitura ao norte do estado do Paraná, sendo as resposta positivas ou negativas de acordo com as crenças que antecedem a pesquisa.

Mantendo um caráter exploratório, sendo que será explorado o cotidiano de profissionais em seus reais afazeres de trabalho, fortalecendo os resultados com pesquisas dos autores e baseado em dados de outros pesquisadores para esclarecer o questionamento aqui proposto.

4 Resultados

Dando início a apresentação dos resultados da pesquisa aplicada dia 08/11/2017 contendo 08 perguntas das quais 07 possuem respostas alternativas e uma com resposta descritiva e 03 definido o perfil demográfico, para a realização desta, foram entrevistados sete dos oito secretários municipais de uma mesma prefeitura do Norte do Estado do Paraná, onde se deu a entrega de um questionário individual para cada entrevistado, ao qual os mesmos não eram identificados ao termino do preenchimento, mantendo o sigilo de suas respostas. Optou-se por apresentar os resultados em forma de gráficos para uma visualização mais prática. Iniciando, a primeira questão visa identificar o sexo dos entrevistados, com a finalidade de esclarecer o perfil demográfico dos entrevistados da amostra. Para tanto o gráfico abaixo demonstra os resultados.



Gráfico 1: Fonte pesquisa realizada em 2017.

Conforme observado, a maioria dos entrevistados são sexo feminino onde observa-se 71%, contra 29% do sexo masculino definindo assim parte do perfil demográfico dos entrevistados. Na sequência a segunda questão possui o objetivo de manter a definição do perfil dos respondentes, analisando a faixa etária destes.



Gráfico 2: Fonte pesquisa realizada em 2017.

Entretendo os dados pode-se observar que a grande maioria dos entrevistados 57% se tratam de pessoas entre 31 e 45 anos sendo 57%, podendo perceber ainda uma pequena variação entre as demais respostas onde tem-se, a variações de 46 a 60 anos e acima de 60 anos com 14% cada uma e 15% dentro da variação de 18 a 30 anos.

Ainda com a definição dos perfis dos entrevistados, a terceira pergunta se refere à escolaridade dos mesmos, pois é importante para definir a instrução do profissional, onde obteve-se a seguinte resposta.

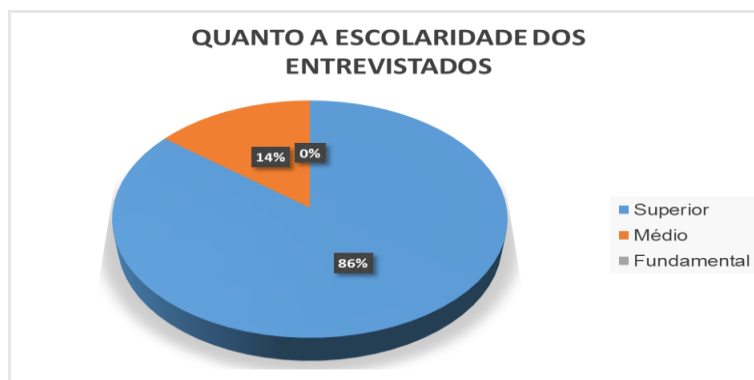


Gráfico 3: Fonte pesquisa realizada em 2017.

Com os dados do gráfico acima percebe-se que 86% dos entrevistados possuem formação de nível superior, seguida de 14% de nível médio de escolaridade, fechando assim o 100% sem nenhum participante com nível fundamental de estudos.

Nesta linha a quarta questão analisada demonstra a experiência na gestão pública dos pesquisados, pois se torna relevante a pesquisa considerar a experiência na atividade, questionando se os mesmos estavam exercendo tal função pela primeira vez. Com base nas respostas obteve-se os seguintes resultados.



Gráfico 4: Fonte pesquisa realizada em 2017.

Obtendo como resultado um empate de acordo com a baixa variação entre os resultados sendo que 57% já exerceram funções públicas anteriormente, contra 43% que estão na atividade pela primeira vez. Partindo assim para a quinta questão analisada onde questionados os participantes diretamente sobre os desafios encontrados pelos mesmos na execução de suas tarefas como gestores dentro de um órgão público. Obtendo as respostas conforme mostra gráfico abaixo:

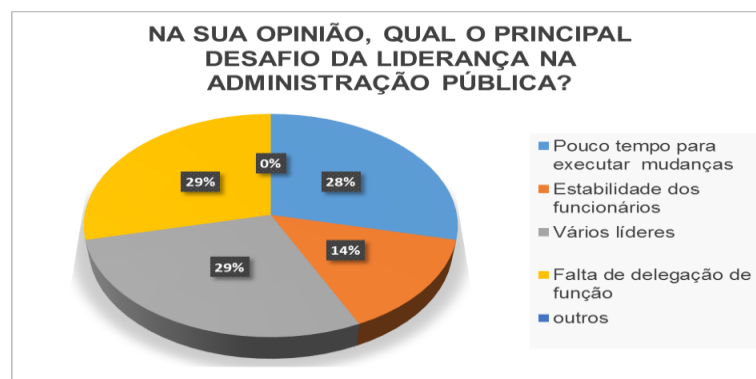


Gráfico 5: Fonte pesquisa realizada em 2017.

Desta forma percebe-se uma pequena variação sendo assim por normativa de pesquisa considerado um empate técnico entre três desafios sugeridos para os entrevistados, sendo eles, falta de delegação de função com 29% dos votos, seguido de vários líderes também com 29% das votações, vindo logo abaixo a opção de pouco tempo para executar mudanças com 28%, e por fim 14% dos participantes acreditam estar ligado a estabilidade dos funcionários públicos, e nenhum optou por demonstrar outro desafio não sugerido na pesquisa.

Seguindo para a sexta pergunta, que por sua vez visa responder o posicionamento dos entrevistados com relação a afirmação sobre os funcionários não exercerem suas funções segundo a sociedade. Veja o gráfico número seis.

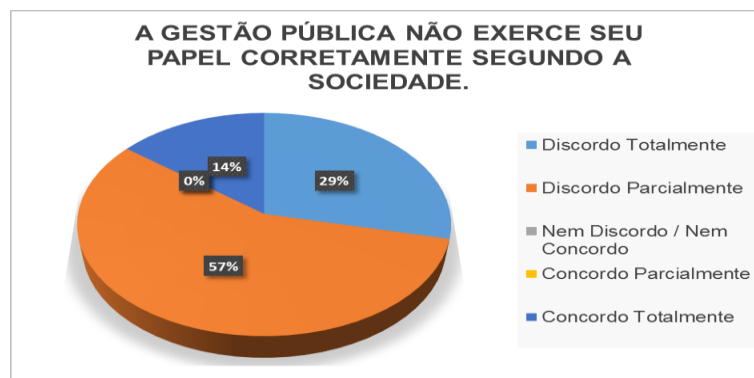


Gráfico 6: Fonte pesquisa realizada em 2017.

Aqui, percebe-se que 57% dos questionados discordam parcialmente da afirmação, enquanto 29% discordam totalmente e 14% concordam totalmente, fechando o 100%, sendo que as demais opções não foram marcadas pelos participantes.

Partindo para a próxima análise com o gráfico de número sete buscou afirmar que a estabilidade permite o funcionário público a não exercer sua função, conforme representado pelo gráfico a seguir.

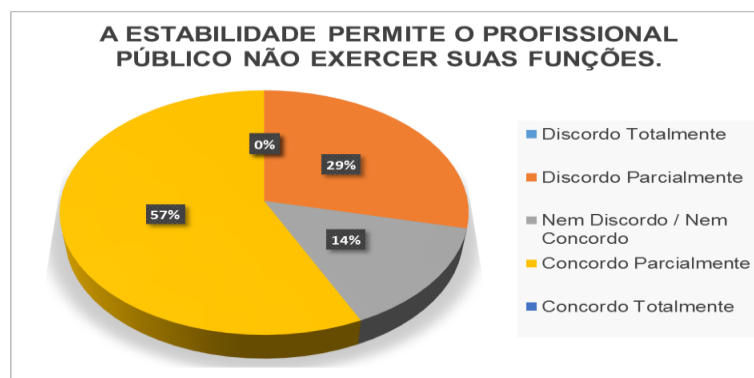


Gráfico 7: Fonte pesquisa realizada em 2017.

Onde é possível observar que 57% dos votos concordam parcialmente com a afirmação, seguido do contra ponto de discordo parcialmente com 29% dos votos e finalizando com 14% que prefere não optar nem concordando, nem discordando.

Seguindo para a oitava questão analisada, onde foi questionada a colaboração da sociedade com relação as atividades exercidas por parte da gestão pública.



Gráfico 8: Fonte pesquisa realizada em 2017.

Observando-se que com 57% da população investigada concorda parcialmente com a afirmação, seguida diretamente com os que concordam totalmente com 29% e finalizando com 14% de discordo parcialmente, sem fotos validos nas demais opções.

Seguindo para a nona pergunta onde o objetivo era entender a função de continuidade das atividades com a garantia da estabilidade, onde foram coletadas a informações abaixo.

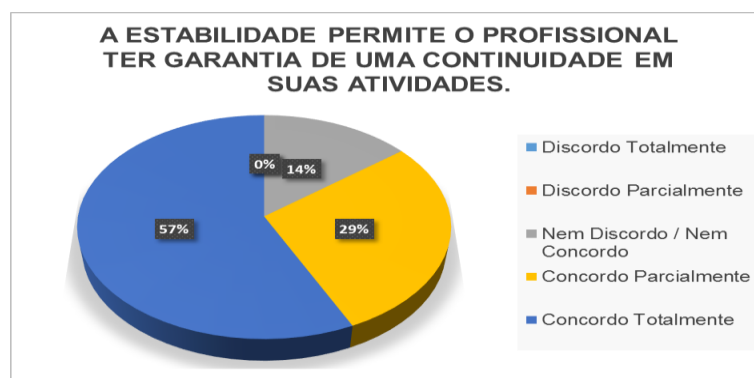


Gráfico 9: Fonte pesquisa realizada em 2017.

Aqui, 57% concordam totalmente com a afirmação seguido de 29% que concordam apenas parcialmente enquanto 14% nem concordam, nem discordam finalizando os 100% pois não houve posicionamento nas demais possibilidades descritas.

Assim partindo para a décima pergunta que visava saber se os liderados são especialistas em suas funções, onde foram coletados os dados no gráfico que segue.



Gráfico 10: Fonte pesquisa realizada em 2017.

Tendo como resultado a discordância total da afirmação por parte da maioria com 43% votos, onde 29% concordam parcialmente, seguidos de um empate onde participantes que concordam totalmente e entrevistados que discordam parcialmente obtiveram 14% cada das respostas validos na pesquisa.

Por fim havia um questionamento em aberto onde era perguntado, qual foi o seu maior desafio ao se tornar um líder na gestão pública? Onde verifica-se como resposta geral a dificuldade em capacitar os colaboradores, fazendo os mesmo exercerem com qualidade suas funções, sem levar em consideração fatores políticos e apenas fazer suas atividades com comprometimento.

4.1 Discussão

Com a observação dos dados coletados através da pesquisa aplicada, podemos destacar nesse artigo as seguintes definições. Visando responder a problemática sobre os desafios

encontrados por líderes na gestão pública, onde para termos um parâmetro de cargos de liderança define-se que os entrevistados estariam todos exercendo atualmente a função de secretário municipal de uma mesma prefeitura.

Primeiramente define-se o perfil demográfico da amostra para saber a idade, o sexo e a quantidade de tempo que atua na área pública. O resultado se tornou relevante ao ser demonstrado que maioria dos entrevistados para a composição de cargos de confiança de uma prefeitura do interior do estado do Paraná são mulheres, com idade entre 30 e 45 anos com nível superior completo.

Na questão de número cinco sobre os desafios encontrados na liderança da gestão pública, observa-se um empate técnico entre três respostas, sendo a primeira falta de delegação de funções, onde os gestores não têm poder de efetivamente escolher suas equipes de liderados, seguida de vários líderes, onde os liderados seguem ordens de várias pessoas trazendo um desequilíbrio para as equipes e por terceiro o pouco tempo para executar mudanças, pois os líderes são trocados juntos com as novas eleições. Verifica-se aqui que realmente tais situações podem agregar um desconforto por parte dos líderes na hora de motivar, trilhar e adequar sua equipe.

Fazendo uma ligação com as resposta da questão acima analisada, Cavalcante (2006) relata que liderança está ligado a capacidade de influenciar pessoas e um objetivo comum, onde encontra-se o desafio de cumprir esse papel de confiança com os liderados, com uma variação de superiores variável, com a equipe não sendo montada pelo gestor direto e sabendo que o mesmo não permanecerá no cargo para projetos de longo prazo.

Outra pergunta que merece destaque está em contra ponto da questão de número cinco, pois questiona qual o maior desafio encontrado pelo próprio gestor, contudo sem opções de resposta e obteve-se como entendimento das respostas o seguinte, que os colaboradores precisam de mais treinamentos, exercendo suas funções com qualidades e sem se importar com os fatores políticos do órgão público. É inegável que uma equipe capacitada oferece mais a sua empresa. Sendo assim percebemos que se a organização pública treinar e capacitar seus colaboradores e ainda assim os influenciarem a respeito da importância de seu serviço para a sociedade, o resultado é o sucesso.

Desta forma é importante verificar os argumentos de Ponchirolli (2006) sobre o tema onde diz que os profissionais buscam se aperfeiçoar em suas funções para melhor resultado para a empresa, mas segundo dados coletados em nosso questionário na gestão pública parece não haver essa necessidade de aprimoramento dos colaboradores, sendo que Robert D. Behn (1998) afirmava que a população não aceitava mais o modelo antigo na gestão pública, que ainda segundo resultados é existente e forte dentro desses órgãos.

Falando ainda das questões chave da pesquisa, onde diz respeito a visão da população sobre o trabalho da gestão pública, onde a pergunta de número seis questionava os entrevistados sobre a visão da população com relação as suas atividades, obteve-se no questionário a maioria dizendo que concordam parcialmente com a afirmação que para a população as atividades não são exercidas como deveriam, assim vê-se que a população e os próprio gestores públicos esperam uma mudança na forma de trabalhar as suas equipes. Pois ainda segundo Robert D. Behn (1998) há uma forte alusão a paradigmas e que precisamos de um novo modelo de gestão, mesmo dizendo isso há tanto tempo sua frase soa como escrita nos tempos atuais.

5 Considerações Finais

O objetivo geral pretendia avaliar os desafios encontrados por líderes na gestão pública, onde como parâmetro de liderança foram entrevistados os secretários municipais de

uma prefeitura no interior do estado do Paraná. Com a aplicação do questionário podemos verificou-se que os principais desafios são, influência política nas atividades técnicas, despreparo e falta de treinamento dos servidores que exercem funções operacionais, falta de delegação de tarefas ficando restrito a um comando único normalmente político, a troca constante dos líderes para projetos de longo prazo, que refuta por sua vez uma das hipóteses iniciais desse trabalho que acreditava ser a estabilidade a principal dificuldade em liderar na gestão pública, pois uma minoria diz ser esse o maior desafio, mesmo considerada um desafio quando perguntado diretamente sobre a estabilidade, quando comparada a outras possibilidades como na primeira questão a mesma não se torna relevante. Definindo dessa forma que existem sim grandes desafios por parte do gestor público, mas uma forma de gestão se aproximando mais de uma liderança como a do setor privado, com maior foco em resultados e atendimento principalmente ao cliente, que no caso são os contribuintes.

Percebe-se com o estudo a necessidade do desenvolvimento do capital humano na gestão pública, assim como vem acontecendo com frequência na gestão privada a alguns anos, pois a valorização do servidor trará benefícios para o desenvolvimento das funções dentro de seus setores, pois observando os resultados vê-se que os desafios se encontram na área das relações humanas e não nas estruturas ou fatores financeiros.

Outra conclusão que podemos demonstrar aqui é que as mudanças mesmo que sutis podem ser notadas ao menos em nosso local de pesquisa, pois a grande maioria dos líderes entrevistados possuem nível superior, e também com idade entre 30 e 45 anos, e observou-se nos resultados um empate técnico devido à pouca variação nas respostas quando verificou-se se já exerceram funções públicas anteriormente o que demonstra uma rotatividade e assim uma atualização das ideias.

Com as informações coletadas podemos perceber uma mudança sutil, mas de valor no município observado, abrindo precedentes de uma futura pesquisa com os populares para o contra ponto das respostas dos gestores entrevistados, para entender de um ponto de vista diferente a magnitude dessa mudanças e a importância das mesma para os contribuintes que são os principais interessados.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence.J. Serviço com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo: ed. 1992.

BATMAN, Thomas S. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEHN, Robert D. **O Novo Paradigma Da Gestão Pública E A Busca Da Accountability Democrática**. Disponível em < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/399/0>> Acesso em: 20 jun 2017

BERGAMINI, C.W. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CAVALCANTI, V. et al. **Liderança e Motivação**. 2º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição. Editora Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos humanos: o capital humanos das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6ª ed. – São Paulo: editora Manole, 2009.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos humanos: o capital humanos das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

DEMO, GISELI. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Papel dos Valores Pessoais e da Justiça Organizacional**. 2ª ed. Ex 3 - São Paulo: editora Atlas, 2008.

FISCHER, T. **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**. 10a. ed. Brasília: Vestcon, 2002.

GOES, Gustavo Antikeira ; FILHO, Joel Gerson Lopes. **A liderança para a gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram**. Disponível em <http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7682.pdf> Acesso em: 23 nov 2017

HOOIJBERG, R.; CHOI, J. **The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization**. *Administration & Society*, v. 33, p. 403-431, 2001.

HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LEMOS, Ricardo B.; BERNI, Rita de C. D.; PALMEIRA, Eduardo M.. **Liderança na gestão pública**. Disponível em <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/gestao-publica.html>> Acesso em: 20 jun 2017

MOTERANI, Luigui. **Qual o papel da liderança na gestão?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/cotidiano/qual-o-papel-da-lideranca-na-gestao/45316/>> Acesso em: 20 out 2017

ROCHA, Aparecido de Oliveira. **Liderança no setor público**. Disponível em <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/6161/1/PB_GP_IV_2016_17.pdf> Acesso em: 23 nov 2017

STEFANO, S.R.; GOMES FILHO, A.C. **Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte**. *Revista Capital Científico*. Guarapuava, v.2, n.1, p.127- 145, 2004.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VIEIRA, Carolina Belli; BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; OLIVEIRA, Elias Rodrigues de.. **Motivação Na Administração Pública: Considerações**

Teóricas Sobre A Aplicabilidade Dos Pressupostos Das Teorias Motivacionais Na Esfera Pública. Disponível em <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>> Acesso em: 20/06/2017

SMITH, Adam. **Teoria dos sentimentos morais.** Editora Fontes, 1999.