



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

**TAYANE ROCHA SCHISLER MURAT**

**ASPECTOS DE LIDERANÇA E PANDEMIA: UM ESTUDO COM OS  
SECRETÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE  
SÃO MIGUEL ARCANJO - SP**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**ITAPETININGA-SP  
2020**

TAYANE ROCHA SCHISLER MURAT

**ASPECTOS DE LIDERANÇA E PANDEMIA: UM ESTUDO COM OS  
SECRETÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE  
SÃO MIGUEL ARCANJO - SP**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de gestão Pública Municipal, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Leonardo Tonon.

ITAPETININGA-SP  
2020.

# TERMO DE APROVAÇÃO



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Gestão Pública Municipal



**Aspectos de Liderança e Pandemia: um estudo com os secretários da Administração Pública no município de São Miguel Arcanjo-SP**

por

**TAYANE ROCHA SCHISLER MURAT**

Esta monografia foi apresentada às 15:00 do 11 de novembro de 2020 como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal** – Polo de Itapetininga - SP, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**

Cindy Renate Piassetta Xavier Medeiros

Giovanna Pezarico

leonardo tonon

a autenticidade deste documento pode ser verificada através da URL:  
<http://certificados.utfpr.edu.br/validar/B9C327DF>

MURAT, Schisler Rocha Tayane. **ASPECTOS DE LIDERANÇA E PANDEMIA: UM ESTUDO COM OS SECRETÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE SÃO MIGUEL ARCANJO – SP.** 2020. 46 f. Monografia de Especialização em Gestão em Gestão pública Municipal–, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2020.

## RESUMO

O presente trabalho monográfico abordou teoricamente os aspectos de liderança e pandemia: um estudo com os secretários da administração pública no município de São Miguel arcanjo – SP, dentro dos conceitos e estudos aplicados e correlacionados aos eixos temáticos que condizem as informações contidas nesse estudo. O tema e sua delimitação sincronicamente oportunizaram a congruência em sua escolha, sem que fosse necessário fazer uso da prolixidade e, as problematizações elencadas foram respondidas, de acordo com as apresentações, consecutivamente, os objetivos traçados, sendo eles: o geral e os específicos foram atingidos completamente, bem como a justificativa que plausivelmente, abarcou de forma clara e objetiva seu público-alvo, desvelando sua importância ao campo social e acadêmico, em consonância com a Gestão Pública Municipal da cidade de São Miguel Arcanjo-SP. A metodologia fez uso de uma revisão bibliográfica, descritiva em concomitância a um Estudo de Caso, quantitativo e exploratório realizado com os Administradores Municipais da mencionada cidade, e que coletou dados relevante para o desenvolvimento dessa pesquisa. O referencial teórico embasou as informações prestadas, sendo o eixo científico da presente e que consubstanciou mediante suas seções e subseções respectivas como ocorre o processo de liderança no âmbito municipal, suplantando os óbices correlatos. Por fim, conclui-se que a Liderança, em especial, na Gestão Pública Municipal depende de inúmeros instrumentos para que se obtenha excelência, minimizando as intercorrências cotidianas, e liderar uma equipe requer amplos conhecimentos, além de promover a cooperação e a busca pelos resultados análogos visados pelo Município e Municípios que financiam o sistema.

**Palavras-Chave:** Aspectos de Liderança. Líder. Gestão Pública Municipal. Intercorrências Cotidianas. Pandemia. Equipe.

MURAT, Schisler Rocha Tayane. **LEADERSHIP AND PANDEMIC ASPECTS: A STUDY WITH THE SECRETARIES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE MUNICIPALITY OF SÃO MIGUEL ARCANJO - SP.** 2020. 46 f. Specialization Monograph in Management in Municipal Public Management–, Graduate Program in Technology, Federal Center for Technological Education of Paraná. Curitiba, 2020.

## **ABSTRACT**

The present monographic work theoretically addressed the aspects of leadership and pandemic: a study with the secretaries of public administration in the municipality of São Miguel Arcanjo - SP, within the concepts and studies applied and correlated to the thematic axes that match the information contained in this study. The theme and its delimitation synchronously provided the opportunity for congruence in its choice, without the need to use prolixity, and the issues listed were answered, according to the presentations, consecutively, the objectives outlined, being: the general and the specific ones were completely reached, as well as the justification that plausibly encompassed its target audience in a clear and objective way, unveiling its importance to the social and academic field, in line with the Municipal Public Management of the city of São Miguel Arcanjo-SP. The methodology made use of a bibliographic, descriptive review in conjunction with a Case Study, quantitative and exploratory carried out with the Municipal Administrators of the mentioned city, and which collected relevant data for the development of this research. The theoretical framework supported the information provided, being the scientific axis of the present and which substantiated through its respective sections and subsections how the leadership process occurs at the municipal level, overcoming the related obstacles. Finally, it is concluded that Leadership, especially in Municipal Public Management, depends on numerous instruments to obtain excellence, minimizing everyday complications, and leading a team requires extensive knowledge, in addition to promoting cooperation and the search for results analogues targeted by the Municipality and Municipalities that finance the system.

Keywords: Leadership Aspects. Leader. Municipal Public Management. Daily complications. Pandemic. Team.

# SUMÁRIO

<b><u>1 INTRODUÇÃO</u></b> .....	7
1.1 <u>TEMA</u> .....	7
1.2 <u>PROBLEMA</u> .....	7
1.3 <u>OBJETIVOS</u> .....	7
1.3.1 <u>OBJETIVO GERAL</u> .....	7
1.3.2 <u>Objetivos Específicos</u> .....	7
1.4 <u>JUSTIFICATIVA</u> .....	8
<b><u>2 REFERENCIAL TEÓRICO</u></b> .....	8
2.1 <u>OS PRINCÍPIOS CONCEITUAIS PARA O SETOR PÚBLICO E A GESTÃO DE PESSOAS</u> .....	8
<b><u>3 LIDERANÇA NO ÂMBITO DA GESTÃO PÚBLICA</u></b> .....	12
3.1 <u>CONCEPÇÕES NORTEADORAS</u> .....	12
3.2 <u>LIDERANÇA NO CONTEXTO GRUPAL E GESTÃO PÚBLICA</u> .....	17
3.3 <u>A Liderança e as Teorias de Traços</u> .....	18
3.4 <u>As Abordagens Relacionadas ao Comportamento</u> .....	20
3.5 <u>A Análise Acerca das Teorias Situacionais ou Contingências</u> .....	22
3.6 <u>A Corroboração Motivacional que a Liderança Propicia aos Servidores</u> .....	24
3.7 <u>As Questões Culturais Atreladas à Liderança</u> .....	26
<b><u>4 A GESTÃO DE PESSOAS E A LIDERANÇA</u></b> .....	30
4.1 <u>AS RELATIVAS COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO</u> .....	30
4.2 <u>O Serviço Público e os Contornos que Definem a Liderança</u> .....	31
<b><u>5 METODOLOGIA</u></b> .....	34
<b><u>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</u></b> .....	38
6.1 <u>CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO: O MUNICÍPIO DE SÃO MIGUEL ARCANJO</u> .....	38
6.2 <u>CONTEXTO GERAL DE TRABALHO E VISÕES DE LIDERANÇA</u> .....	40
6.3 <u>LIDERANÇA EM TEMPOS DE PANDEMIA</u> .....	42
6.4- <u>ANÁLISES DO CONTEÚDO</u> .....	43
<b><u>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</u></b> .....	44

<u>REFERÊNCIAS</u> .....	45
<u>APÊNDICE A</u> .....	51

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 TEMA**

A escolha do tema para o presente trabalho monográfico ocorreu devido à importância em relação à obtenção de líderes capacitados a frente dos Serviços Públicos, em especial, os da cidade de São Miguel Arcanjo-SP.

## **1.2 PROBLEMA**

A questão problema conveniente ao tema expõe a contemporaneidade na Gestão de Pessoas e na Gestão Pública na esfera Federal, Estadual e Municipal, sendo que os servidores públicos, devido ao próprio exercício da função, vivem inseridos num ambiente burocrático, com baixas autonomias na tomada de decisões, escassez de informações e políticas administrativas relacionadas aos cargos de direção e comissionados por indicação, sendo assim, questiona-se: Quais são os principais aspectos e práticas que envolvem a liderança na esfera municipal, em especial, num contexto de pandemia?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral da pesquisa é investigar aspectos e práticas de liderança dos secretários da Administração Pública do município de São Miguel Arcanjo-SP, essencialmente durante o processo de quarentena imposto pelo Covid-19.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos, por sua vez, delineiam:

Reconhecer, teoricamente, quais são as práticas comuns referente a Gestão de Pessoas na prestação dos Serviços Públicos pelos princípios da Gestão;

Identificar os principais aspectos de liderança dos líderes que estão à frente das secretarias municipais do município mencionado;

Investigar e analisar aspectos de liderança a partir do contexto de pandemia.



## 1.4 JUSTIFICATIVA

A Justificativa pela elaboração dessa proposta de pesquisa monográfica relaciona-se a qualidade na prestação dos serviços públicos, sendo uma das atividades que expressam maior relevância para a sociedade, pois os cidadãos anseiam por préstimos que realmente atenda suas necessidades e expectativas, o que requer dos servidores, motivação e dedicação ao bem comum, assim como líderes capacitados que saiba conduzir seus subordinados estrategicamente, buscando atender as demandas dos cidadãos.

O mérito do assunto abordado estende-se ao âmbito acadêmico, social, Gestão Pública e Gestão de Pessoas, inseridas no Serviço Público e na prestação de serviços que atendam as expectativas de uma sociedade que contribuem para funcionamento do sistema através da arrecadação de tributos que movimentam a máquina pública.

Deve-se destacar ainda que, este trabalho ganha ainda mais importância ao buscar compreender fatores ligados a um contexto novo, ou seja, o período de pandemia da Covid-19 que muito tem influenciado e alterado os modos de trabalhar e atuar dos gestores frente à execução de seu trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 OS PRINCÍPIOS CONCEITUAIS PARA O SETOR PÚBLICO E A GESTÃO DE PESSOAS

Tanto se comenta sobre a relevância da Gestão de Pessoas inseridas nas organizações públicas, pois de fato tão preterido o plano secundário mantém-se correspondente ao âmbito da gestão, fazendo sentido quando assume o discurso prioritário das mencionadas áreas finalísticas e os segmentos concorrentes, caminhando para mudanças nessa panorama.

Tenciona-se, então, a abordagem de três fatores essenciais aos quais expressam que a Gestão de Pessoas não corresponde à uma área específica, mas sim

a uma função, a Gestão em geral é, fundamentalmente a Gestão de Pessoas, assim como as competências analíticas, ou melhor, a capacidade de entender o fenômeno contextual e sua complexidade o que é mais importante, anteriormente, no entanto, correlacionados ao domínio das ferramentas ou recursos tecnológicos de gestão (MARIOTTI,2010).

Existem, ademais, outros pontos relevantes de convergência relativos às definições de liderança que são justamente a necessidade de influenciar os sujeitos e o foco para atingir as finalidades em comum, pois os mencionados irão focar na direção dos resultados alcançáveis, o que expressa componentes essenciais para o processo de liderança, e devido a isso, a liderança poderá ser definida como um processo ao qual os líderes influenciarão outros sujeitos com o intuito de internalizarem uma visão coletiva, mobilizando-os para atingirem essa visão (BERGAMINI, 2009).

Sendo assim, pode-se ratificar que a prática mais conveniente a gestão de pessoas se encontra assente na precedência conceitual relacionada à técnica, mas preliminarmente, é necessário redefinir o que se compreende por gestão de pessoas, especialmente com a atenção voltada aos moldes contextuais da Administração Pública (DENHARDT,2012).

O primeiro fator que deverá ser assinalado é que a Gestão de Pessoas não se refere a uma área, departamento, unidade, secretaria dentre outras, mas sim a um processo ao qual é imposta a suplementação das perspectivas departamentais para que seja atingido o prisma de Gestão de Pessoas como função que engloba toda a organização, e nesses termos, requer um novo olhar (CHU, 2005).

Uma concepção pela qual se desloca na unidade funcional, hereditariedade do modelo clássico relacionado a uma estruturação organizacional, entretanto, a Gestão de Pessoas corresponde à liderança de competências destinadas ao setor público e inspirada pelos conceitos Taylorista para os indivíduos, que notavelmente, possuem relações entre as lideranças e os demais membros das equipes, assim como das organizações (CHIAVENATO, 2004).

É de suma importância ressaltar que a importância de estarem presentes os fatores conceituais e teóricos, bem a como a conscientização de que eles moldam as

ações que irão subsidiar os relativos processos de transformação, destacados no decurso textual até então.

No entanto, nesse ínterim cabe destacar que:

[...] Poderá ocorrer que todas as teses estejam parciais e que todos estarão sujeitos às teses do passado, mas ao menos se obtiver a consciência das mencionadas teses que mantêm todos como prisioneiros e que delineiam a forma de pensar e agir, haverá a chance de compreender as amarras que refreiam todos e, talvez, transformá-las de forma benéfica (CLEGG *et al.*, 2011, p. 39).

Em decorrência a essa desconstrução, desdobramentos primordiais englobam o significado que é atribuído a essa função nas organizações, e a unidade de Gestão de Pessoa é, no entanto, parte integrante dessa dimensão gestora, pela qual é estabelecida como um órgão importante de estrutura organizacional.

Desse modo cabe destacar que a área atua como ativadora da formulação, execução e avaliação relativa às políticas de Gestão de Pessoas, dentre outras diversas atribuições que serão desenvolvidas, sempre que possível, em regime colaborativo com os demais atores organizacionais (DAGNINO, 2009).

Em vista disso, o departamento de Gestão de Pessoas, que integram os Recursos Humanos (RH), de pessoal, gestão de talentos ou as demais perspectivas que expressam um significado qualquer que seja adotado é, então, parte da gestão de pessoas, pois é fundamental a percepção, entretanto, de que a Gestão de Pessoas possui uma extensão com maior amplitude e multifacetada em relação a expressão funcional sugerida entre os fatores de destaque em suas definições (GONÇALVES, 2000).

Assim para que sejam compreendidas as citadas extensões e o significado da Gestão de Pessoas, necessita-se assumir que esta compromete-se a toda organização, desta forma, cada agente é praticante da Gestão de Pessoas, é, portanto, parte integrante desse processo de Gestão, desconstituindo uma ideia de monopólio da área.

Em um entendimento mais amplo salienta-se que:

[...] A Gestão de Pessoas pelos embasamentos conceituais para o setor público corresponde a um processo, mais que isso, caracterizado pela modalidade cíclica e virtuosa, ou melhor, é infinita devido os ciclos sucessivos, sendo desenvolvida a cada ciclo que se refere ao senso de virtuosidade, e pode-se dizer de outra forma que, a Gestão de Pessoas está relacionada e envolvida com os múltiplos atores, lideranças e os demais membros de equipe, e abrange todos os níveis e áreas da organização (MALMEGRIN, 2010, p.117).

Compreende-se, então, que nessa relação todos são coprodutores dos resultados, todos possuem incumbências, sejam pela qualidade relativa, seja pelos resultados do trabalho, ou por um ambiente saudável, enfatizando que a Gestão de Pessoas não compete apenas ao gestor de cada área específica ou equipe de trabalho, sendo uma relação e um processo de Gestão de Pessoas envolve tanto os gestores quanto os membros de equipe.

Diante disso, especialmente no cenário do Serviço Público, tendo em vista as condições especiais dos servidores públicos relacionadas ao empregado em uma empresa, os desafios inerentes ao desempenho na Gestão de Pessoas que são apresentados pela liderança não poderão apenas, mas deverão ser objeto de preocupação e defrontação por parte dos demais membros das equipes (MATTOS, 2002).

Tratando da Gestão de Pessoas dentro dos Setores Públicos, pode-se obter a definição pela qual os esforços norteados para o suprimento, manutenção e nos processos de desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, de acordo com os ditames constitucionais e legais, observam as necessidades e condições pelas quais revelam o ambiente ao qual estão inseridos (BERGUE, 2007).

Salienta-se, entretanto, que a Gestão de Pessoas na área pública relativamente dissimilar da Gestão de Pessoas na área privado. Na área privadas os interesses são das organizações, enquanto que na área pública, o interesse visa atender os anseios e as demandas provenientes da sociedade. Para que isso seja possível, toda a estrutura administrativa deverá, portanto, estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos (SANTOS, 2006).

Se faz presente então, um componente ético e imperativo nas ações que buscarão dos melhores resultados no trabalho, sendo inadmissível, no entanto, especialmente no Serviço Público, a inércia dos agentes assentem-se nas eventuais

incompetências pelas percepções da liderança correlacionada no contexto da Gestão de Pessoas.

### **3 LIDERANÇA NO ÂMBITO DA GESTÃO PÚBLICA**

#### **3.1 CONCEPÇÕES NORTEADORAS**

Destaca-se que a temática concernente a liderança é cotidiana, relevante e desafiadora, pois remete aos debates correlacionados a diversos temas, tais como tipo de poder e autoridade, características pessoais dos líderes de seus subordinado, relações intersociais, atribuição de poder, propósitos que tangem as metas e os objetivos corporativos, incumbências aspiradas e necessárias a plenitude de seu exercício.

Ressalta-se que, há décadas a liderança vem sendo expressivamente discutida no âmbito acadêmico, no entanto, nos meios organizacionais uma indagação perdura em relação a sua definição, pela qual gera, na Academia, uma contraposição entre as inúmeras teses acerca do seu verdadeiro significado, e isso decorre devido ao fato que, cotidianamente, ela vem sendo comparada aos termos de “Gerência” e “Empreendedorismo” (BRYMAN,2004).

Exemplifica-se que a liderança é constituída, fundamentalmente, mediante uma interação pessoal, motivo pelo qual pode ser abalizada como uma função gerencial, e no tocante dos debates acerca da temática, encontra-se, ademais, questionamentos sobre a liderança ser nata ou adquirida pelo intermédio de estímulos externos (MOTTA,2001).

Conquanto, uma analítica em relação a todas as definições de liderança desvela que é comum a ideia de que os líderes são sujeitos que, mediante suas ações, simplificam o movimento de um determinado grupo de pessoas na direção de uma meta pela qual que seja compartilhada ou frequente (ROBBINS,2004).

Deste modo, a referida definição sugere que a liderança se caracteriza como:

[...] Um processo que influi, sendo que a liderança possui múltiplos conceitos apresentados pelas teses da Administração, ratificando que a ação de liderar demanda da realização dos objetivos através das pessoas, que apenas serão efetivados, e se tais ações forem compreendidas e correspondidas pelos membros da equipe, o que postula, no entanto, será a cooperação e a mobilização dessas pessoas (PESSOA,2005, p.09).

Num outro conceito amplo, explana-se que:

[...] A liderança poderá variar de um autor para outro, obtendo significados dissimilares, de acordo como o panorama organizacional, pois se constata que expressiva parte dos autores conceitua a liderança como um processo que influirá os indivíduos acerca de outro indivíduo ou grupo, visando à plena realização dos objetivos em relação a uma respectiva circunstância (BERGAMINI, 1994, p.90).

Ou melhor, a liderança se caracteriza então, como um processo de relacionamento interpessoal pelo qual o poder influi e se distribui de forma desigual, que um determinado indivíduo esteja apto para dirigir e controlar esse poder, e o mencionado relacionamento entre os líderes e seus membros, se fundamentará pela personalidade do líder que estará pronto para estabelecer, notavelmente, a proporção em que ele poderá influenciar o comportamento do seus grupo.

Analogamente, a liderança poder ser conceituada como um tipo peculiar de relacionamento em relativamente a um poder que se se caracteriza pela percepção dos membros do grupo, no sentido ao qual o outro membro do grupo possui o direito de prescrever paradigmas comportamentais em posição daquele que está em seu comando, no que concerne à sua atividade na qualidade de membro do grupo (KOTTER, 1997).

Nesse contexto frisa-se que:

[...] A liderança conota-se a um processo que influirá as atividades de um grupo estruturado em suas dedicações para que seja estabelecidas e executadas as metas, assentindo que a liderança possui como um conceito medular a trajetória em relação à consecução dos objetivos delineados e que contará com o grupo para que sejam alcançados (KOTTER, 1997, p.49).

Faz-se oportuno e relevante elucidar que a liderança no setor público obteve transformações e continuidade, sendo que compreensão transpõe o quadro conceitual

cognitivo, pois abrange o sistema político e os objetivos concernentes ao mandato governamental (VILLORIA *et al.*, 2011).

Entretanto, num outra concepção, expõe-se que a liderança sempre obterá a definição como um processo que influirá as atividades de um determinado sujeito ou grupo para que sejam atingidos os objetivos traçados em uma específica situação, e não possui quaisquer relações com o tipo particularizado de uma organização.

O decurso conceitual de liderança pode ser dividido em quatro estágios primordiais, sendo que cada um deles associa-se a respectivo período:

[...] I-Abordagem respeitante ao traço pessoal que prevaleceu até o final de 1940, II-Abordagem relativa à espécie de liderança que se manteve tonificado até o fim de 1960, III- Abordagem Contingencial que obteve seu apogeu entre o final de 1960 e no início de 1980, IV- Abordagem da Atual Liderança com maiores influências a contar dos anos de 1980 (MELO 2004, p.66).

Relativamente ao contexto, alude-se que são propostos cinco prováveis definições de liderança num cenário administrativo, sendo elas:

[...] I- liderança que visa o processo de fornecimento de resultados postulados de forma autorizada, eficiente e legal (Incumbência Política), II- Processo de desenvolvimento e embasamento aos seguidores que fornecerão os resultados ( Liderança Afetiva), III- Processo alinhado ao ambiente organizacional com maiores alterações necessárias, tendo em vista realinhar a cultura, IV- Liderança com o enfoque nos serviços, missões e na ética e V- Liderança Técnica relacionada a direção interna voltados para os seguidores externos (Norteamento para o serviço). (VAN WART,2003, p.102).

Assim, compreende-se que a abordagem da espécie de liderança apontou uma transformação no foco que anteriormente vinha sendo pesquisado, no entanto a abordagem dos traços de personalidade alertou para os tipos de indivíduos que se tornaram líderes, sendo que a abordagem da espécie de liderança centralizou sua atenção na conduta dos líderes, ratificando que esta poderia ser alterada, enfatizando o treinamento e não mais o processo seletivo dos líderes.

Nessa lógica existe uma negação correspondente ao fator natural para elucidar o fenômeno da liderança, considerando, entretanto, a probabilidade de

desenvolvimento de líderes pelo intermédio de um treinamento, e a espécie de liderança possui implicações no relacionamento do grupo.

Aclara-se que três estilos de liderança vêm prevalecendo, sendo elas:

[...] I- Estilo Democrático: Enfatiza a participação, envolvendo os funcionários na tomada de decisões, delegando autoridade, preocupando com as relações humanas no ambiente de trabalho, II-Estilo Autocrático: Prioriza a autoridade, centralizando o poder na execução das atividades profissionais, e o poder do líder é delegado e fortalecido pela posição a qual assumiu, assim como pela competência no cumprimento das tarefas, III- estilo *laissez-faire*: A liderança caracteriza-se pela escassez de direcionamento, pois o líder assente que o grupo sinta-se à vontade para agirem conforme sua convivência (SOBRAL *et al.*,2008,p.204)

Com o progresso do estudos e pesquisas acerca da abordagem de estilo de liderança que tencionou a busca pela identificação relativa ao comportamento ideal dos líderes, suas vulnerabilidades de cunho pouco realista foram demonstradas, e os mencionados estudos começaram a desvelar que deverá ser realizado um prognóstico detalhado sobre o êxito da liderança, podendo ser tão complexo quanto identificar os traços ou condutas (MELO,2001).

Manifesta-se, desta forma, a abordagem contingencial pela qual o enfoque circunstancial estuda a conduta como se observa no ambiente, apartando o entendimento da liderança enquanto uma habilidade hipotética ou potencialmente inata ou adquirida, acrescentando, ademais, enfaticamente o comportamento que no ambiente se torna realizável, mediante o treinamento, adaptação de estilos de liderança nas mais diversas situações (HERSEY *et al.*, 1986).

A contar dos anos 80 as pesquisas acerca da liderança obtiveram a influência através da abordagem da atual liderança, e que pela qual o termo vem sendo utilizado para descrever, assim como categorizar uma série de abordagens sobre a temática, sendo que são diversas as terminologias empregadas para a apresentação dos novos tipos de liderança (MELO 2019).

Nesse sentido, destaca-se que:

[...] Os modelos que tangem a liderança transformacional, carismática, visionária e apenas liderança, nesse entendimento, ampliam-se o conceito de liderança, passando a ser entendida como a capacidade de transformar as



condutas dos sujeitos mediante a interação entre o líderes e seus seguidores (BASS, 1985, p.102).

De fato, as organizações públicas são dissimilares das organizações privadas, pois se submetem a um âmbito político difuso, e que por muitas vezes, exterioriza-se como complexo, assim como a controles jurídicos e políticos que demandam maiores capacidades técnicas e administrativas (THOENIG, 2007).

Enquanto os líderes das organizações públicas atestam que se encontram imersos em uma infinidade de objetivos com discrepantes racionalidades e interesses políticos múltiplos, os líderes das organizações privadas desenvolvem suas atividades profissionais com objetivos mais claros, direcionados aos resultados em forma lucrativa, obtendo maior simplificação de mensuração (HOOIJBERG *et al.*,2001).

Em contrapartida, a legitimação e o nível institucional pertinente as organizações, onde os líderes atuam correspondem a fatores primordiais que deverão ser considerados para um prisma que remete a maiores êxitos na liderança, tendo em vista a variação de posições e as diferenças entre as organizações públicas (VILLORIA *et al.*, 2001).

Sendo assim, compreende-se em outra concepção que defende a ínfima flexibilidade na gestão estatal que impõe limitações para seus resultados, e que a mencionada, por sua vez, poderá ser conduzida pelo excesso de regimentos, normas e Leis, apresentando pouco espaço a criatividade e a inovação, inversamente, as teses que tangem as disfunções burocráticas (OSBORNE *et al.*,1998).

Dentre os teóricos, encontram elucidações plausíveis para compreendê-la que a complexidades e as limitações da Administração Pública, peculiarmente, a Municipal, não são geradas pela burocracia da forma como é teorizada, mas sim pelas disfunções ou desajustes que envolvem a estrutura social correlata as camadas sociais (MERTON, 1990).

Opostamente, mesmo que os pressupostos sejam dissimilares, expõe-se que:

[...] Evidencia-se o mesmo fator central para o entendimento das intercorrências correlacionadas a gestão pública, destacando o auto interesse que se alia a incompetência técnica, reformas que foram conduzidas erroneamente e a ineficiência pelas quais são geradas pelos procedimentos.

Em concomitância a esses fatores se encontra o ambiente político que não propícia e a cultura organizacional adversa (REZENDE, 2004, p.105).

Ressalta-se que as teses que abrangem o contexto de liderança e que pelas quais um ambiente pouco favorável às inovações e, mediante as complexidades para a realização do exercício de liderança, que de modo geral se encontra marcados pela exacerbada formalização e impedimento relativo à criatividade (PIRES *et al.* 2006).

A liderança, no entanto, deverá oportunizar os fatores supramencionados, estabelecidos entre líderes e liderados para que sejam desenvolvidos de forma homogênea os objetivos das organizações pelos quais a criatividade expressa um mecanismo imprescindível.

### 3.2 LIDERANÇA NO CONTEXTO GRUPAL E GESTÃO PÚBLICA

Indubitavelmente a descrição de um líder num Meio Social ou Organização Pública, pode ser utilizada para se fazer uma analogia com o prisma contemporâneo desse papel, e de fato, as pesquisas acerca da liderança tem se ocupado, cada vez menos, com os fatores que tangem a descrição das características ou atividades dos líderes por si só, passando assim a considera-los em interação com o grupo.

Define-se, entretanto, que nessa direção trata-se a liderança como um processo que irá influenciar o social ao quais os indivíduos oferecerão o devido suporte aos demais, e os colaboradores, ademais, irão executar todas as tarefas ou missões em prol a Gestão Pública, em especial, desde que estejam em seu alcance (BENNIS, 1996).

Essa transformação decorreu no enfoque posterior aos estudos de renomados autores que dissertaram sobre a temática de forma minuciosa, pois anteriormente, as pesquisas correlacionadas a esse âmbito, peculiarmente, desenvolviam apenas

analíticas das variáveis afetivas, cognitivas ou condutas para que pudessem ser desenvolvidas teses acerca da liderança.

Por conseguinte, a partir de uma pesquisa que desenvolveu quatro questões-chave que emergiram a abordagem multidisciplinar, estenderam-se os estudos que exauriram os laboratórios, e que pelos quais o enfoque relacional líder-seguidores e a definição da normativa respeitante a uma boa liderança, sobretudo, a afetividade que foi incluída nos valores, tais como a liberdade, justiça e igualdade, distinguindo a liderança transacional da transformacional (ROBBINS, 2005).

Destaca-se que desde os estudos sistêmicos preliminares acerca da liderança, no início do século XX, ou mesmo anterior, diversas definições e termos sobre liderança foram apresentados, inclusive no contexto da Gestão Pública, e inúmeras delas condizentes ao âmbito da das teses sobre a temática (MAXIMIANO, 2002).

Na atualidade, algumas questões apresentam convergência, tais como o fato de que a liderança corresponde a um processo que irá pressupor os líderes e seguidores, e nesse nexos, sem a existência dos grupos não haveria líderes, nem sequer a necessidade de eles existirem, e as funções de liderança, por exemplo: a tomada de decisões, enfoque nos objetivos, comunicação ou a solução dos conflitos, seriam pressupostas pela delegação de atividades aos seguidores.

Enfatiza-se que o processo de liderança engloba de uma forma peculiar a influência direcionada para os fatores motivacionais dos sujeitos para que trabalhem em conjunto no sentido de atingir coisas notáveis, e conseqüentemente, a influência remete a obtenção da colaboração de todos para que realmente os objetivos em comum sejam alcançados, mas isso não expressa que as coisas notáveis que serão alcançadas serão necessariamente aspiradas pelos líderes e seguidores, mas que se referem ao foco da atenção de todos.

A maneira pela qual se dará a influência de um líder sobre seu grupo corresponde a um ponto relevante para o processo de liderança, pois se caracteriza como a atividade que influenciará os demais a condescendência para que sejam alcançados os objetivos em suas especificidades e que, envolvem quaisquer intentos nesse sentido, desde que formas coercitivas de poder ou soberania não sejam utilizadas (BERGAMINI, 2009).

Ademais, a liderança pode obter a analítica acerca do enfoque que tange a conformidade ou concordância, sendo que na conformidade, os sujeitos irão mudar suas condutas para satisfazer uma solicitação ou uma ordem expressa de outro, e na concordância, os sujeitos irão adotar normas coletivas para conduzir suas próprias ações, de modo geral, porque se identificam com o coletivo pelo qual foi o responsável pela definição dessas normas, somente a conformidade demanda supervisão, mas a concordância implicará em uma transformação legítima e longeva.

### 3.3 A Liderança e as Teorias de Traços

Ressalta-se que a partir da década de 1940, diversos pesquisadores investiram no processo de identificação de qualidades ou características inatas, físicas, sociais ou pessoais, que distinguiam os respectivos líderes dos demais indivíduos (BOWDITCH, 2002).

Condutas dos líderes, a interação entre os líderes e seus respectivos seguidores, bem como as variáveis circunstanciais eram claramente negligenciadas nessa época, pois se enfatizava as características correlatas ao gênero, estatura, vigor físico, aparência, integridade, autoconfiança, intelectualidade e aspiração de liderar juntamente com o carisma (BOWDITCH, 2002).

Consecutivamente, as mencionadas pesquisas desvelaram que algumas características genéticas, tais como a intelectualidade, estatura e a autoconfiança diferenciam os notáveis líderes, conquanto, não obteve êxito na identificação relativa a um rol de traços genéricos aos quais os líderes deveriam obter para que fossem efetivos em quaisquer momentos situacionais.

Geralmente, dentre os traços que contribuem expressivamente para a liderança, os estudos apontar: a intelectualidade, autoconfiança, gana, integridade e a sociabilidade, sendo esses conceitos fundamentais para exercer a liderança, especialmente na esfera pública municipal (CHIAVENATO, 1999).

Porém, os traços que foram identificados mediante os estudos desvelaram pouca capacidade de predição, por conseguinte, os estudos direcionados aos traços

dos líderes foram retomados, mas dessa vez, através de uma nova abordagem que incluíram as disparidades individuais adquiridas (MOURA 2006).

Em relação ao contexto, sobretudo, três componentes podem ser considerados na mencionada abordagem, sendo eles: os traços não poderão ser considerados isoladamente, mas como constelações de qualidades que unidas irão influenciar significativamente o desempenho dos líderes.

Além de serem incluídas as qualidades pertinentes a personalidade, os traços estudados incluíram motivações, valores, capacidades intelectuais ou sociais, aptidões direcionadas para solucionar as intercorrências e pericia, pois o foco está na qualidade que expressa a persistência que será aplicada em situações diversas.

Sendo assim, um exemplo clássico dessa abordagem, ainda na década de 1980, identificaram três causas que contribuem significativamente com a liderança:

[...] Necessidade de resultado direcionada para aspiração em relação à resolução dos problemas, conclusão das tarefas delegadas, necessidade de poder expressada pela aspiração de influenciar os indivíduos sem usar a coerção, necessidade de afiliação que pode ser delimitada para a liderança quando os líderes quiserem ser apreciados, podendo ser positiva, quando expressar o sentido pelo qual os líderes apoiarem o sucesso dos outros (COVEY, 2002, p.245).

Existe, em relação ao contexto, outro exemplo que expressam os estudos que são responsáveis pelas organizações dos traços de liderança, de acordo com o modelo *Big Five* de personalidade, o que acabou resultando num forte suporte empírico para que pudessem atuar como previsores de liderança, ou seja, três dimensões do modelo associaram-se à liderança efetiva, sendo elas: extroversão, abertura para experiências novas e a meticulosidade (COVEY, 2002).

Compreende-se então, mediante os teóricos-científicos apresentados acerca da temática que a abordagem de traços persiste em obras populares, sendo um modelo de referência para os processos organizacionais seletivos ou desenvolvimento profissional, assim como no caso dos líderes que em diversas ocasiões, obtém o reconhecimento como heróis, devido ao fato de progredir em tempos de crise.

### 3.4 As Abordagens Relacionadas ao Comportamento

Os erros dos preliminares estudos acerca dos traços dos líderes abriram, entretanto, um caminho para que os pesquisadores pudessem analisar os comportamentos que poderiam se associar à liderança. Sobretudo, ao findar-se a década de 1940 e 1960 respectivamente (MACIEL, 2013).

A perspectiva passou a voltar-se, no entanto, para as ações que distinguiam líderes, com uma atenção peculiar para a correlação com os seguidores em dissimilares panoramas, porém as pesquisas nessa fase desvelaram que tanto os comportamentos direcionados para os seguidores quanto os orientados a produzir eram essenciais e estatisticamente expressivas, considerando a afetividade do Líder (MACIEL, 2013).

Foram identificadas duas dimensões elementares responsáveis por uma parte significativa do comportamento de liderança descrito pelos funcionários, e a estrutura inaugural, mediante a qual o líder definirá a estrutura e o seu próprio papel, assim como o da equipe para que os objetivos sejam alcançados, e a original consciência vêm trazendo como princípio a consideração direcionada para a manutenção de relacionamento que se baseiam na confiabilidade mútua e no respeito às ideias dos funcionários (ROBBINS, 2005).

Um outro grupo de pesquisadores, por sua vez, denominou as duas dimensões de: o norteamento para os funcionários enfatizando as relações interpessoais, e o norteamento voltado especificamente para a produção e nos aspectos técnicos e práticos do trabalho (ROBBINS, 2005).

E obtiveram a conclusão de que, geralmente, os líderes que possuem elevado grau de estrutura inaugural e de consideração tem o costume de angariar altos índices de desempenho e satisfação com maior frequência em relação aos líderes com baixa pontuação em uma das dimensões ou em ambas, conquanto, notaram, ademais, que isso nem sempre era factual, o que apontava a necessidade de avaliação dos fatores situacionais (ARANHA, 2008).

Aprofundando-se na pesquisa, foi observado que a liderança que se orienta maiormente para os funcionários associava-se a uma maior produtividade do grupo e satisfação com o trabalho, enquanto que a liderança se orientava para a produção

associava-se aos índices baixos de produtividade e de satisfação respectivamente (ARANHA, 2008).

E numa segunda geração de pesquisas, foram identificadas que ambas as dimensões eram autônomas, ou melhor, os líderes poderiam apresentar condutas nas duas dimensões sincronicamente, e os resultados dessas pesquisas influenciaram diversas teses ou abordagens acerca da liderança, apresentado sob a ótica mais utilizada que se propunha na identificação de como os líderes combinam as duas dimensões voltadas aos indivíduos, produção e no alcance dos objetivos organizacionais (BENNIS, 1996).

Por conseguinte, a Teoria Y pressupõe que os indivíduos são extremamente motivados e aprecia a responsabilidade, o que dependerá do líder lhes ofertar as condicionalidades para cumprir com suas atividades, visando alcançar os objetos organizacionais (BENNIS, 1996).

O tempo que as organizações se estruturam, ou melhor, a Gestão Pública Municipal, os papéis dos gestores que controlam seu desempenho, sendo que as pessoas optam em autogerir-se em busca do alcance dos objetivos organizacionais, e exercitam em sua iniciativa a responsabilidade, ou seja, a proposição do autor foi a criação situacional para que as pessoas contribuíssem de forma criativa resultantes de suas próprias necessidades internas.

Enfim, foi apresentado um ciclo vital da teoria de liderança pela qual os líderes deverão graduar suas condutas, conforme a experiência e maturidade motivacional dos seus subordinados, pois, geralmente, os líderes que são mais afetivos correspondem a aqueles que são orientados tanto nas tarefas como para os indivíduos, entretanto, o menos afetivos, não se orientam para nenhum dos ambos aspectos.

Especialmente, a liderança deve ser norteada para os indivíduos, podendo relacionar-se a elevação da moral do grupo, fatores motivacionais e da satisfação com o trabalho, e a liderança que é norteada para a tarefa poderá aprimorar o desempenho do grupo, dependendo dos tipos de grupos e dos fatores situacionais.

### 3.5 A Análise Acerca das Teorias Situacionais ou Contingências

Destaca-se que os estudos direcionados para a liderança situacional ou contingencial são decorrentes da constatação de que a liderança varia de uma situação para outra, e que pelas quais são analisadas as variáveis moderadoras, tais como: ambiente de trabalho, perfil dos seguidores e aptidões do grupo que irão influenciar a efetividade do líder (FIEDLER, 2010).

Certamente que algumas dessas teses pressupõe uma interatividade que tange os traços pessoais e os fatores contingenciais, e nesse enfoque, obtém uma vasta aplicação ao predizer que a liderança potencial relaciona-se com as experiências vivenciadas no passado, traços e habilidades individuais pertinentes às exigências do trabalho (FIEDLER, 2010).

A relevância da situação é baseada em três fatores: no poder delimitado de diversos líderes, e no fato de que aqueles que aspiram a liderança seguem um processo uniforme, o que minimizará o quanto eles se diferem uns dos outros, ou que, ademais, existam distinções, e elas serão superadas através das demandas contingenciais.

Sendo assim, quando esses fatores se fazem presentes, provavelmente as distinções individuais entre os líderes não irão contribuir expressivamente para sua efetividade, e em grande parte das situações, entretanto, a efetividade dos líderes resultará num encontro entre suas aptidões e as demandas situacionais (HERSEY, 2006).

Além de tudo, os fatores situacionais ou contingenciais que não estiverem sob o controle dos líderes poderão interferir na efetividade organizacional, desse modo, mesmo que os líderes sejam responsabilizados pelo triunfo ou fracasso das atividades da equipe, esses resultados serão decorrentes de um esforço coordenado de diversas pessoas.

Cabe salientar que, além de sofrerem influenciam advindas de forças externas, sendo elas: ações de outros, alterações na legislação, tecnologias novas ou condições ambientais, as situações irão definir o comportamento dos líderes e influenciarão as suas consequências (HOLLANDER, 2004).

Enfatiza-se que o modelo contingencial propõe que a eficácia concernente ao desempenho do grupo dependerá do ajustamento entre o estilo do líder que será



norteado para o relacionamento ou para a tarefa, assim como para o grau de controle que a situação irá proporcionar, e o estilo do líder será fixo, podendo ser identificado através do questionário *Least Preferred Co-worker* (LPC) (PENTEADO, 2004).

Porém, o controle situacional dependerá especificamente de três dimensões: Relação entre o líder e seus liderados, que abrange o grau de confiabilidade, credibilidade e respeito que os membros do grupo terão por seu líder, a estrutura da tarefa, ou melhor, caso os procedimentos sejam estruturados ou não, e o poder da posição que engloba o grau de influência que um líder terá sobre as contratações, demissões, ações disciplinares, promoções e a concessão de reajustes salariais (PENTEADO, 2004).

Nesse sentido, a situação será favorável quanto melhor fora a relação entre o líder e seus liderados, e o mais elevado grau de estrutura pertinente às tarefas e maior poder da posição, e os líderes norteados para as tarefas são bem-sucedidos em situações benéficas ou pouco favoráveis, e líderes norteados para o relacionamento obtém êxito em situações comedido favoráveis, ou melhor, entre aqueles ambos extremos.

Salienta-se, ademais, que a teoria da meta corresponde ao caminho que abordará a relação entre o estilo de liderança e a situação, e os líderes efetivos demonstram dissimilares comportamentos, ou seja, caminhos que visam o alcance das dissimilares metas, o que dependerá da situação, e a liderança diretiva que expressa que o líder definirá os padrões de desempenho e orientará seus liderados sobre como alcança-las é efetiva em situações pelas quais as tarefas são pouco estruturadas e infrutíferas quando as tarefas forem muito estruturadas (NAQUIM, 2006).

Num outro fator situacional, explica-se a liderança apoiadora é aquela que o líder demonstra preocupação com o bem-estar de seus liderados, apoiando-os, não somente como profissionais, e é considerada mais efetiva quando os liderados trabalham em atividades estressantes, frustrantes ou desagradáveis, e a liderança participativa é quando o líder requer ideias e convida seus liderados para participarem nas decisões que os afetam de forma direta, sendo mais efetiva quando os liderados se engajam nas atividades que não sejam repetitivas e envolventes (NAQUIM, 2006).

É de suma importância ressaltar que a liderança norteada para a conquista, ou seja, quando o líder define metas desafiadoras, encorajando seus liderados a alcançá-las é a mais apropriada quando os liderados se engajam em atividades dúbias, ao contrário das atividades repetitivas.

Outra abordagem contingencial expressa o modelo normativo e descritivo pertinente à liderança e na tomada de decisões, pois examina até que ponto os líderes deverão se envolver com seus liderados nos processos decisórios, correlacionada a uma matriz que condiz a cinco processos de decisão, altamente democrático e participativo, que passará pelo consultivo que apresentará custos e benefícios em situações dispareas que são caracterizadas por variáveis contingenciais (NAQUIM, 2006).

Deste modo, os líderes irão afetar seus liderados, e estes, ademais, afetará o líder, quando o desempenho dos liderados for fraco, o líder tenderá a ser mais norteado para a tarefa, pois quando o desempenho dos liderados for bom, os líderes serão norteados para os indivíduos (MARTINS, 2014).

Consecutivamente, a teoria da troca que envolve líderes e liderados, considera essa relação mútua e, examina os processos que irão definir os papéis entre os líderes e cada liderado, e a premissa corresponde a que grande parte dos líderes estabelece uma relação peculiar com um pequeno percentual de liderados, devido à confiabilidade, e essa escolha dependerá de características de personalidade que deverão ser compatíveis, bem como a competência ou segurança dos liderados (MARTINS, 2014).

### 3.6 A Corroboração Motivacional que a Liderança Propicia aos Servidores

Presentemente as organizações se encontram insertadas em perenes processos de transformações, e as mencionadas são imprescindíveis para que os desafios sejam vencidos no ramo mercantil, que progressivamente se torna mais exigente e competitivo, para tal, necessita-se de profissionais motivados, aptos para tomar decisões de forma célere, inovadora e criativa, ou melhor, que possuem seus objetivos alinhados aos da organização.

E ao conduzir essa assertiva destinada ao segmento público, o nível de complexidade é ainda maior, pois lidar com o funcionalismo público remete-se ao tratamento com um grupo de indivíduos dissemelhantes e heterogêneos, pelos quais os fatores que motivam essa categoria não expressam analogamente os da iniciativa privada (CASADO, 2002).

Caso um líder queira trabalhar com indivíduos motivados, ele precisará detectar as necessidades que poderão ser atendidas em relação as atividades dos seguidores, e ademais, precisará dispor de autonomia e recursos suficientes que propicie a oferta do fator valorizado pelo seguidor (BERGAMINI,2009).

Nessa lógica, o gestores públicos possuem um desafio mais amplo, que é motivar os seus colaboradores, tornando-os direcionados, satisfeitos e por natureza, comprometidos para atingir as metas e os objetivos apontados, pois a liderança influi diretamente sobre a motivação, e no ambiente público, via de regra, os líderes não dispõem de liberdade e recursos que recompensem seus liderados, tendo em vista que os gestores não agem como dono, podendo aparentar ser mais cômodo.

Elucida-se, então que:

[...] A eles só será ofertado aquilo que as Leis autorizarem, previamente e de forma expressa, em vista disso, decorre o primordial axioma da indisponibilidade pela Administração Pública, correlatas diretamente aos interesses públicos estabelecidos em consonância com as mencionadas Leis (CASADO, 2002, p.111).

E o denominado Princípio da legalidade expressa que:

[...] No âmbito da Administração Pública não haverá liberdade e nem vontade pessoal, no entanto, na administração particular há licitude ao fazer tudo que a lei proíbe, sendo que na Administração Pública só permite-se fazer o que a Leis autorizam (BRASIL, 1988, p.204).

Logo, evidencia-se que a atividade de gerir e liderar indivíduos dentro de uma organização pública encontrará diversas complexidades, e os líderes deverão estar entrosados em seu ambiente de trabalho para que seja possível influenciar, de alguma forma, a motivação do grupo para que as metas e objetivos da organização sejam atingidos plenamente.

A motivação corresponde a concentração de esforços para alcançar a meta delineada, e que incluem características persistente, intensas e direcionadas, e a forma pela qual as pessoas reagem a determinadas situações, o que poderá variar de uma pessoa para a outra ou em diversas pessoas respectivamente (ROBBINS,2005).

Devem-se delegar quatro incumbências a quem cabe dirigir indivíduos: atrair atenção, dar significado às coisas, inspirar confiabilidade e gerencia a si próprio, pois o líder atrai a atenção pelo fato do tonificado engajamento em relação aos valores organizacionais, inspira confiabilidade quando atende as expectativas daqueles que optam em seguir indivíduos que confiam, embora dissinta delas, e gerencia a si próprio quando conhece suas próprias competências, usando-as apropriadamente (QUEIROZ, 2006).

Quando são capazes de ofertar o real significado às coisas, os líderes conseguem transmitir seu prisma, comunicando-a e aglutinando-a aos demais para que sejam formado um todo, e os líderes são aptos para desenvolverem o processo de articulação e personificação dos ideais pelos quais sua organização peleja, sendo essa uma maneira de dar sentido aquilo que os indivíduos estão executando.

Ao contar com essas habilidades, os líderes conseguirão, ademais, dar ritmo e energia ao trabalho, e seus seguidores, por sua vez, serão capazes de conhecer sua importância, sentindo que integram parte da comunidade, desde que se encontrem abertos ao perene aprendizado (QUEIROZ, 2006).

Nessa conjuntura, a motivação é concebida como parte integrante relativo ao processo de liderança, pelo qual os profissionais deverão obter habilidades e sensibilidade ao dispensarem o tratamento individualizado aos seus seguidores, tendo em vista que eles possuem discrepâncias pessoais e individuais entre si, que deverão ser simplificaradamente identificadas para que sejam conhecidos quais são os motivos que incentivam os fatores comportamentais desses indivíduos.

### 3.7 As Questões Culturais Atreladas à Liderança

Relata-se que uma das primordiais críticas em relação às abordagens mais conhecidas pertinentes à liderança corresponde ao fato de consideram precipuamente

a reflexão estadunidense ou no máximo, corroborações de alguns países ocidentais, refletindo na ênfase que se oferta aos heróis culturais e ao pensamento racional econômico (PRUSS, 1994).

Independente das inúmeras teses sobre liderança pelas quais são descritas como segregadas e distintas, todas são baseadas num prisma estruturalista-funcionalista, sendo norteadas para que os objetivos sejam alcançados, evidenciando as relações face a face em detrimento as relações organizacionais como um todo ou com o Meio Social, que representam a imagem masculina heroica, fazendo referência a uma base ética utilitarista instantânea e material, são exacerbadamente racionalistas, tecnocráticas quantitativas e científicas (PRUSS, 1994).

Necessita-se, entretanto, entender os modelos teóricos ou a sua prática de acordo com o contexto pelo qual são desenvolvidos, considerando outras probabilidades acerca do papel relativo aos modelos ocidentais de liderança que não são aplicáveis, tais como, ao panorama africano, Leste Asiático, sobretudo, em relação às discrepâncias em valores sobre autoridade e fidedignos ao grupo, assim como a harmonia interpessoal (NASSUNO, 2002).

A concepção acerca da liderança no continente africano desvela elevados graus de conservadorismo, e um paradigma paternalista que evita os julgamentos relacionados ao desempenho, e no Leste Asiático, os líderes possuem a incumbência de manter os mencionados paradigmas de harmonia estritamente interpessoal e a dignidade humana, e tais características refletem aos elevados níveis de coletivismo, distanciando do poder, em consonância com as dimensões culturais em suas proposições (COELHO, 2004).

A cultura pode ser definida como uma programação coletiva da mente que difere os membros que integram um determinado grupo ou categoria de indivíduos de outros, e dentre as dimensões culturais em suas proposições, destaca-se que o individualismo e o coletivismo distanciam-se do poder, devido ao fato de possuírem maiores influências sobre as condutas dos membros de uma cultura (TAVARES, 1993).

Ressalta-se que no coletivismo, as ideias nucleares em uma determinada cultura possuem tendências que enfatizam a relevância dos prismas, necessidades ou

objetivos do grupo pelo qual faz parte em detrimento aos individuais, assim como a prontidão para a cooperação com os membros do grupo.

Entretanto, no individualismo ocorre o inverso, pois os indivíduos priorizam a sua relação pessoal, ademais, cultivam seu próprio julgamento o que não concernem com os princípios coletivos, de acordo com as explicações salientadas nesse contexto (CRUZ, 2006).

O distanciamento do poder, por sua vez, concerne aos indivíduos que enxergam outros que possuem maior poder, podendo ser definido como a distinção que tange o grau em que um líder pode determinar o comportamento do seu subordinado, e a extensão pela qual o subordinado poderá determinar o comportamento do seu líder (OLIVEIRA *et al.* 2010).

Elucida-se que as dimensões e paradigmas são decorrentes das combinações entre elas, e que tendem a influir no estilo de liderança que obtém a aceitabilidade em cada país, assim como a efetividade correlata ao comportamento dos líderes com seus liderados.

Conquanto, nas culturas coletivistas verticais, que possuem maior grau de aceitabilidade em relação às distinções no grupo, como o Brasil, os estilos de liderança autocráticos são balizados como necessários para que haja uma liderança mais efetiva (OLIVEIRA *et al.* 2010).

Porém, nas culturas individualistas-horizontais, como nos Estados Unidos, são consideradas de forma mais efetiva um estilo de liderança pelo qual prioriza a participação, ou seja, os líderes delega as respectivas funções aos seus liderados, mas existem as ações democráticas em prol aos objetivos organizacionais SARAIVA, 2002).

Por sua vez, os coletivistas-verticais também possuem tendências que visam o desenvolvimento de uma relação pautada pela obediência com a organização, entretanto, os coletivistas-horizontais são subordinados aos objetivos e bem-estar instantâneo do grupo ao qual integram (WARR, 1998 *et al.*, 1998).

As pesquisas transculturais acerca da liderança, factualmente, vêm encontrando comportamentos de liderança ou atributos que são dependentes do cenário cultural para que sejam consideradas efetivas, sendo, no entanto, contingenciais em relação aos estilos de liderança apresentados.

Apesar disso, existem, ademais, comportamentos de liderança que se associam de forma positiva ou negativa à efetividade em parte expressiva das culturas e que, no entanto, possuem tendências que são caracterizadas irrefutavelmente como universais (WARR, 1998 *et al.*, 1998).

Assim como, existem demais estudos que propõem, por exemplo, que a gestão *laissez-faire* associa-se negativamente com a efetividade concernente a liderança e que, condizem a todas as culturas existentes relacionadas aos estilos de liderança existentes (WARR, 1998 *et al.*, 1998).

Da mesma forma, existem indicadores pelos quais conotam a liderança transformacional, na questão das vantagens que traz correlacionadas a liderança transacional ao prenciar resultados elementares, tendo em vista que os protótipos do líder, em meio a inúmeras culturas, tendem ser mais transformacional do que transacional (CAMPELO, 2005).

No campo dessas questões, se faz relevante às corroborações dos programas de pesquisa denominadas *Globals Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE), que possui como finalidade explorar a relação entre a cultura e a lideranças (WOOTEN, 2008).

Por esse ângulo, pesquisadores de diversas nacionalidades empregaram múltiplos métodos que obtiveram como finalidade comparações que envolveram mais de sessenta países, buscando a obtenção de resultados pela coleta de dados que se aclaram alguns pontos inconclusivos respeitantes ao tema.

Por conseguinte, explana-se que a cultura nesse programa, abrange motivos, valores, credibilidade, identidades e interpretações pelas quais compartilham os sentidos atribuídos a eventos vultosos, que resultam em experiências triviais a membros de uma coletividade, sendo difusos no transcorrer das gerações (WOOTEN, 2008).

As propostas pelas quais o GLOBE encontrou desvelaram a existência de influencias reciprocas entre as variáveis correlacionadas à cultura social em que a instituição se encontra insertadas, a cultura organizacional e a conduta dos líderes dentre outros fatores, ademais, as teses implícitas de liderança se desenvolvem em

conformidade com os valores e práticas organizacionais ou da sociedade (WOOTEN, 2008).

Quanto maiores forem às aproximações dos atributos e as condutas que asseveram a veracidade dessas teses, mais elas serão aceitas, e quanto mais seus atributos e condutas são ajustados às contingências estratégicas inerentes as instituições, que abrangem o espaço organizacional, extensão e tecnologia, mais ele será efetivo.



## 4 A GESTÃO DE PESSOAS E A LIDERANÇA

### 4.1 AS RELATIVAS COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

O significado de liderança no cenário do serviço público, pelos propósitos que os efetivam expressam que a liderança vem se envolvendo diretamente nos processos relacionados a Gestão de Pessoas por competências na Administração Pública, pelo qual os liderem vêm atuando de fato como verdadeiros gestores, a partir da perspectiva de competências continuam mantendo as posturas tradicionais.

Quando busca-se a compreensão sobre quais elementos de fundo a gestão por competências é encerrada, estes podem ser claramente entendidos por todos, além dos processos de transposição inerentes a gestão por competências, sendo ela um instrumento da tecnologia gerencial ao qual impõe-se efetivamente a adoção como prática de Gestão de Pessoas por parte da Liderança (SILVA *et al.*,2001).

Em outras palavras, poucos ou quaisquer impactos transformadores decorrerão da instrumentalização de um atual conceito, caso as lideranças não estiverem, de forma efetiva, comprometidas com as mudanças inerentes relacionadas às atitudes condizentes as práticas de Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2004).

No entanto, é imposta uma reflexão que destaca o papel dos líderes no contexto da Gestão de Pessoas por competências, seja no íterim da implantação das tecnologias ou nos estágios subsequentes a prática efetiva conjuntamente a manutenção do modelo.

Particularmente, nesse contexto, a liderança em relação à Gestão de Pessoas por competências acaba assumindo o relevo pertinente a uma postura de caráter colaborativo e processual de transformação, partindo do essencial para o periférico, do simplificado ao complexo, e, sobretudo, que seja capaz de tomar os conceitos de uma forma contextualizada (CHIAVENATO, 2004).

As concepções, contudo, se divergem dentro da conjuntura pela qual os líderes deverão avaliar e conceituar seus subordinados pelas respectivas competências em relação a sua função pública e como poderão aloca-los apropriadamente nos devidos setores aos quais poderão ou não produzir mais daquilo que produziam no setor que estavam inseridos, delegando aos líderes incumbência que poderão surtir efeitos

indesejados, caso esses processos gestores e avaliativos sejam prematuros e infundados.

#### 4.2 O Serviço Público e os Contornos que Definem a Liderança

Aproxima-se o tema correspondente à liderança os fatores contextuais em pertinência ao serviço público que, preliminarmente, remete a interseção de abordagens que atingem a Gestão de Pessoas, liderança e competências para o setor público, e a política e a burocracia, apercebida no tocante ao *Ethos* de cada uma das expressões relativas ao poder nas organizações públicas, e a pesquisa nesse âmbito, traz um prisma especial para os altos escalões, que vem sendo processada a partir do que tem convencionado na denominação de dirigentes públicos (WHITE, 2007).

Refere-se, neste caso, em especial, pelos conceitos dos mencionados autores de um estrato de agentes públicos efetivos e comissionados, com tamanha relevância quanto ao recorte em suas especificidades, porém é encerrado, dentre tantas, a contribuir no fazer, pensar e mitigar as exacerbações dicotômicas entre a política e a técnica, que reflete na polarização entre o político e o burocrata.

Em decorrência, remete também a um posicionamento que expressa um maior realce na função da liderança e as competências necessárias que se associam para o exercício dessas posições em todos os espaços organizacionais respectivos e que conduzem as descritas relações (SILVA, 2005).

Faz-se oportuno aludir que a liderança num contexto que expressa maior amplitude sobre a Gestão de Pessoas, vem sendo abordada na teoria por discrepantes perspectivas que se referem notadamente à apreensão desses fenômenos, principalmente no setor Público.

Ou melhor, o destaque das mencionadas, podendo citar a teoria dos traços, poder e autoridade, comportamentais, contingenciais e a liderança que se caracteriza como transformacional capaz de mudar os conceitos de respectivos líderes e todos os atores que integram o cenário organizacional dentro de concepções até então aceitáveis, quando visa um trabalho de liderança pautado pela ética, profissionalismo, dinamismo e espírito de equipe (TOLFO, 2004).

As demais teorias, como as características, comportamentais, contingencia situacional, atribuição e a atual liderança são significativamente destacadas, podendo, no entanto, em um panorama de valorização da gestão por competências, bem como na gestão do desempenho, realçar as abordagens alusivas a liderança transacional em correlação à liderança transformacional (SCHERMERHORN JR *et al.*, 1999).

Evidencia-se que a liderança transacional está relacionada diretamente entre o desempenho e as recompensas, sendo norteada, de acordo com uma lógica de transação, que buscam definições cabíveis para as metas e a consecução dos resultados, seguidamente da compensação que corresponde, e na concepção transformacional, no entanto, obtém-se uma conduta de liderança pelo qual se orienta para a sensibilização dos membros que integram a equipe sobre os objetivos que deverão ser atingidos ((SCHERMERHORN JR *et al.* 1999)).

Esses líderes, então, assumem um papel de transformadores da realidade organizacional, e se empenham sem medir esforços na mobilização das pessoas para que as conquistas sejam guiadas diretamente por objetivos, o que de fato conduz a multiplicidade de contextos.

Nessa lógica, compreende-se que a Gestão de Pessoas por competências no serviço público moldam uma realidade que a Administração Pública aspira, obtendo o reconhecimento devido a sua complexidade e dinamismo, possibilitando que seja assumido um mosaico de práticas, muitas vezes cambiantes, em um mesmo panorama, podendo ser notadas e descritas a partir das dissimilares abordagens teóricas existentes ((SCHERMERHORN JR *et al.* 1999)).

E ao abordar, ainda, a liderança no âmbito do serviço público, devem ser considerados, devido à necessidade da compatibilização relativa a seu significado os elementos que cercam as designações para o exercício formais referentes às funções de confiabilidade, ou seja, servidores de carreira, e os cargos comissionados, de modo geral, pessoas que exaurem o serviço público (SOBRAL, 2008).

Se faz conveniente, também, o alinhamento em relação as condicionantes do exercício de liderança pertinentes aos respectivos perfis dos servidores no setor público, ao desbordar suas definições surreais, heroicas ou super-humanas

condizentes a liderança, quando reconhece que a figura dos líderes descritas na literatura, nos demais elementos das indústrias envolvidas (WOOD JR, 2007).

De posse de tais informações, foi possível realizar a pesquisa de campo, conforme contextualização metodológica apresentada na sequência.

Fatores como o perfil médio relativo ao quadro funcional, em termos de formação e experienciais, que passam pela natureza e complexidade correlacionadas a complexidade das relações funcionais, conjuntamente as atividades desempenhadas nas organizações públicas, em especial, influem as competências requeridas para o exercício da liderança, peculiarmente a esse contexto.

## 5 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados na estruturação e na elaboração textual dessa monografia foram caracterizados através de uma pesquisa que se apropriou de uma revisão da literatura descritiva e que obteve os embasamentos teóricos auxiliados por Gil (1999) e pelos demais autores que e na busca de documento pertinentes. Em termos empíricos, a pesquisa caracterizou-se pela realização de um estudo de caso, qualitativo exploratório realizado com os gestores municipais de cidade de São Miguel Arcanjo-SP

A opção foi a de promover um recorte que contemplasse os Secretários da Gestão Pública Municipal do já referido município. Para tanto, partiu-se do entendimento de que, apesar de ocuparem cargos legalmente estabelecidos, em função das especificidades de seu trabalho, eles foram considerados a partir dos aspectos que envolviam seu papel enquanto líderes.

Cabe mencionar que a presente pesquisa qualitativa, expressa um universo em perene transformação, logo as sociedades poderão ser construídas e reconstruídas, trata-se um estudo singular e sua realidade não poderá ser generalizada, pois os pesquisadores qualitativos, pelo intermédio da imersão em contextos naturais, buscam a interpretação e a compreensão relativa aos fenômenos, de acordo como são apresentados através de seus diversos significados pelos indivíduos e pela sociedade (DENZIN *et al.*,2006).

A proposta inicial para a coleta de dados consistia na realização de entrevistas semiestruturadas. No entanto, com o advento da pandemia da Covid-19, bem como as consequências em termos de segurança e distanciamento social, optou-se por realizar a pesquisa por meio de um questionário qualitativo composto por questões de contextualização (fechadas), bem como por questões abertas envolvendo as temáticas aqui propostas totalizando 14 questões. Cabe salientar, inclusive, que a preferência por este tipo de procedimento foi endossada pelos participantes, que assim preferiram fazê-lo.

O questionário foi disponibilizado na plataforma Google Forms, ficando disponível durante todo o mês de setembro de 2020. Foram recebidas, respostas, dentre um total de 09 de 14 gestores municipais. De posse de tais informações, as respostas foram compiladas e analisadas à luz dos referenciais teóricos apresentados.

Dentre os 09 participantes da pesquisa, cabe destacar que em sua maioria são servidores com mais de 10 anos de atuação na esfera pública, sendo que a maioria também possui curso superior completo. O Quadro 1 apresenta as características principais dos entrevistados:

**Quadro 1 – Apresentação geral dos Participantes da Pesquisa**

<b>Título</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade (em anos)</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo No serviço Público</b>	<b>Tempo na função de liderança</b>
<b>Líder 1</b>	Feminino	48	Casada	Ensino Superior (incompleto)	Mais de 10 anos	6 meses
<b>Líder 2</b>	Masculino	43	Casado	Ensino Superior (completo)	Mais de 10 anos	3 anos
<b>Líder 3</b>	Masculino	49	Casado	Pós Graduação (Completo)	Mais de 10 anos	28 anos
<b>Líder 4</b>	Feminino	46	Casada	Ensino Superior (completo)	Mais de 10 anos	1 ano
<b>Líder 5</b>	Feminino	48	Solteiro	Ensino Superior (completo)	Mais de 10 anos	3 anos e 9 meses
<b>Líder 6</b>	Feminino	45	Casado	Pós Graduação (Completo)	Mais de 10 anos	10 anos
<b>Líder 7</b>	Feminino	37	Casada	Ensino Superior (completo)	Entre 2 e 5 anos	1 ano e 7 meses
<b>Líder 8</b>	Masculino	59	Casado	Ensino Superior (completo)	Entre 2 e 5 anos	3 anos e 6 meses
<b>Líder 9</b>	Feminino	34	Divorciada	Pós Graduação (Completo)	Entre 2 e 5 anos	3 anos e 6 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

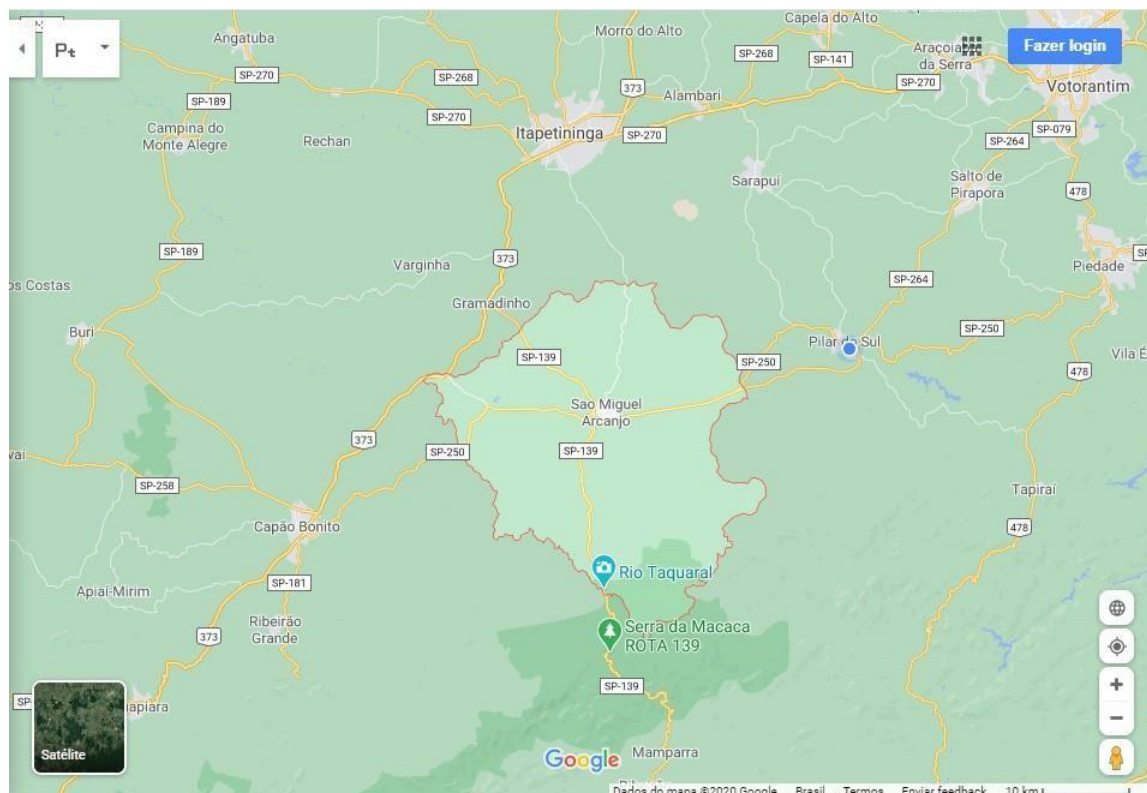
De posse de tais informações, na sequência é realizada a apresentação e análise dos dados. Em geral, algumas categorias foram elencadas vistas a melhor empreender as discussões, a saber: Contexto geral de Trabalho e visões de liderança e Liderança em Tempos de Pandemia.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 6.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO: O MUNICÍPIO DE SÃO MIGUEL ARCANJO

O município de São Miguel Arcanjo fica localizado há aproximadamente 200km da capital São Paulo. Sua população estimada é de 33.002 habitantes segundo o último censo do IBGE de 2020. É considerada a “Capital das Uvas Finas”, sendo que Massuto Fujiwara foi o pioneiro na plantação de uvas neste município. Todos os anos a cidade comemora a Festa da Uva, que ocorre durante a safra da fruta, nos meses de fevereiro e março. No dia 29 de setembro acontece a tradicional Festa do padroeiro da cidade “São Miguel Arcanjo”, a festa é bastante famosa, pois traz fiéis de diversos estados e até mesmo do exterior, que vem aos pés do Arcanjo pedir e agradecer pelas graças alcançadas (FIGURA 1)

**Figura 1 - Mapa do Município de São Miguel Arcanjo**



Fonte: Google Maps Novembro de 2020

A cidade é considerada um município de interesse turístico (MIT), pois nesta localiza-se a sede do Parque Estadual Carlos Botelho, um dos remanescentes com maior importância em termos de biodiversidade no Brasil, também fazem parte do município o Parque do Zizo, Parque da Onça Parda e a Lagoa do Guapé. O município foi sede do campeonato Pan-Americano de Caiaque Polo, que ocorreu do dia 21 ao dia 24 de Novembro de 2019 na Lagoa do Guapé.

A economia do município é voltada para o setor da agrícola, com predomínio no cultivo de uvas tipo Itália e Rubi. Uma variedade que cresce muito no município é a uva rústica de mesa, como a Niagara, atualmente em São Miguel Arcanjo a Uva Niagara é responsável por 40% da produção do estado de São Paulo. Também há outros cultivos, como batata, soja, trigo, feijão, pimentão, tomate entre outros.

Atualmente o município conta com 14 secretarias em funcionamento, sendo elas: Secretaria de Cultura e Turismo, Secretaria de Serviços Jurídicos, Secretaria de Assistência Social, Secretaria de Obras, Secretaria de Serviços Públicos, Secretaria de Finanças, Secretaria de Governo e Planejamento, Secretaria do Meio Ambiente, Secretaria de Administração, Secretaria da Agricultura, Secretaria da Educação, Secretaria da Saúde, Secretaria de Esportes e Lazer, Secretaria de Trânsito.

Os líderes destas secretarias são escolhidos pelo Gestor Municipal (prefeito) para ocupar o cargo, o qual procura colocar líderes capacitados, segundo o prefeito da cidade a principal característica para ser um bom secretário é atender bem a população e ser resolutivo, porém alguns ainda apresentam dificuldades para liderar, devido ao pouco conhecimento demonstrado durante a administração.

Os secretários juntos formam uma grande aliança a qual se tornou o Comitê de enfrentamento ao Covid-19, todos unidos buscando o melhor para a população. Porém é importante lembrar que mesmo estando diante de um CAOS, muitos se esforçaram para exercer a liderança da melhor forma possível, mesmo com falta de capacitação e informações suficientes para algumas tomadas de decisões frente à pandemia do Covid-19.



## 6.2 CONTEXTO GERAL DE TRABALHO E VISÕES DE LIDERANÇA

Para melhor iniciar as discussões e melhor compreender a realidade de trabalho de cada participante, foi questionado, num sentido amplo, como eles caracterizariam seu trabalho. Em geral, as respostas envolveram questões relacionadas ao contexto político, psíquico e de gestão. No contexto político, aspectos como, por exemplo, desenvolvimento municipal, atendimento às necessidades da população, ou mesmo igualdade social, foram mencionados. Quanto aos aspectos psíquicos do trabalho, apenas o Líder 8 destacou que seu trabalho é prazeroso e desenvolvido com dedicação. Por sua vez, os aspectos envolvendo o contexto de gestão foram os mais mencionados, destacando a apresentação de termos como: qualidade na prestação de serviços, prestação com resultados, coordenação, gestão e liderança. Em suma, a maioria das respostas contemplaram, em maior proporção, a noção de que o trabalho desenvolvido envolve fatores de gestão.

Ao serem questionados sobre “o que é um líder”, a maioria das respostas se aproximaram tanto do entendimento dos traços, quanto dos comportamentos de liderança. Quanto aos traços, destacaram-se: autoridade para liderar, saber ouvir, saber se posicionar, ser humilde, ter empatia e sabedoria. Quanto aos comportamentos, essencialmente em uma percepção autocrática, conforme a frase da Líder 4 ao apontar que líder consiste em “uma pessoa a qual tem responsabilidade total sobre todas as decisões” e democrática, como na fala da Líder 5 ao definir que liderar é “fazer com que seus servidores caminhem lado a lado com você”.

De certo modo, foi possível perceber que, em geral, a percepção acerca do entendimento de liderança dentre os respondentes se detém à duas das formas mais clássicas de compreender o tema. Fatores contingenciais, ou mesmo aspectos considerados como contemporâneos não foram identificados nas definições apresentadas.

Ao serem questionados sobre como os respondentes se descrevem como líderes, a maioria dos respondentes destacou o fato de ser “um líder que ainda está aprendendo a liderar” (Líder 5). Este processo de se identificar como “um líder em construção (Líder 6), perpassa ainda questões relacionadas à abertura para ouvir e

aprendizado constante, o que, novamente, se aproximaria, tanto da manutenção da noção de traços (como persuasão, humildade serenidade), quanto de comportamentos (focados em aprender e desenvolver atitudes e comportamentos, principalmente de elementos de comportamentos democráticos, como “aprender a ouvir”) de liderança. A liderança ligada à obtenção de resultados foi destacada por uma das respondentes (Líder 7), estado de acordo com as afirmações de Van Wart (2003).

### 6.3 LIDERANÇAS EM TEMPOS DE PANDEMIA

Para melhor entender e relacionar o contexto deste momento de pandemia com a liderança dos gestores municipais, estes foram questionados sobre quais pontos foram facilitados no exercício da liderança após a pandemia, os líderes 7 e 9 responderam que nenhum ponto foi facilitado “nenhum tivemos apenas dificuldades, até hoje, nada foi facilitado!”. Os líderes 6 e 8 citaram sobre a comunicação, afirmando que a comunicação virtual foi facilitadora para enfrentamento deste momento. Um dos líderes citou a conscientização dos liderados para o enfrentamento deste momento foi um ponto facilitador (Líder 1). A fala do líder 4 se destacou gerando comoção quando diz: “Todos pois com as dificuldades nos fortalecemos e vivenciamos a união pois a cada dia não saberíamos se teríamos covid se vamos sobreviver como cada organismo vai reagir diante do vírus” (Líder 4).

Ao serem questionados se há alguma prática, comportamento ou estilo de liderança que fosse importante para eles enquanto líderes durante este período, a maioria das respostas se aproximaram quando citaram trabalho em equipe, amor, igualdade, respeito e união. A resposta que se destacou diante das demais foi a do líder 6 quando diz: “Acredito q o líder deva ser seguro e saber ouvir os anseios de seus liderados” (Líder 6).

Ao serem questionados sobre a necessidade de aprimoramento para continuar a exercer o papel de líder durante a pandemia do Covid-19, a maioria respondeu que teve que se reinventar para passar por este momento, buscando conhecimento que iria além da área de atuação daquele líder (Líder 7). Aprimoramento na forma de novos meios comunicação com os liderados (Líder 6). Os líderes 3,4 e 9 disseram que não houve necessidade de aprimoramento durante este momento de pandemia, o que

contradiz a ideia de alguns autores que falam que os líderes têm sempre que estar estudando e se atualizando para lidar com diversas situações que a liderança venha a proporcionar.

Dos nove líderes entrevistados três deles citaram a necessidade da busca de conhecimento ser essencial neste momento de pandemia (Líder 1, 7, 8). Uma resposta que se destacou diante de tantas, quando diz que “neste momento precisou de muita empatia e paciência na tomada de decisões” (Líder 2).

Ao serem questionados sobre algum ponto que envolvesse a liderança neste momento de pandemia e que julgassem importantes e não tivesse sido citada a maioria respondeu que não tinha nada a acrescentar. Uma resposta se destacou entre tantas quando um dos entrevistados citou que “liderar é saber se colocar no local do comandado, é dizer vamos e não vá” (Líder 9), o que relaciona com alguns autores que dizem que ser líder é muito mais do que apenas ordenar e distribuir tarefas é trabalhar em grupo e ter visão colaborativa e fazer com que os liderados também conquistem esta visão (BERGAMINI, 2009).

Todos os entrevistados pontuaram muito a dificuldade para liderar durante a pandemia, devido a falta de preparo e falta de conhecimento necessário para enfrentamento do Covid-19.

#### 6.4 ANÁLISES DO CONTEÚDO

Aos participantes serem questionados sobre o que é ser um líder podemos verificar que as respostas todas se direcionam para o sentido de que líder é alguém que sabe liderar, que sabe o momento certo de ouvir e de falar, alguém que sabe conquistar os liderados fazendo com que todo mundo queira atingir um objetivo em comum, as respostas se delineiam todas para o trabalho em equipe nos mostrando muito o que o autor BERGAMINI cita em seus estudos, a maioria dos participantes usam características em comum para descrever um líder.

Os respondentes nos deixaram claro quanto à necessidade de capacitação e apoio quando relacionamos a liderança, percebemos que os mesmos assumiram cargos na sua maioria por indicação e não por capacitação, nos mostram das

dificuldades enfrentadas no dia a dia e como se tornaram ainda mais difíceis quando falamos na pandemia de Covid-19, ambos questionam a parte do apoio vindo dos órgãos superiores (governo) que não houve em nenhum momento. Ambos demonstram interesse em desenvolver um bom papel e que o principal objetivo de todos é o atendimento da população com qualidade e eficiência.

A questão levantada por todos é que se já é algo difícil exercer a liderança, em tempos de pandemia então é algo muito mais difícil, porém não impossível, mas poderia ser melhor se tivessem capacitação teórica e prática para enfrentar este momento.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No transcorrer textual do presente trabalho monográfico foram apresentadas informações relevantes ao âmbito da gestão pública municipal, tratando-se de aspectos correlacionados a liderança e pandemia, sendo desvelado mediante um estudo quantitativo com os secretários da Administração Pública no Município de São Miguel Arcanjo-SP.

A escolha do tema e sua delimitação se fizeram coerentes e coesas aos teóricos-científicos estudados aplicados no contexto, abordando dentro dos pressupostos todos os eixos temáticos concernentes ao assunto e que, responderam dentro das perspectivas as questões geradoras de problemas inerentes, e os objetivos foram alcançados em plenitude, tanto o geral quanto os específicos.

Por conseguinte, a justificativa demonstrou sua relevância ao âmbito social, acadêmica e da Gestão Pública Municipal, peculiarmente atinente ao Município de São Miguel Arcanjo-SP, num período ao qual a população mundial vem atravessando um momento fatídico correlato a Pandemia do Covid-19 e quais são as formas de Administrar, tendo em vista essa intercorrência jamais antevista.

O Referencial Teórico aludiu com lisura os principais pontos concernentes a presente pesquisa, em suas seções e subseções, obtendo embasamento científico nas informações descritivamente prestadas, assim como na coleta de dados realizada mediante um Estudo de Caso que contou com a corroboração dos Administradores Públicos Municipais de São Miguel Arcanjo-SP.

Conclui-se que a Liderança requer conhecimentos teóricos e práticos para que se obtenha resultados satisfatórios, tanto para o Município em questão quanto para a população que depende de ações voltadas as benfeitorias que realmente trarão o avanço em todos os âmbito ligados a Gestão, e para isso, necessita-se de uma plena capacitação profissional em concomitância ao prisma que desmistifica o que é possível de se realizar do que poderá se realizável dentro de um contexto de especulações, sem que haja um planejamento delineado, obtendo o respeito e colaboração dos seus subordinados nas ações executadas, ensejando que novas pesquisas com o tema análogo sejam desenvolvidas.

## REFERÊNCIAS

ARANHA, F.; ZAMBALDI, F. **Análise fatorial em administração pública e liderança**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BASS, B.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2ªed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114. Mai./Jun., 1994.

\_\_\_\_\_. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. In: desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE Eletrônica*, 5(1).

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. E atual. Caxias do Sul: Educus, 2007.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, Brasília, 5 de outubro de 1988.

BRYMAN, A. **Liderança nas organizações**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. p.253-277.

CAMPELO, A. M. **Gestão de pessoas: compreendendo o comportamento humano nas organizações**. Recife: Editora do Autor, 2005.

CASADO, Tânia, **A motivação e o Trabalho**, in **As pessoas na organização**, 8. ed., São Paulo, Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro/RJ, Elsevier, 2004.

CHU, R. A. **Resistir é preciso**. In: WOOD JUNIOR, Thomaz (Coord.). **Gestão Pública: comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COELHO, E. M. **Gestão do Conhecimento como Sistema de Gestão para o Setor Público**. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília: Ano 55. n. 1 e 2. Jan./jun. de 2004.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em Princípios**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CRUZ, C.H.B. Medir, **Mostrar, Debater**. SP GOV 03: versão eletrônica. Disponível em: [www.revista.fundap.sp.gov.br](http://www.revista.fundap.sp.gov.br). Acesso em: 15. Ago.2020.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração; UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage, Rev.adm.comtemp.vol.18, n. 4. Curitiba, July/Aug.2014.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. O Planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FIEDLER, F. E, **A theory of a Leadership effectiveness**, N. Y, Mc-Grau-Hill Book Companhia, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **A Gestão Pública são grandes coleções de processos**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar., 2000a.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: E.P.U., 1986. ,

\_\_\_\_\_. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 2006.

HOLLANDER, E. P., **Leaders, Groups and Influence**, N. Y., Oxford, University Press, 2004.

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.

MACIEL, C. de O, & Nascimento, M. R.. **Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional**. *Revista de Administração da USP*, 48(3), 544-559, 2013. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1105>. Acesso em: 24. Ago.2020.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes públicas de cooperação local**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração; UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.



MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo: suas aplicações à liderança**, .8(2), 2003, pp. 144-165.

MARTINS, M. R. **O perfil do líder na atualidade**. Atlas. 2014.

MATTOS, Ruy de Alencar. **O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública**. RAP. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set. 2002.

MAXIMIANO, Antônio C. **A. Teoria Geral da Administração**. 3ª edição São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MELO, E. A. A. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG)**. Revista **Psicologia: organizações e trabalho**, 4(2), 2004, pp.31-62.

MELO, F G. O., & SILVA, G. **Qualidades de liderança para a inovação em organizações do setor público**. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 6(3), 2019, pp. 121-143.

MELO, M. A. **Crise federativa, guerra fiscal e "hobbesianismo municipal": efeitos perversos da descentralização?** São Paulo em Perspectiva, v.10, n.3, p.11-20, 2001.

MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1990.

MOURA, M. C. C. & Bitencourt, C. C. . **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. RAE Eletrônica, 5(1), 2006.

NAQUIN, S. S. & Holton III, E. F. **Leadership and managerial competency models: A simplified process and resulting model**. *Advances in Developing Human Resources*,8(2), 2006, pp. 144-165.

NASSUNO, Marianne. Cristovão de Melo. KNAPP, Carlos H. **Organização Para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Liderança e Setor Público no Século 21: Governança / Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico**. - Brasília: MP, SEGES, 2002. 128 p.

OLIVEIRA, F.B.; Sant'Anna, A.S.; & Vaz, S.L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos.** Revista de Administração Pública, 44(6), 2010, pp. 1453-1475.

OSBORNE, D.; GAELBER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** 10ª ed. Brasília: MH Comunicação, 1998.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, v.40, n.1, p.81- 105, 2006.

PRUSS, A.; SPENCER, J. **Gerenciando sua equipe: como organizar pessoas para obter sucesso.** São Paulo: Siciliano, 1994.

QUEIROZ, Simone. (2006). **Motivação para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional.** Resources, 10(3), 352-379. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar., 1996.

REZENDE, F. da C. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ROBBINS, S. P. (2005). **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública.** [S.l.]: Saraiva, 2006.

SARAIVA Silva, L.A. (2002) **Cultura organizacional em ambiente burocrático. RAC: Revista de Administração Contemporânea**, n. 6, p. 187-207.

SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TAVARES, M. G. P., **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

THOENIG, J. C. **Recuperando a ênfase na dimensão pública dos estudos organizacionais**. RAP, (Edição Especial), p.9- 36, 2007.

TOLFO, S. R. **A liderança: da teoria dos traços ao coach**. In: BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VAN WART, M.. Public sector leadership theory: an assessment. **Public Administration Review**, v.63, n.2, 2003. pp.214-228,

VILLORIA, M.; IGLESIAS, Á. **Leadership in public management: Some theoretical and methodological considerations**. Innovar, v.21, n.4, 175-189, 2011.

WARR, P. B. & Allan, C. **Learning strategies and occupational training**. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 1998, 84-121.

WHITE, B. J. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WOOTEN, L. P. & James, E. H. . **Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development**. *Advances in Developing Human considerations*. Innovar, v.21, n.4, 175-189, 2011.

## APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA, GESTÃO PÚBLICA E COVID-19

Você concorda em participar da pesquisa, declarando que as informações fornecidas são verdadeiras e que os dados serão utilizados apenas para fins de pesquisa?

SIM ( ) NÃO ( )

Nome:

Idade:

Estado Civil:

Escolaridade:

1. Há quanto tempo você trabalha no serviço público?
  - a. ( ) Menos de 01 ano
  - b. ( ) Entre 01 a 02 anos
  - c. ( ) Entre 02 e 05 anos
  - d. ( ) Entre 05 e 10 anos
  - e. ( ) Mais de 10 anos
  
2. Qual é o seu cargo atual?
  
  
3. Há quanto tempo está em cargo de liderança?
  
  
4. Em geral como é o seu trabalho? (a pergunta é ampla mesmo, mas gostaríamos de entender as principais coisas que vem em sua mente quando pensa sobre o assunto).

5. Pra você o que é um líder?
6. Como você se descreveria como um líder?
7. Onde você buscou ou busca instruções e formações para liderança?
8. Quais foram os impactos que a pandemia da Covid-19 trouxeram para o seu cargo?
9. Enquanto líder quais foram as principais mudanças entre o período pré-pandemia se comparado com o período atual?
10. Quais são as principais dificuldades encontradas hoje para que você consiga exercer a liderança sobre seus liderados?
11. Quais pontos foram facilitados no exercício da liderança após a pandemia?
12. Há alguma prática, comportamento ou estilo de liderança que seja importante para você, enquanto líder, durante este período?
13. A pandemia exigiu que você buscasse aprimoramentos para o exercício de sua liderança? Se sim descreva um pouco sobre isso.

14. Há algum ponto que envolva liderança, principalmente neste período de pandemia, que você julgue importante e que não foi perguntado? Se sim, peço que diga um pouco mais sobre isso.