

**UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Andre Alves Batista

**ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE PANAMBI**

Porto Alegre

2012

Andre Alves Batista

**ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE PANAMBI**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Gestão
Pública.**

**Orientador: Prof.^a Dr.^a Elaine Di Diego Antunes
Tutor Orientador: Vinicius Porto de Avila**

Porto Alegre

2012

Andre Alves Batista

**ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE PANAMBI**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Gestão
Pública.**

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. – Instituição

RESUMO

Esta monografia refere-se a um estudo de caso realizado na Prefeitura Municipal de Panambi, no Rio Grande do Sul, cujo objetivo principal é identificar os estilos de liderança dos últimos gestores do município, buscando encontrar alternativas sobre qual o estilo mais adequado no contexto do órgão onde se realiza o estudo.

Partindo de uma fundamentação teórica que faz uma busca nos conceitos sobre liderança e detalha os atributos de cada estilo mais comumente encontrado, a pesquisa questiona servidores e cidadãos que trabalharam e se relacionaram com os últimos gestores, buscando estabelecer em qual destes estilos eles se compatibilizam.

As conclusões indicam algumas formas de implantação de um estilo de liderança ideal, próprio e adequado ao ambiente de trabalho da Prefeitura de Panambi, com fortalecimento dos vínculos de apoio entre líder e equipe de trabalho, resultando, por conseguinte, em mais eficiência no serviço prestado e maior nível de satisfação dos cidadãos.

Palavras-chave: Prefeitura. Panambi. Liderança. Estilos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	7
2.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	7
2.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	8
2.2.1 Objetivo Geral	8
2.2.2 Objetivos Específicos	8
2.3 JUSTIFICATIVA	9
3 REVISÃO DA LITERATURA	11
3.1 LIDERANÇA.....	11
3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	16
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
4.1 COLETA DE DADOS	23
4.2 ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	24
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	25
5.1.1 Histórico do Município de Panambi	25
5.1.2 Características Gerais do Município de Panambi.....	26
5.2 LIDERANÇA NA PREFEITURA MUNICIPAL DE PANAMBI.....	28
5.2.1 Estilo de Liderança: Gestor Delmar Hinnah	30
5.2.2 Estilo de Liderança: Gestor Miguel Schmitt-Prym	32
6 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia constitui-se no relatório final deste trabalho de conclusão de curso, isto é, a fase de sistematização dos dados que foram coletados, tendo como parâmetro o levantamento bibliográfico e referencial teórico previamente apresentado nas fases iniciais desse processo de aprendizagem.

Então, para que fosse dado andamento a esse processo, foi escolhida, para tal finalidade a Prefeitura Municipal de Panambi, a fim de se criar as condições necessárias para a observação, a interpretação e a análise dos seus estilos de liderança, de forma sistematizada.

O deslocamento de interesses nas áreas de comportamento organizacional tem motivado reinterpretações de conceitos, antes exclusivos da iniciativa privada, para os órgãos públicos. Nesta perspectiva é que aqui se toma como tema de estudo a questão da liderança. Assim, busca-se através deste trabalho integrar conhecimentos teóricos sobre o tema com uma análise prática visando conhecer os diferentes estilos de liderança. O principal objetivo do estudo é analisar e propor o estilo de liderança mais adequado para a atual gestão da Prefeitura Municipal de Panambi.

Esse relatório divide-se em cinco tópicos principais, visando atingir o objetivo a que se propõe que é a sistematização dos dados que foram coletados, tendo como parâmetro as fases iniciais desse processo.

Na etapa inicial é abordada a Contextualização do problema, onde serão expostas informações sobre o tema e o problema enfocados, os objetivos e qual a justificativa da realização deste estudo.

O segundo tópico apresenta a fundamentação teórica, buscando trazer uma base bibliográfica sobre o tema. Assim são apresentados alguns dos principais conceitos de liderança, bem como uma breve descrição dos estilos de liderança mais disseminados e uma descrição dos mesmos.

A terceira etapa traz os procedimentos metodológicos utilizados, isto é, a especificação do tipo de pesquisa realizada, o instrumento que foi utilizado para a coleta de dados, a maneira como foram realizados seu tratamento, análise e interpretação.

O quarto tópico apresenta um levantamento do contexto de estudo, qual seja a Prefeitura Municipal de Panambi. Assim, são apresentados alguns dados relevantes para conhecimento do município com um breve histórico e as suas principais características.

Finalmente, a quinta e última etapa trata da apresentação dos dados coletados e a análise dos mesmos, considerando o tema e problema propostos neste trabalho.

A elaboração do estudo proposto representou por si só um grande desafio para o acadêmico, onde se deparam toda a aprendizagem intelectual desenvolvida ao longo do curso e a análise da realidade cotidiana de um órgão público sob esta ótica, tendo a finalidade de integrar conhecimentos teóricos e práticos visando propor algo claro e objetivo que irá interagir diretamente na gestão pública do mesmo.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

2.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Vivem-se hoje, seguramente, os mais turbulentos momentos dos últimos anos, seja no traçado e condução de objetivos individuais, seja, principalmente, no vislumbre de como fazer para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, preponderantemente quando se trata de Gestão Pública. Hoje a informação, traduzida em conhecimento e competência, é o grande trunfo para a mudança e adaptação aos novos tempos.

As sociedades se transformam como resultados do desenvolvimento científico e tecnológico, mas a resposta humana depende da compreensão dos novos acontecimentos e a absorção dos novos desafios para a convivência com os novos fatos que impõem o início da próxima mudança.

Tudo isso vem a enfatizar ainda mais a questão que é o tema deste trabalho: estilos de liderança, principalmente na Gestão Pública, sendo que os órgãos públicos são os agentes reguladores, fomentadores e orientadores do desenvolvimento geral da sociedade.

Em administração, os problemas de conhecimento são as perguntas que se fazem sobre os problemas das organizações. Então, após o tema a ser estudado estar definido como sendo a análise dos estilos de liderança em gestão pública, neste trabalho de conclusão de curso o problema proposto se expressa pela seguinte pergunta: qual o estilo de liderança mais adequado para a gestão atual da prefeitura do município de Panambi?

2.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Através dos objetivos é possível definir o que se busca com a execução do estudo. A partir dos objetivos previamente destacados, parte-se para a estruturação das tarefas, que se desenvolvidas com eficiência, levarão ao resultado esperado.

Por seu conteúdo e complexidade, o trabalho de conclusão de curso de Especialização terá um objetivo geral, que abrangerá a essência do trabalho; e vários objetivos específicos, que representaram as diversas tarefas a serem cumpridas durante o processo.

2.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral tem como característica principal a definição do propósito do trabalho a ser desenvolvido. Dessa forma, o objetivo geral do trabalho é solucionar o problema proposto, isto é, analisar e propor o estilo de liderança mais adequado para a gestão atual da prefeitura do município de Panambi.

2.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos direcionam o trabalho, para que se possa atingir o objetivo geral. Pode-se dizer que eles constituem as etapas do plano que se pretende realizar e, portanto, necessitam ser claramente definidos, o que irá facilitar sua compreensão.

Tendo isso por base, os objetivos específicos foram então definidos como:

- Avaliar os principais estilos de liderança

- Comparar as implicações do estilo de liderança autocrático e do estilo de liderança descentralizado ou democrático.

- Analisar em que estilos de liderança se encaixam os perfis dos últimos gestores do município de Panambi.

2.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa de um estudo pode ser constituída por razões pelas quais pretende-se realizar um projeto de estágio em uma determinada organização. Uma boa justificativa num projeto de pesquisa, segundo Roesch (1996) deve referir-se à relevância, à oportunidade e a viabilidade do estudo.

O trabalho de conclusão de curso torna-se, então, de grande relevância, pois tem como principal propósito oferecer ao aluno uma oportunidade de relacionar a toda a teoria que foi estudada e aprendida com a prática administrativa existente no dia a dia de um órgão público. Por outro lado, esse trabalho é importante também para a Prefeitura onde será posto em evidência, pois a partir disso, ela poderá a utilizar os resultados do estudo para melhorar seu modelo de gestão.

Também há a questão do interesse pessoal do autor sobre o assunto, bem como a questão da conjuntura política local, na qual tem sido notória a aclamação da população por novos líderes ou novos modelos de liderança.

A viabilidade de estudo desse tema é muito grande, visto que o autor trabalha na Prefeitura de Panambi há alguns anos, tendo acompanhado as últimas gestões, além de ter livre acesso e bom relacionamento em todos os níveis estratégicos da instituição. Também se demonstra viável pelo fato de o autor ter trabalhado esse tema nos últimos anos, desenvolvendo cursos e palestras sobre o tema 'Liderança'.

Este estudo busca trazer uma contribuição à sociedade à medida que poderá fazer um resgate de uma base do estilo de liderança ideal para uma boa gestão

pública, que fará a diferença no dia-a-dia da Prefeitura e, conseqüentemente, redundará em melhores serviços prestados ao cidadão.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 LIDERANÇA

A arte de saber delegar é cada vez mais uma necessidade dentro de uma organização, principalmente no que se refere à sua gestão. Apesar de a liderança ser uma característica muito apreciada e exigida pelos agentes empregadores, ela está de certo modo relacionada com a delegação. Pensa-se, aliás, que saber delegar contribui de alguma forma para a liderança. A liderança e a delegação situam-se em determinados pontos da gestão de uma organização.

Para fazer qualquer organização, seja ela pública, privada ou mista, produzir resultados, o gestor deve desempenhar muitas funções ativadoras. Entre elas, sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. O gestor precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas. Ela é igualmente essencial em todas as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle, porém mais relevante na função de direção.

Conceituar liderança é uma tarefa bastante difícil, pois vários são os enfoques encontrados na literatura disponível sobre o assunto.

Bergamini (1994) descreve a existência de três abordagens na definição do termo liderança, que podem ser considerados da seguinte forma:

O primeiro tipo de abordagem tem preocupação no que se refere ao que o líder é: alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza, estabelecendo inclusive atributos que seriam considerados ideais para um líder, como lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade,

autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Entende-se então, que esta abordagem é bastante restrita, uma vez que pressupõe que a liderança seja um dom nato.

A segunda forma abordagem de liderança está relacionada com aquilo que o líder faz: um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. A partir deste momento, procurou-se estabelecer a correlação entre o comportamento do líder, independentemente de suas características pessoais, e a eficácia da liderança. Assim, foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois extremos foram sendo encaixados os demais estilos de liderança.

E, por fim, a terceira forma de entendimento sobre liderança são as teorias situacionais que diz que tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente. Dessa forma, os autores adeptos desta corrente contestam a idéia de que a liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança: em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

O que é relevante considerar, no estudo da liderança, é sua relação com o aspecto de motivação dos trabalhadores. Talvez o termo "influenciação" utilizado por Bergamini não reflita exatamente o que as modernas concepções acerca de liderança têm proposto. Muitos autores e também propriamente líderes atualmente tem realçado a importância da delegação de poderes, o chamado '*empowerment*'.

Guerreiro Ramos (1989), *apud* Bergamini (1994), ao modelar a nova organização como uma interação de homens parentéticos, apresenta o líder como "um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais". Em outras palavras, um agente de motivação.

Max De Pree (1989), *apud* Bergamini (1994) refere-se ao líder como um servidor da organização e das pessoas que trabalham com ele.

Todas estas concepções possuem um traço em comum: o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho. Em outras palavras, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. A motivação para o alcance do objetivo deve ser intrínseca ao trabalhador. Ao líder, cabe o papel de facilitador.

A própria Bergamini (1994), ao analisar a relação entre liderança e motivação, constata que esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados.

Entretanto, não é sempre que o líder irá se deparar com uma equipe voluntariamente motivada. Muitas vezes, ele precisa saber criar um ambiente no qual o trabalhador possa despertar o seu potencial motivacional. É certo que esta tarefa é muito mais difícil do que apenas manter o trabalhador motivado. Por isso, todo esforço no sentido de não desmotivar um trabalhador é fundamental no processo de liderança.

Assim, é possível dizer que ao líder cabem dois papéis fundamentais:

- Auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados. Não se trata aqui de incentivar os trabalhadores ao alcance do objetivo proposto. O papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca. Conforme foi proposto anteriormente, isto pode ser conseguido através de três ações conjuntas: despertar no funcionário o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação.

- Manter a energia motivacional dos liderados. Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. O líder, através fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado.

Bergamini (1994) busca apresentar então alguns conceitos de diferentes autores sobre o termo de liderança, apresentando que para Cecil A. Gibb, a liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais. Para Sving Knickerbocker, o conceito de liderança repousa numa relação funcional. Essa relação funcional somente existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Ainda coloca que para Paul Hersey e Kenneth Blanchard, a liderança é o processo de exercer influências sobre o indivíduo ou um grupo de indivíduos, nos esforços para a relação de objetivos em determinada situação".

Uma definição comum entre diversos autores nesta área é a de que "Liderança é influência". Porém, embora a liderança envolva uma grande medida de influência, parece ser esta uma descrição incompleta, pois não distingue o tipo de influência e nem mesmo a origem ou causa da mesma.

Aquilo que Munroe (2006) chama de 'verdadeira liderança' não significa controle ou qualquer tipo de manipulação dos outros, mas sim a submissão espontânea das outras pessoas à autoridade do líder.

Fazendo-se uma análise sobre alguns líderes na história, é possível averiguar que existem muitos deles, até mesmo no presente, que têm influenciado outros por meio de ameaças e violência, o que não se constitui em uma liderança ideal, mas sim em manipulação e ditadura. Basta observar as histórias de Nero, Hitler e Idi Amim, por exemplo. Todos foram influentes e exerceram a vontade deles sobre as pessoas.

Pode-se dizer então que liderança é a influência interpessoal por meio de inspiração, exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos, motivando as

peças. É importante também ressaltar que a liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais.

A partir das análises feitas, é possível, então, conceituar liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Pode-se, assim, conceber o líder como um gestor empenhado em promover o crescimento de seus subordinados rumo à participação e à criatividade, utilizando-se, para tanto, da delegação e tornando-se um servidor.

Assim, segundo Munroe (2006), o conceito mais completo de liderança seria: “Liderança é a capacidade de influenciar outros mediante inspiração, motivada por um entusiasmo vibrante (paixão), gerado por uma visão, produzida por uma convicção, que é despertada por um propósito.” (MUNROE, 2006, p. 43)

A melhor maneira de abordar e compreender a aplicação prática da definição de Munroe parece ser iniciando o processo de entendimento no final da definição. Observe-se que o processo de liderança começa por uma descoberta individual de um propósito pessoal que, quando captado, desperta uma convicção. Essa convicção gera uma visão no coração da pessoa, que provoca o entusiasmo. A força da busca entusiasmada dessa pessoa pela visão inspira outros. Esse efeito máximo é chamado de “influência” e resulta nos seguidores reconhecendo o indivíduo como seu “líder”.

Dessa forma, buscando entender esse profundo conceito de liderança, se pode perceber, que a origem da inspiração é o entusiasmo. Esse elemento de liderança é a essência da influência e o gerador da energia e da resistência do líder. O entusiasmo é a descoberta de um desejo profundo, nascido de uma convicção que submete alguém, possuído por compromisso, a um propósito. Esse compromisso entusiástico permite a pessoa desafiar oposição, adversidade, fracasso, desapontamento e desânimo.

O entusiasmo é um desejo controlador que excede os limites do interesse ou da preocupação informal e transporta o indivíduo à esfera da obrigação. Em essência, o “verdadeiro entusiasmo de liderança é a descoberta de uma opinião,

razão, idéia, convicção ou causa não apenas para se viver, mas também para se morrer, que põe em foco o benefício de toda a raça humana” (MUNROE, 2006).

É esse sentido de resolução pessoal, obrigação e disposição em sacrificar vantagem pessoal, conforto e progresso pelo bem de uma causa nobre, que impacta outros e produz neles o desejo de ajudar a alcançar o objetivo, a meta e a visão desejados. E é exatamente isso que deveria ser percebido em todos os líderes políticos encontrados nos órgãos públicos brasileiros. Os verdadeiros líderes, portanto, segundo Munroe, são “aqueles que expressam eficazmente seu entusiasmo interior, que acham uma reação comum no coração de outros.” É o entusiasmo que atrai as pessoas ao líder, que as motiva a agir.

A verdadeira inspiração não é uma manipulação ou lavagem cerebral como citado anteriormente em relação a alguns líderes políticos históricos no contexto mundial. Em contraponto, o que se deve perceber dos líderes políticos é um convite a perseguir algo mais elevado e melhor do que aquilo que os cidadãos de todas as camadas sociais têm experimentado e, no processo, adquirir uma sensação de sentido e significado à vida.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Paralelamente à evolução do conceito de motivação dos quadros operacionais nas diferentes formas de organização do trabalho após a Revolução Industrial, permearam o ambiente inicialmente empresarial, diversas formas de conceber a questão da liderança.

Com a escola da Administração Científica surgiu a idéia da racionalização do trabalho. Os seguidores de Taylor empenharam-se no estudo de tempos e movimentos e de outras formas de conseguir maior eficiência na produção. O planejamento e a execução do trabalho foram separados, cabendo ao gestor realizar o planejamento e conseguir que os trabalhadores cumprissem o que havia sido planejado.

O trabalhador era visto apenas como um ser operacional, estimulado apenas pelos incentivos pecuniários. Assim, o papel do gerente restringia-se a fazer com que os trabalhadores fossem eficientes em suas tarefas, sem se preocupar, para tanto, com as questões humanas envolvidas.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), apud Bergamini (1994, p.106):

Na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização, e não nas da pessoa.

A partir da eminência das escolas de relações humanas, se começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade. Questões como sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas, uma vez que teriam uma relação direta com o atingimento dos objetivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal.

Com uma nova concepção, do *homo social*, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização.

Dessa forma, a partir de estudos realizados, observou-se que as características do líder *taylorista* e do líder de relações humanas permeiam ainda hoje os ambientes organizacionais. Há certos líderes que se inserem mais na primeira situação e há outros que se identificam mais com a segunda. Assim, surgiram dois conceitos, o de orientação para a produção e o de orientação para o empregado.

Os líderes orientados para a produção tendem a ser autoritários e enxergam as pessoas como recursos para a organização. Os líderes orientados para o empregado tendem a agir democraticamente, enxergando as pessoas como seres humanos na organização.

Com a separação entre fatores motivacionais e fatores higiênicos, a partir dos estudos de Maslow, chegou-se ao modelo do trabalho enriquecido como forma de conseguir o engajamento do trabalhador. O enriquecimento do trabalho seria alcançado através de um aumento da responsabilidade, do desafio e da amplitude do trabalho. Em outras palavras, o enriquecimento do trabalho seria obtido através da delegação de autoridade e responsabilidade ao trabalhador. A divisão entre planejamento e execução não mais fazia sentido.

Dentro dessa premissa, surge um novo perfil de líder. Um líder capaz de delegar tarefas e de dar apoio ao empregado. Um líder preocupado com o planejamento da organização como um todo, e não mais com o controle de cada um de seus funcionários.

É exatamente de acordo com essa concepção que situam-se alguns dos autores mais modernos nas áreas de administração, gestão e relações humanas, trazendo à tona o pensamento de que a figura do gestor, bem como a do popular 'chefe', deve ceder lugar à figura do líder. E a função do líder, é simplesmente mostrar a direção a seguir e guiar as pessoas na busca de se atingir objetivos comuns.

Os estilos de liderança variaram muito ao longo dos tempos, principalmente no último século com toda a modernização da indústria e comércio, além, é claro, de todo o processo de globalização. A escola *taylorista* sugere que o estilo autoritário e centralizador é o mais eficiente, enquanto que a escola das relações humanas defende o estilo democrático como o mais apropriado. Esta divergência de abordagens traduz-se em dois tipos de enfoques: orientação para a produção e orientação para o empregado.

As Teorias X e Y de McGregor levantam a premissa de que cada líder possui um estilo próprio, que irá depender em grande parte da concepção acerca do trabalhador, apontando o estilo Y como o mais adequado à motivação dos trabalhadores, identificando-se, também, com o estilo de orientação para o empregado.

Os autores parecem convergir no estabelecimento do estilo ideal de liderança. O estilo democrático, orientado para o empregado, parece contar com a preferência

da maioria absoluta dos autores. Entretanto, a realidade organizacional tem mostrado que nem sempre o estilo democrático é o mais adequado. Assim, se percebe que quanto mais os gestores adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.

É neste contexto que surge a teoria situacional, na qual postula-se a inexistência de um estilo ideal de liderança. O líder ideal passa a ser aquele que apresenta comportamento situacional, adequando o estilo de liderança à situação e às necessidades do liderado.

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança.

A Liderança Situacional baseia-se na premissa de que para pessoas com pouca capacidade e disposição é preciso mais controle e estruturação das tarefas. À medida que a pessoa vá se tornando capaz, o controle deve ir diminuindo e o apoio sócio-emocional deve ir aumentando. Uma vez que a capacidade e a disposição tornam-se ainda maiores, o líder deve diminuir ainda mais seu controle e também seu comportamento de relacionamento. Finalmente, para pessoas com alta maturidade, já não é mais necessário apoio sócio-emocional. Estas pessoas preferem a autonomia, sentindo-se satisfeitas quando as tarefas e as decisões são deixadas por sua conta. Porém, isto não quer dizer que haja menos confiança mútua e amizade entre líder e liderado. Pelo contrário, a confiança e a amizade são maiores ainda, mas o líder precisa adotar menos comportamento de apoio para provar isso.

Os gestores públicos são líderes. Para desempenhar bem o papel de um bom gestor é preciso ser também um bom líder. O gestor trabalha e reage em resposta à situação exterior. Ele dirige o órgão ou departamento de maneira a procurar eficiência e eficácia dentro de uma estrutura interna, ele leva em conta os recursos

disponíveis e as oportunidades ou ameaças existentes em um determinado mercado.

Os líderes conseguem mudar a cultura organizacional, devido ao profundo conhecimento que têm dela. A cultura organizacional é o conjunto de realidades socialmente construídas, que está na cabeça e na mente dos seus membros. Cada aspecto do todo organizacional tem um pouco de imaginação e significado de cada membro da organização.

Para que seja possível a integração das pessoas que compõem a organização, torna-se necessário a existência de um gestor que influencie o comportamento dos outros, com o intuito de atingir objetivos predeterminados.

Esse indivíduo, que denominamos como líder da organização, deve conhecer as necessidades humanas e os meios através dos quais essas necessidades podem ser satisfeitas, podendo assim conduzir os esforços de todos.

Esse processo de liderança, no entanto, não ocorre apenas na estrutura formal de um órgão público. Na estrutura informal do mesmo, também existem líderes que se preocupam com a satisfação das metas dos indivíduos que compõem o grupo. Esses líderes da estrutura informal conhecem muito mais as necessidades de cada indivíduo e, portanto, sua capacidade pode ser aproveitada para auxiliar na condução dos esforços dos demais.

Da mesma forma, como citado anteriormente, o líder deve saber influenciar as pessoas sem fazer uso estrito de sua autoridade, prestígio e poder. Em função dessa relação estabelecida entre líderes e subordinados, a liderança pode ser classificada em pelo menos três estilos:

- Liderança autocrática: pode ser caracterizada pelo poder absoluto do líder, sem que os subordinados participem da tomada de decisões. O trabalho se desenvolve apenas quando o líder está presente, uma vez que as pessoas desenvolvem suas atividades sob forte tensão. Não há iniciativa, nem motivação para o trabalho.

- Liderança democrática ou descentralizada: definimos como a liderança que enfatiza tanto o líder quanto os subordinados, uma vez que as decisões são

debatidas e decididas pelo grupo. O trabalho se desenvolve mesmo quando o líder não se faz presente. Há um sentimento de responsabilidade e de comprometimento de todos os integrantes do grupo em relação às atividades a serem desempenhadas. A integração do grupo e a satisfação são claramente notadas.

- Liderança liberal: nesse estilo de liderança a ênfase recai sobre os subordinados, dando liberdade para que cada um decida o que deseja fazer sem que o líder interfira. Nessa perspectiva há muita atividade e pouca produção. Não há coordenação do trabalho, tudo é realizado ao acaso. O individualismo se sobressai e a participação do líder é limitada.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta as estratégias de execução do estudo, descrevendo as técnicas, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados que foram utilizados.

A definição da metodologia adotada para a realização do trabalho de pesquisa foi de fundamental importância, estabelecendo que tipo de pesquisa seria realizada, de que forma os dados seriam coletados, analisados e interpretados, a fim de atingir os objetivos propostos no trabalho. Somente com todos estes aspectos bem definidos e claros se tornou possível facilitar o processo de execução da pesquisa e, conseqüentemente, obter as informações realmente importantes ao estudo.

De acordo com Vergara (1997), o estudo pode ser classificado seguindo dois principais critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins pode ser classificado como um estudo aplicado. A pesquisa recebe esta classificação pela sua finalidade prática, por buscar a resolução de um problema concreto existente no órgão público estudado. Dessa forma, foi abordado nesse estudo a questão dos estilos de liderança dos últimos gestores do município de Panambi, conforme delineado pelo problema proposto.

No critério relacionado aos meios, o estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa de campo, pois este aconteceu no centro administrativo da Prefeitura Municipal de Panambi. O estudo também pode ser caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, pois teve como sua fonte de pesquisa os conhecimentos e assuntos publicados em livros, revistas e artigos das área administrativa, de liderança e de gestão pública.

O trabalho também se trata de um estudo de caso, pois os assuntos e objetivos descritos estão relacionados ao órgão público estudado e, portanto, pesquisa de natureza teórico-prática, a nível exploratório.

Assim, o que se pretendeu foi estudar o estilo de liderança existente na Prefeitura de Panambi, confrontando a prática administrativa com os assuntos estudados no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Pública.

A pesquisa foi do tipo descritiva-explicativa, em que se procura conhecer e interpretar a realidade da organização e dos gestores estudados, descrevendo, observando e explicando seus estilos de liderança.

4.1 COLETA DE DADOS

Os dados coletados foram fundamentais para a elaboração do estudo e a obtenção de informações que possibilitou o trabalho a alcançar uma resposta ao problema proposto. Foram utilizados os seguintes instrumentos na realização da coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, observações do autor, pesquisa documental e o material utilizado no referencial teórico.

As entrevistas foram realizadas com pessoas envolvidas diretamente no nível de gestão da Prefeitura e também com cidadãos do município, buscando percepções diferentes sobre os estilos de liderança dos últimos gestores municipais. Nas entrevistas e questionamentos, foi apresentado a cada entrevistado um breve resumo do assunto, sobre o que é liderança e os diferentes estilos que foram abordados no referencial teórico, buscando facilitar o entendimento do entrevistado e como ele classificaria o estilo de liderança de cada gestor. Foram realizadas por meio de reuniões de diálogo direto, troca de idéias e conversas informais com o objetivo de interpretá-las e analisá-las de modo a incrementar o conhecimento do autor sobre a história da organização e o problema proposto.

As observações do autor foram um importante instrumento de coleta de dados para a execução do trabalho. O mesmo trabalha no órgão público em estudo há seis anos, e durante todo esse tempo esteve envolvido em trabalhos diários de gestão. Os conhecimentos técnicos do autor na área administrativa também estarão relacionados nas observações do mesmo.

4.2 ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados concluída, foi realizada a análise dos mesmos para permitir que a questão principal desse presente trabalho de conclusão de curso fosse analisada.

Os dados qualitativos, de acordo com os objetivos do estudo, foram interpretados com base na revisão bibliográfica em que constam conceitos e teorias de administração e de gestão pública.

Diante das informações coletadas na revisão da literatura e nos dados obtidos na organização, procurou-se fazer uma análise tendo por base o enfoque teórico, partindo para os procedimentos da análise e da interpretação das informações que deram a combinação aos dados extraídos da organização, para uma melhor interpretação nas fundamentações teóricas relacionadas com a prática.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, com propósito de pesquisa diagnóstico, os dados foram analisados e interpretados à luz do quadro teórico de referências trabalhado. Também foi objeto de análise a partir da sensibilidade teórica do pesquisador, consubstanciado no conhecimento adquirido nas leituras e estudos proporcionados pelo curso de Especialização em Gestão pública.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma breve exposição sobre o município de Panambi (RS), atendendo ao plano apresentado para coleta de dados.

Inicialmente, será apresentado um rápido histórico, apresentando fatos relevantes e as características do município. Assim, os critérios de pesquisa foram delimitados em conformidade com a proposta de trabalho, onde foram coletadas informações nas mais variadas fontes, resultando nas informações descritas a seguir.

O município de Panambi situa-se no planalto rio-grandense, região caracterizada pelos campos serranos. As terras que hoje integram o município, outrora pertencentes à Cruz Alta, localizam-se entre cerros e vales, sendo banhadas pelos rios Palmeira, Fiúza e Caxambu. Seus limites são: Condor ao norte, Santa Bárbara do Sul ao leste e sudoeste, Pejuçara ao sul e Ijuí e Ajuricaba a oeste e noroeste.

5.1.1 Histórico do Município de Panambi

A povoação, de origem portuguesa ocorreu a partir de 1820 e a colonização, de origem alemã, iniciou com a fundação da Colônia chamada "Neu-Württemberg". O Dr. Hermann Meyer, em expedição realizada ao Mato Grosso, tomou conhecimento da existência de terras férteis no Estado. Para promover os trabalhos de colonização manteve um administrador remunerado, o senhor Carlos Dhein, que

lavrou a escritura da colônia para Dr. Meyer, em 31 de agosto de 1898. A colonização visava inicialmente imigrantes vindos de Württemberg, na Alemanha, mas também famílias vindas das antigas colônias da região de Estrela e Santa Cruz do Sul ocuparam seu espaço no local.

De 1898 até 1938, permaneceu a denominação de Neu-Württemberg para a colônia como um todo. Com a demarcação da área urbana em 1901, recebeu a designação Elsenau, como uma homenagem à esposa de Meyer, Else. Em 1938, a colônia foi elevada à categoria de Vila. Ainda em 1938, mais uma alteração, feita pelo decreto Estadual nº. 7589 de 29 de novembro daquele ano, também pelo interventor Federal Cordeiro de Farias, estabelecendo o nome de Pindorama, que significa Terra das Palmeiras.

Em 1944, houve mais uma alteração, passando a chamar-se Tabapirã, que significa “aldeia dos telhados vermelhos”, contudo, esse nome não chegou a ser usado oficialmente, tendo em vista que logo foi substituído por Panambi. Datado de 29 de dezembro de 1944, o Decreto-Lei nº.720 alterava o nome de pindorama para Panambi, que, desde sua atribuição, significa Vale das Borboletas Azuis (quanto a este significado há divergências entre alguns intelectuais, o que requer pesquisas mais aprofundadas).

Contando com uma estrutura sócio-econômica desenvolvida, em 1949 pleiteou-se a emancipação. Realizaram-se dois plebiscitos, no período de 1949 e 1954, sendo que, no dia 15 de dezembro de 1954, foi decretada a emancipação de Panambi, e marcada a data para a primeira eleição para Prefeito e para vereadores. Sua instalação oficial ocorreu em 28 de fevereiro de 1955.

5.1.2 Características Gerais do Município de Panambi

O município de Panambi localiza-se no, no entroncamento das rodovias BR-285 e BR-158. Conhecida como Cidade das Máquinas, ostenta o título de 3º Pólo Metal-Mecânico do estado devido ao seu diversificado parque industrial – o qual se

deve à presença de ferrarias, serrarias e oficinas artesanais desde o início da colonização. A língua alemã prevalece na zona rural e entre boa parte da população urbana.

Há alguns anos a cidade optou por migrar de uma economia baseada na agricultura familiar para apostar na indústria. Desde a origem com seus moinhos, houve uma crescente demanda por inovação tecnológica nas atividades, principalmente na agricultura, gerando o surgimento das primeiras fábricas de implementos.

O município teve um grande desenvolvimento na década de 80 e início da década de 90 devido à ação do mercado em si (empresários com grande visão e com vontade de crescer), restando ao setor público a abertura do distrito industrial e ações na infra-estrutura pública para acesso às empresas (ruas, avenidas, canteiros, etc).

Hoje se percebe que pouco se tem feito em relação a qualificação da mão-de-obra, ou de um trabalho integrado para o desenvolvimento do município, que deveria ser liderado pelo poder público municipal. Os números comparativos das duas últimas décadas mostram que Panambi tem crescido menos que as outras cidades da região (e outras do RS com população parecida) na questão da renda, refletindo diretamente no seu IDH.

Nota-se também que aumentou muito a desigualdade social, com o surgimento de vários bolsões de pobreza que antes não existiam. Desta forma, para vencer esta aparente “estagnação econômica”, ou simplesmente um cenário de baixo nível de desenvolvimento, o poder público deveria assumir o papel de órgão incentivador e liderar um movimento em torno do fortalecimento do mercado de trabalho. Com apoio ao surgimento de empresas (criação de uma incubadora, incentivos fiscais a instalação de empresas, etc), diversificação da força econômica (não depender ou não dar ênfase apenas para a área de pós-colheita), entre outras ações em parceria com a comunidade, os empresários e entidades de classe. Aumentando o número de vagas de emprego, o número de trabalhadores qualificados, diversificando a atividade econômica e incentivando o planejamento municipal muito poderá ser feito em relação ao aumento da renda e o bem-estar da população, reduzindo as desigualdades.

Panambi acabou se tornando um dos maiores pólos metal-mecânico do Estado do Rio Grande do Sul, ocupando o 44º lugar no ranking do PIB gaúcho, o que é um destaque para uma cidade “isolada” há mais de 350 Km da capital e distante dos centros metropolitanos e serra que detém o grande percentual industrial do Estado.

Constata-se que este trabalho foi fruto de uma política de governo de várias administrações, o investimento em um parque industrial dotado de infraestrutura, a o incentivo através de pacotes de isenção de impostos, além dos programas municipais de todas as áreas, educação, saúde, assistência social e segurança pública entre outros que acabam atraindo investimentos gerando renda e trabalho.

Panambi se tornou conhecida como a “Cidade das Máquinas” graças ao crescimento de seu parque industrial, cuja projeção ultrapassou as fronteiras do país. Todo este espetacular adensamento setorial teve sua origem no ano de 1914 com o surgimento das primeiras oficinas. Nos últimos oitenta anos, Panambi se transformou num centro industrial de reconhecida importância para o Estado, conquistando com mérito absoluto o slogan de “Terceiro Pólo Metal mecânico” do Rio Grande do Sul.

Em Panambi, o setor metal-mecânico emprega mais de 10 mil trabalhadores para uma população estimada de 38 mil habitantes, e responde por mais de 50% do PIB do Município. São números fabulosos que foram construídos graças a uma vocação empreendedora que remontam à colonização alemã que aqui se instalou trazendo imigrantes com o talento artesanal e agrícola.

5.2 LIDERANÇA NA PREFEITURA MUNICIPAL DE PANAMBI

O sistema de liderança está estruturado principalmente com base na liderança formal, que segue a Lei Orgânica do município e está documentado em lei específica. A liderança formal é realizada, assim, de forma legal.

A relação entre a liderança e os demais níveis hierárquicos da prefeitura é sustentada por uma série de eventos desdobrados e sistematizados pró-ativamente, pois têm por objetivo: estabelecer e sistematizar as práticas relativas ao exercício da liderança; acompanhar as atividades, projetos e indicadores; facilitar e uniformizar a tomada de decisão; promover, assegurar e agilizar a comunicação entre os níveis hierárquicos, assim como com outras partes interessadas.

É necessário salientar a peculiaridade de este trabalho estar tratando de liderança em um órgão público. Assim sendo, o líder maior da organização em estudo tem um tempo pré-determinado de atuação, a partir do momento em que assume o poder, além de, é claro, ter sido colocado no posto através da vontade da maioria da população, demonstrado através do voto.

Dessa forma, nos últimos vinte anos, dois gestores tem praticamente se revezado no poder, alternando seus governos e conseqüentemente seus estilos de liderança. Além da ferrenha oposição política entre eles, é bastante notória a grande diferença no modelo de liderança praticado pelos mesmos, sendo fato percebido por todos, sejam servidores que trabalharam com ambos como também pelos cidadãos em geral, o que ficou muito claro durante as entrevistas e conversas pertinentes que foram realizadas.

Sendo assim, essa análise se refere exclusivamente aos modelos de liderança dos dois últimos gestores municipais:

- Delmar Hinnah, que foi prefeito municipal no período 1989-1992, e depois de 2005 a 2008; e

- Miguel Schmitt-Prym, prefeito municipal no período de 1993-1996 depois 2001-2004, e atualmente está no seu terceiro mandato, 2009-2012, com anúncio oficial de que irá concorrer à reeleição no próximo pleito.

5.2.1 Estilo De Liderança: Gestor Delmar Hinnah

A pesquisa realizada buscando rever a forma de liderança exercida pelo gestor foi bastante vasta de informações, principalmente documentais, da forma como era praticado.

O modelo de gestão era embasado em critérios de Excelência em Gestão, fazendo uso de diversas ferramentas, o que é facilmente evidenciado pelas participações da Prefeitura Municipal de Panambi, durante o período de governo do gestor, no Prêmio Qualidade Rio Grande do Sul (PQRS), desenvolvido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), tendo inclusive a Prefeitura sido premiada por dois anos consecutivos.

Assim, sobre a forma e estilo de liderança deste gestor, podem ser feitas as considerações a seguir.

O prefeito e os secretários utilizavam, durante a sua gestão, um tipo de agenda semanal básica para administração do tempo, prevendo datas e horários para tomada de decisões e estudos de projetos, comunicação, implementação de ações e interação com as diversas partes interessadas, através de variados eventos: palavra aos servidores e comunicados importantes no início de cada semana; entrevistas à órgãos de imprensa; reuniões semanais com grupos de trabalhos; atendimento direto ao Público; reunião semanal com Secretariado, Vice-Prefeito, Chefe de Gabinete e Advocacia Geral do Município, além de uma reunião mensal para análise geral dos andamentos dos trabalhos com os secretários e chefes de departamentos; reuniões com coordenadores dos conselhos municipais e associações de moradores; visitas a obras em andamento, entre outros.

Uma das grandes características dessa gestão, destacada por quase todos os servidores entrevistados, era a delegação de poderes. Como exemplo disso, cada secretário gerenciava os recursos de sua secretaria com base no que efetivamente era arrecadado, norteado pela dotação orçamentária existente.

Também outro fato destacado nas entrevistas é o grande incentivo ao desenvolvimento de novos líderes, em todos os níveis hierárquicos e em todos os departamentos, através de treinamentos, cursos e seminários.

Assim, de uma forma geral e unânime, apresentadas algumas características principais de cada estilo de liderança abordado na revisão bibliográfica desse assunto aos entrevistados, o estilo de liderança deste gestor municipal foi identificado como sendo democrático ou descentralizado, tanto pelos servidores quanto pelos cidadãos.

Todos os levantamentos do histórico, documentos entrevistas, além de experiências pessoais no ambiente de trabalho (através das entrevistas) apontam claramente nessa direção, sendo concludente classificar o estilo de liderança desse gestor como democrático ou descentralizado.

Para demonstrar, um simples exemplo pode ser mencionado, para posterior comparação com o estilo do segundo gestor. Quanto à compra de qualquer produto ou equipamento, nesse modelo de liderança usado na gestão em evidência, cada secretário tinha autonomia para solicitar a compra daquilo que fosse necessário, administrando o orçamento da sua Secretaria, conforme o Orçamento anual. Assim, muitas compras eram realizadas, sem necessariamente passar pelo prefeito, não configurando o mesmo como ordenador de despesas. Apenas grandes compras, de valores mais vultuosos, eram discutidas em conjunto com o prefeito, e após analisada a necessidade e os recursos disponíveis, eram autorizadas ou não. Dessa forma, o gestor municipal não se envolvia com questões menores, do dia a dia, agilizando assim o processo de compras e também, assim, disponibilizando ao gestor mais tempo para se dedicar às questões estratégicas.

Uma vez que as entrevistas realizadas levaram em conta distintas partes interessadas (cidadãos em geral e servidores), é claro que as avaliações quanto à eficácia deste modelo, na prática, sejam diferentes.

Para os servidores, esse estilo de liderança foi considerado satisfatório uma vez que, segundo palavras ditas por muitos, “valorizava mais as pessoas”, através da delegação de poderes.

Para alguns cidadãos, esse estilo de liderança era ruim, pois consideram alguns entrevistados que “o prefeito não tinha tempo para o povo”. É claro que esse pensamento é baseado na cultura interiorana ainda arraigada de maneira muito forte no município, onde para muitos, o prefeito eleito é alguém colocado no poder para atender seus anseios pessoais. Outros cidadãos, seguindo essa mesma linha, reclamam que nas vezes em que falaram com o prefeito, ele “nunca decidia nada”, uma vez que na sua maneira de trabalhar, encaminhava o cidadão para a secretaria ou departamento responsável, conforme o tipo de solicitação do cidadão, para que as devidas providências fossem tomadas.

O que pode ser colocado, de maneira geral, como ponto favorável a esse estilo é a questão da valorização pessoal dos servidores, e conseqüente motivação para o trabalho em geral, uma vez que havia um determinado nível de autonomia para o trabalho e resolução de problemas. Além disso, sincronizando as equipes de trabalho, o mesmo fluía de maneira organizada e sistematizada, com o acompanhamento e controle final através da avaliação do gestor.

Como ponto negativo desse estilo de gestão praticado pelo gestor, pode-se dizer que muitos processos se tornaram ainda mais morosos que o já habitual e burocrático, como é característico do serviço público, uma vez que o gestor municipal raramente tomava decisões sozinho. Assim, para cada assunto e posterior providência, reunia-se com secretários ou chefes de departamentos para tomada de decisões, ou ainda repassava para análise de conselhos ou comissões específicas para cada caso.

5.2.2 Estilo De Liderança: Gestor Miguel Schmitt-Prym

Referente ao segundo gestor, a pesquisa realizada foi feita principalmente baseada nas entrevistas e diálogos com servidores e cidadãos, além da experiência cotidiana de trabalho, uma vez que o mesmo é o atual Prefeito Municipal.

Visto que o mandatário em questão está em seu terceiro período como gestor público municipal, o seu modelo de gestão é bastante próprio e peculiar, moldado principalmente em sua longa trajetória política, bem como nas suas experiências anteriores.

Dessa forma, sobre a forma e estilo de liderança deste gestor, são identificadas as características e avaliações a seguir.

É uma característica marcante do prefeito o fato de contar com o mínimo possível de secretários de pastas e assessores. Inclusive, o próprio gestor acumula as funções de secretário da pasta da Saúde e também da Administração, além das suas atribuições como prefeito. Dessa forma, entende que consegue dar mais eficiência àquilo que considera como principal serviço a ser prestado à população, que é a saúde pública.

Tem sido fato marcante no período de governo e no estilo de gestão, também, a ideia de não se realizarem reuniões entre prefeito e secretários ou assessores. Entende o chefe do executivo que o trabalho se torna mais prático resolvido em uma conversa informal diretamente com os envolvidos na execução de cada serviço conforme as necessidades. Outras comunicações julgadas importantes são realizadas através de ofícios, memorandos e comunicados internos, despachados pelo prefeito e endereçado às partes interessadas. Dessa forma, o tempo despendido em reuniões é poupado e usado diretamente na execução do serviço e resolução dos problemas.

Sendo assim, nessa forma de atuação, uma das maiores características dessa gestão, que foi destaque nas entrevistas realizadas com os servidores da Prefeitura, é a centralização de poder nas mãos do gestor municipal. Praticamente todas as determinações, ordens e autorizações para realização de qualquer atividade saem diretamente do mesmo, ficando ele no controle total das atividades do órgão municipal.

O mesmo pensamento é compartilhado pela maioria dos cidadãos entrevistados, onde se pôde identificar a ideia de que qualquer necessidade ou problema apresentado deve ser levado diretamente ao prefeito, e ele trará a resolução da questão.

Assim, apresentando-se aos entrevistados as principais características de cada estilo de liderança, conforme revisão da literatura, unanimemente, tanto cidadãos como servidores identificaram o estilo de liderança desse gestor como 'autocrático'.

Da mesma forma, tem o autor o entendimento similar, baseado na forma de trabalho do gestor acompanhada nos últimos anos, além dos levantamentos histórico, documental e através das entrevistas, sendo que todas as evidências deixam muito clara que a classificação do estilo de liderança do gestor não poderia ser outra, senão como autocrático.

Para efeito de comparação com o estilo de liderança do outro gestor citado neste estudo, pode ser citado o exemplo na mesma área que o anterior, no que se refere à compra de produtos ou equipamentos. Com esse gestor ora em evidência, todas as compras de qualquer produto, equipamento, e contratações de serviços devem ser autorizadas pelo mesmo, antes de ser enviadas para o setor de Compras e Licitações, para que as providências legais sejam tomadas. Assim sendo, qualquer pequeno item rotineiro de trabalho necessário, como uma simples caneta, deve ter a compra primeiramente autorizada pelo prefeito, para que possa ser encaminhada. Dessa forma, o processo, que já é, por força de lei, longo, pela obediência dos prazos legais, torna-se ainda mais moroso, pela necessidade dessa autorização. E nos casos em que o Prefeito esteja ausente, as compras ficam aguardando seu retorno para que possam ser encaminhadas.

Mais uma vez, fica demonstrado também que as avaliações quando à eficiência do modelo de gestão e liderança são, de certa forma, diferentes, levando em conta as partes interessadas – cidadãos e servidores - a partir das entrevistas realizadas.

Para muitos cidadãos, esse estilo de liderança é bom, pois o cidadão gosta de ter um acesso direto e irrestrito ao líder do órgão público, e ver o interesse do mesmo pelas suas causas. Também é notória a satisfação dos cidadãos pela tomada de providências, na maioria das vezes, imediata por parte do gestor, na resolução dos problemas. Alguns cidadãos consideraram que algumas atribuições deveriam ser divididas pelo Prefeito aos seus assessores, porque muitas vezes, mediante sua ausência, se sentem então desassistidos.

Na avaliação dos servidores públicos municipais, esse estilo de liderança, para muitos, é considerado “ultrapassado” e, para outros, “desmotivador”, uma vez que lhes dá pouca autonomia para tomada de decisões. Alguns consideraram que esse estilo é melhor no que se refere à tomada de decisões mais rápida em alguns processos, por não serem realizadas muitas reuniões e análises, tornando, em alguns casos, o processo de realização de algumas atividades mais ágil.

Pode-se dizer, de forma geral, que o maior ponto favorável do estilo de gestão deste gestor é a questão da rápida tomada de decisão e consequente agilização dos processos de execução dos serviços. Da mesma forma, o envolvimento direto do Prefeito municipal dá, de certa modo, muito mais importância a qualquer processo.

O lado negativo, consiste na desmotivação de muitos servidores, por não se sentirem valorizados, pelo fato de não terem poder de decisão. Também fica evidenciado o fato da dependência total da presença do líder, sendo que muitas resoluções não são tomadas na ausência do mesmo, bem como prejudicando o ritmo do andamento dos trabalhos.

6 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Através da elaboração deste Trabalho de Conclusão do Curso, tornou-se possível estabelecer um contato maior com a realidade do órgão público em estudo, no que tange à sua liderança, através de diferentes pontos de vista, mesmo sem buscar um histórico muito extenso.

Constatou-se como a teoria é de fundamental importância para a correta percepção, compreensão e avaliação da prática administrativa.

E justamente através da análise do referencial teórico buscado e analisado, se pode dizer que os estilos de liderança não são aplicados na sua totalidade em qualquer tipo de modelo na prática, mas sim algumas características principais podem ser evidenciadas nas lideranças.

Dessa forma, foi possível definir em que estilo de liderança mais se adequam os gestores apresentados e estudados, a partir do seu conjunto de características e formas de atuação, relacionando aos mesmos.

A pesquisa demonstrou também que em cada estilo de liderança existem vantagens e desvantagens, e que estas são percebidas pelas diferentes partes interessadas, principalmente os servidores públicos que trabalharam e conviveram no seu cotidiano com os gestores, como também pelos cidadãos, que na prática são os 'contratantes' de cada gestor, através dos votos diretos em cada eleição.

Assim, o trabalho provou que sempre há oportunidades de melhoria, independente da forma do modelo de gestão ou do estilo de liderança de cada gestor.

Essas constatações comprovam que os objetivos foram alcançados e este trabalho se demonstra válido pelo papel que desempenha como sistematizador desses tão diferentes estilos de gestão encontrados.

Da mesma forma a pesquisa realizada levanta novos questionamentos, sobre os quais certamente caberia um estudo à parte, como por exemplo, se a questão de

estilos de liderança tão diferentes seria algo mais intrínseco à personalidade e história de vida de cada um, ou se a disputa política opositora entre ambos, teria cunhado estilos tão diferentes, justamente na tentativa de um se destacar sobre o outro, quanto à eficiência de sua gestão.

Portanto, diante de todo o exposto, pode-se dizer que nenhum dos estilos de liderança previamente propostos teoricamente seja o ideal para ser aplicado em sua totalidade pelo gestor público, mas sim se deve observar aquilo que cada um dos estilos oferece a um melhor desempenho das funções de liderança do gestor, levando em consideração tanto a motivação e eficácia de trabalho dos servidores, como equipe de trabalho, bem como também dos cidadãos e sociedade em geral.

Assim sendo, deve-se buscar formas de implantação de um estilo de liderança ideal, próprio e adequado ao ambiente de trabalho da Prefeitura de Panambi, com fortalecimento dos vínculos de apoio entre líder e equipe de trabalho, resultando, por conseguinte, em mais eficiência no serviço prestado e maior nível de satisfação dos cidadãos.

Concluindo, pode-se dizer que o trabalho desenvolvido, foi considerado de grande proveito, tanto para o aluno, como para o órgão público em estudo, o que ocasionou, acima de tudo, um comprometimento maior entre as partes, além da possibilidade de também gerar um interesse maior dos gestores para a importância do líder e da sua forma de atuação, do seu estilo de liderança, se fazendo uma análise do processo de gestão desenvolvido e confrontando com a teoria existente, cumprindo assim, com os objetivos a que se propôs esse trabalho de conclusão de curso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. 3.ed. - Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- CAMPOS, Iris F. Alves. **Psicologia e Psicanálise**: um diálogo com Administradores. Ijuí: Unijuí Editora, 1998.
- CHIAVENATO, Idealberto. **Teoria geral da administração 1**. 4ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 ed. – Curitiba: Ipbex, 2008.
- MATTOS, Ana Maria, FRAGA, Tânia Marisa de Abreu Fraga. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**: adequada à NBR 14724 de 2011. Porto Alegre: 2011.
- MARTINS, Humberto Falcão. Burocracia e a Revolução Gerencial – A Persistência da Dicotomia entre Política e Administração. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, nº 6, julho/julho/agosto, 2006. Disponível na Internet: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em 10 de janeiro de 2012.
- MUNROE, Myles. **O Espírito de Liderança**. Belo Horizonte: Editora Motivar, 2006.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios do Curso de Administração**: Guia para Pesquisa, Projetos, Estágios e Trabalhos de Conclusão de Curso. São Paulo: Atlas, 1996.
- SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. 5 ed.rev., atual. E ampl. – Curitiba: Ipbex, 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.