

Leadership Profile In The Municipal Administration, Planning And Management Office – Semad/Manaus

Alaine Batista Da Silva¹
Maryangela Aguiar Bittencourt²
Márcia Ribeiro Maduro³
Orlem Pinheiro De Lima⁴
Wlademir Leite Correia Filho⁵

Abstract

This article presents an approach from the behavioral perspective of leadership, with the general objective of demonstrating the leadership profile of employees of the Municipal Secretariat of Administration, Planning and Management – Semad/Manaus. The study investigated the personal characteristics, behavior, strategy used to achieve the desired results and the leadership style of permanent employees and employees without permanent ties to the municipal administration who perform leadership roles (management and leadership roles), with application of a questionnaire to employees working in the People Management System Department. The methodology used to achieve the objective of the study was bibliographical research and documentary research, with data verification through non-statistical procedures, direct observation and documentary analysis. The research is classified as basic, descriptive, qualitative, with the sample being non-probabilistic. The results indicate that, despite the diversity of profiles among public servants, considering the studies of Behavioral Theory, the majority of civil servants who perform leadership roles at Semad are more in tune with the characteristics present in the democratic leadership style developed by Kurt Lewin.

Keywords: Leadership; Public Administration; Leadership Styles.

Date of Submission: 12-04-2024

Date of Acceptance: 22-04-2024

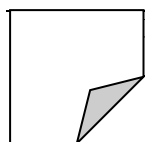
I. Introdução

A liderança é um tema de suma importância da área de gestão de pessoas, esse assunto desperta grande interesse de quem deseja compreender as técnicas e as habilidades de um líder que consegue influenciar os liderados a agirem de tal forma para alcançarem os objetivos propostos, provém de uma das mais interessantes teorias de administração, a Teoria de Relações Humanas. A partir dessa teoria, que inaugurou um novo modo de pensar acerca dos estudos das organizações, os estudiosos começaram a se preocupar com o fator humano, observando o comportamento das pessoas nas organizações.

Este artigo apresenta uma abordagem da perspectiva comportamental da liderança, a pesquisa desenvolvida sobre os estilos de liderança buscou identificar, analisar e descrever o perfil dos servidores líderes que exercem função de liderança, tais como Diretor e Chefe de Divisão, no Departamento de Sistema de Gestão de Pessoas DSGP, e Presidentes nos Órgãos Colegiados, pertencentes ao quadro de pessoal da Secretaria Municipal de Administração, Planejamento e Gestão – Semad/Manaus, sobretudo em relação ao controle de seus subordinados, demonstrando as características pessoais, os comportamentos, as habilidades e as estratégias adotadas no exercício da liderança. Ademais, demonstrar o perfil de liderança mais adotado por esses líderes.

A função de liderar é essencial para o funcionamento de qualquer organização seja na esfera pública ou privada, a problemática desta pesquisa surgiu da necessidade de compreender o perfil e o comportamento dos líderes da Semad, sob a ótica da perspectiva comportamental da liderança, e quais suas percepções quanto à aplicabilidade de seu estilo de liderança, para influenciar seus liderados a alcançarem os objetivos definidos nos instrumentos de planejamento, no âmbito da administração pública municipal.

Em um cenário em que o município é o ente político mais próximo da sociedade, tendo uma prefeitura liderada por um prefeito, o papel do líder é fundamental na eficácia e na governança da boa gestão pública, assim como para a efetividade das políticas públicas locais que constituem áreas essenciais, como saúde, educação, transporte, segurança e infraestrutura. Logo, em um ambiente político e social de constante mudança, onde o poder público tem como finalidade o interesse público e o bem-estar da população, esta pesquisa mostra-se relevante para a sociedade.



Para a academia, esta pesquisa se justifica porque trará o resultado de um estudo, com casos práticos, com abordagem da liderança na administração pública, podendo contribuir para expansão da literatura acerca desse tema. Observa-se que a temática da liderança possui vastos estudos nas organizações privadas, já nas organizações públicas, principalmente na esfera municipal, ainda, há uma escassez da literatura.

Compreender o perfil de liderança que prevalece na administração de uma secretaria municipal trará para o prefeito e para o gestor da Semad a visão de diversos aspectos importantes, tais como o comportamento e o relacionamento do líder com seus liderados, a estratégia utilizada para atingir os resultados almejados, o entendimento de como o estilo de liderança adotado pode impactar diretamente a produtividade da equipe e, conseqüentemente, a missão da secretaria. Todo esse conhecimento pode resultar em uma administração mais eficiente, transparente e comprometida com a valorização e capacitação dos servidores públicos municipais e com a gestão eficaz dos recursos municipais.

Apesar da diversidade de perfis entre os servidores públicos, devido às disposições constitucionais como forma de ingresso, tipo de vínculo existente e o período de permanência no cargo, a tendência é que esses servidores busquem se capacitar, inclusive por meio de cursos e treinamentos oferecidos pelos próprios órgãos públicos, a fim de desenvolver as habilidades técnicas, humanas e conceituais para o exercício da liderança. Nesse sentido, considerando os estudos da Teoria Comportamental, com enfoque na perspectiva comportamental da liderança, os servidores que ocupam cargos de liderança na Semad estariam em sintonia com as características presentes no estilo de liderança democrática desenvolvido por Kurt Lewin.

II. Fundamentação Teórica

Nesta seção será abordada a fundamentação teórica deste artigo, serão citadas as fontes de auxílio da pesquisa, nas quais contêm conhecimentos que contribuíram para o desenvolvimento do estudo, garantindo, assim, atingir o objetivo proposto.

Severino (2007, p. 174) conceitua “as citações são os elementos retirados dos documentos pesquisados durante a leitura da documentação e que se revelam úteis para corroborar as ideias desenvolvidas pelo autor no decorrer do seu raciocínio”.

A base conceitual e teórica pesquisada resultou na elaboração de cinco tópicos relevantes presentes na temática da liderança, quais sejam: 1) as origens da liderança; 2) os conceitos da liderança; 3) as teorias de liderança; 4) os estilos de liderança; e 5) a liderança na administração pública.

Importante ressaltar que pouco, ainda, se estuda sobre esse tema na Administração Pública. Para Bergue (2019) a gestão de pessoas no setor público essencialmente a partir da perspectiva da liderança é um campo amplo, fértil e ainda pouco explorado.

Origens Da Liderança

A liderança é um processo que acontece em vários grupos sociais, desde as civilizações antigas sempre existiu a pessoa do líder que toma decisões importantes para resolução de conflitos em seus respectivos grupos, com isso tanto nas sociedades tribais antigas quanto na sociedade contemporânea é possível visualizar a figura do líder, seja o líder religioso, o líder militar, o líder político, dentre outros.

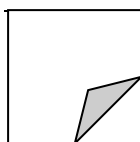
Para Carvalho *et al.* (2018, p. 84), a “temática de liderança é antiga na história da civilização humana. Várias são as pessoas, consideradas líderes, que despertaram a atenção ao longo da história. Adolf Hitler, Madre Teresa de Calcutá, Barack Obama e Papa Francisco são alguns exemplos”.

Certamente, na história da humanidade, há registros das origens e do desenvolvimento da liderança. Entretanto, neste tópico, será abordada somente a origem e o desenvolvimento da liderança especificamente no contexto das teorias de Administração, sendo apresentados os conhecimentos pesquisados e encontrados sobre o assunto.

Nas teorias de Administração, a liderança informal começou a ser desenvolvida por volta de 1924 com a Experiência de Hawthorne, estudada na Teoria das Relações Humanas, por outro lado a Teoria Clássica nem se preocupou com a liderança e suas implicações (CHIAVENATO, 2003).

Chiavenato (2003, p. 122) destaca:

Os autores clássicos apenas se referiram superficialmente à liderança pois ela não chegou a construir um assunto de interesse. A Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Enquanto a teoria clássica enfatizava a autoridade formal – considerando apenas a chefia nos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis hierárquicos inferiores nos aspectos relacionados com as atividades do cargo – a Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado.



Conceitos De Liderança

A liderança possui diversas definições e sua compreensão depende do elemento que está sendo definido, uma das mais simples definições de se entender é a definição quanto à natureza da liderança, sendo a liderança como processo social, ou seja, como relação entre pessoas, acontece quando uma pessoa é um líder (ou tem liderança) e consegue influenciar o comportamento de outras pessoas (MAXIMIANO, 2000).

Complementando sobre a definição da liderança, Maximiano (2000, p. 388) afirma “Liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo”.

Já Chiavenato (2003, p. 122) define a liderança como uma função, da seguinte maneira “Liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo”.

Em outra definição, Chiavenato (2003, p. 122) conceitua a liderança como um fenômeno de influência interpessoal, visando a realização de objetivos específicos, enfatizando que a liderança não está relacionada aos traços pessoais de personalidade do líder:

Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social. Nada tem a ver com os traços pessoais de personalidade do líder.

Maximiano (2000, p. 389) conclui sobre a definição da liderança:

Muitas definições parecem pressupor pessoas dotadas de virtudes extraordinárias, que foram grandes condutores de pessoas, em situações também extraordinárias. De fato, a liderança muitas vezes parecer ser definida como uma virtude ou qualidade singular e inata, que torna algumas pessoas diferentes, porque têm a solução mágica para influenciar outras. Certos candidatos a líder procuram projetar essa imagem por meio da propaganda ou da manipulação do comportamento de seus seguidores potenciais ou reais.

No entanto, a liderança, segundo Douglas McGregor, não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis ou elementos: (1) as características do líder, (2) as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos liderados, (3) as características da organização, em especial a tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política.

Por fim, Chiavenato (2003, p. 122) sobre a liderança:

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Teorias Sobre Liderança

Segundo Carvalho *et al.* (2018, p. 84) “cada uma das teorias da liderança existentes surgiu com o propósito de explicar o fenômeno da liderança”.

Os autores afirmam “o surgimento dessas perspectivas ocorreu em diferentes momentos da História e ajuda a entender a liderança nas organizações ainda hoje” (CARVALHO *et al.*, 2018, p. 92).

O objeto de estudo de cada uma dessas teorias, que buscam explicar a liderança, difere de acordo com o foco de análise estudado, teorias centradas na figura do líder procuram entender os traços e/ou comportamentos do líder, já as teorias centradas na situação consideram a situação em que a liderança é exercida, e tem ainda as teorias em que o foco do estudo está nas relações e mudanças (CARVALHO *et al.*, 2018).

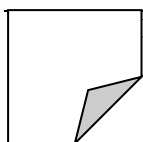
Carvalho *et al.* (2018, p. 93) esclarece “não há uma teoria da liderança considerada melhor ou pior que a outra. O que há são várias explicando diferentes aspectos da liderança, que são complementares e ajudam a conhecer o fenômeno da liderança como um todo”.

Teoria dos traços de personalidade

A teoria dos traços é uma das primeiras teorias administrativas a ser estudada na temática da liderança, os estudiosos dessa teoria buscavam apenas identificar características para diferenciar líderes de não líderes, não se preocupavam em analisar o papel do líder em relação à eficácia junto aos seus liderados (CARVALHO *et al.*, 2018).

Chiavenato (2003, p. 123) considera as teorias de traços de personalidade como sendo “as teorias mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade”.

Nessa teoria, o autor alega que cada estudioso atribui ao líder traços característicos de personalidade que definem o líder, tais como: traços físicos, traços intelectuais, traços sociais, traços relacionados com a tarefa (CHIAVENATO, 2003).



Ainda Chiavenato (2003, p. 122) afirma:

Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que os distinguem das demais pessoas. O líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Essas teorias foram influenciadas pela teoria do “grande homem”, defendida por *Carlyle* para explicar que o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a história da humanidade.

Chiavenato (2003, p. 123) conclui “Em resumo, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso”.

Teoria comportamental

Carvalho *et al.* (2018, p. 97) menciona que “Estudiosos da teoria comportamental da liderança argumentam que não existem características capazes de identificar, exclusivamente, um líder”.

Continua a autora “Segundo essa teoria, os líderes podem ser formados a partir de treinamentos voltados para o desenvolvimento de habilidades técnicas, humanas e conceituais” (CARVALHO *et al.*, 2018, p. 97).

Teoria contingencial/situacional

Segundo Carvalho *et al.* (2018, p. 101) “A Teoria Contingencial defende que não é possível definir traços e/ou comportamentos específicos aos líderes, já que eles agem de diferentes maneiras, conforme as diferentes situações”.

Continua a autora “surgida por volta de 1950, a Teoria Contingencial defende que o líder adota um estilo de liderança, de acordo com a situação, e que a escolha certa desse estilo resulta em eficácia na liderança de equipes” (CARVALHO *et al.*, 2018, p. 101).

Para Carvalho *et al.* (2018, p. 101):

Uma referência na Teoria Contingencial é o modelo de Contingência de Fiedler, proposto por Fred Fiedler em 1967, que conjuga duas dimensões do comportamento do líder (**orientação para a tarefa ou orientação para as pessoas**) e três critérios situacionais (**relação líder-membro, estrutura da tarefa e poder da posição**). Orientação para tarefas: capacidade do líder de estruturar seu próprio papel e dos demais membros da equipe, em prol dos objetivos organizacionais. Orientação para pessoas: capacidade do líder de inter-relacionamento, empatia e confiança por parte da equipe. Relação líder- membro: grau de sociabilidade, lealdade e apoio dado à equipe. Estrutura da tarefa: grau de estruturação da tarefa. Poder da posição: grau de autoridade e autonomia na tomada de decisões.

Para Chiavenato (2003, p. 126) “As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação”.

Segundo Chiavenato (2003, p. 126):

As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação. O líder deve se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas. A localização de um líder depende da posição estratégica que ele ocupa dentro da cadeia de comunicações e não apenas de suas características de personalidade.

Continua Chiavenato (2003, p. 126):

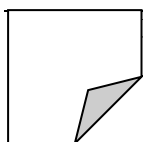
Tannenbaum e Schmidt expõem uma abordagem situacional da liderança, com uma gama ampla de padrões de comportamento de liderança que o administrador escolhe para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados, dentro de um *continuum* de padrões de liderança.

Maximiano (2010, p. 292) pontua que “Para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação – é a essência das teorias da liderança. Porém, nenhuma das teorias da liderança situacional consegue dar explicação definitiva para a questão da eficácia do líder”.

Segundo Carvalho *et al.* (2018, p. 104) “Assim como o Modelo de Contingência de Fiedler foi destaque na Teoria Contingencial, pode-se dizer que o modelo de destaquena Teoria Situacional foi o Modelo de Hersey e Blanchard, criado na década de 1960”.

A autora explica “segundo esse modelo, o comportamento do líder deve ser mais diretivo ou mais apoiador, dependendo do grau de maturidade ou prontidão de seus liderados. Ou seja, cabe ao líder adequar o seu comportamento, tendo em vista o nível de desenvolvimento dos seus liderados” (CARVALHO *et al.*, 2018, p. 101).

Maximiano (2010, p. 293) afirma “Uma das críticas ao modelo de Fiedler é o fato de desconsiderar o seguidor. Este ponto que falta em sua teoria é o aspecto focalizado em uma outra proposição, feita por Hersey e



Blanchard”.

No entendimento de Carvalho *et al.* (2018, p. 105):

Uma das contribuições da Teoria Situacional é despertar a atenção dos líderes não apenas para a situação, mas também para os liderados. Nesse sentido, conhecer a sua equipe, em termos de maturidade e prontidão, torna-se essencial para sua adequação, conforme a situação vivenciada. Perceba que, para a Teoria Situacional, o estilo de liderança não é fixo e único ao líder, como pensava Fiedler; pelo contrário, cabe ao líder fazer a leitura de seus liderados, adotando comportamentos condizentes ao grau de maturidade de seus liderados.

Liderança transacional e liderança transformacional

Entende-se que a Teoria Contingencial e a Teoria Situacional, abordadas no tópico anterior, podem ser consideradas teorias transacionais tendo em vista que consideravam relações de troca de interesses existentes entre liderados e organização, o objetivo dessas teorias é estudar os aspectos individuais, organizações e contextuais que possam contribuir para a produtividade e o desempenho organizacional (CARVALHO *et al.*, 2018).

Afirmam os autores “na Liderança Transformacional, o foco deixa de ser uma troca entre a satisfação das necessidades pessoais e o alcance de resultados organizacionais e passa a ser a compreensão da importância do indivíduo na organização”(CARVALHO *et al.*, 2018, p. 109).

Para Maximiano (2010, p. 297) “O líder transformador, ou carismático, contrapõe-se a outro tipo de líder, que emerge dos estudos contemporâneos sobre a liderança: o líder transacional. O líder transacional é aquele que apela aos interesses”.

Essas duas lideranças diferem de certa maneira: enquanto que na liderança transacional o foco está em uma transação entre líder/liderado para conseguir resultados para a organização, a liderança transformacional concentra-se no crescimento e transformação dos liderados, o papel do líder é repassar para os liderados a importância que eles têm para obtenção dos objetivos da organização (CARVALHO *et al.*, 2018).

Liderança autêntica e liderança servidora

Segundo Carvalho *et al.* (2018, p. 113) “A Liderança Autêntica faz parte do grupo de teorias consideradas alternativas sobre a liderança. Isso ocorre porque ela tem como base um referencial teórico proveniente da **Psicologia Positiva**, apresentando uma perspectiva diferente sobre liderança”.

Explicam os autores que a “**Psicologia Positiva** é uma perspectiva contemporânea dentro do campo de estudos da psicologia que tem como foco o potencial do indivíduo” (CARVALHO *et al.*, 2018, p. 113).

Carvalho *et al.* (2018, p. 114) afirma sobre a liderança servidora:

A Liderança Servidora, assim como a Liderança Autêntica, faz parte do grupo de teorias alternativas sobre a liderança. Essa, porém, concentra-se na figura do líder e na capacidade que ele tem de ir além do autointeresse e desenvolver o que há de melhor em seus liderados, sem medo de torná-los concorrentes.

Estilos De Liderança

Na visão de Maximiano (2010, p. 286) “Os termos autocracia e democracia, transpostos do terreno da política para o da administração, são empregados para definir duas formas (ou estilos) de usar a autoridade”.

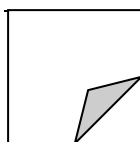
O autor explica “ O estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. Esses estilos são reconhecidos desde a Antiguidade clássica” (MAXIMIANO, 2010, p. 286).

Segundo Carvalho *et al.* (2018, p. 97):

Um dos trabalhos de destaque, dentro da perspectiva comportamental da liderança, segundo Bendassolli e Malvezzi (2014), foi o de Kurt Lewin, na década de 1930, que caracterizou **os estilos de liderança** autoritária, democrática e laissez-faire. **Liderança autocrática**: como o nome sugere, o líder é autoritário, define regras e comanda a equipe, exercendo o seu papel de maneira solitária, recompensando e punindo comportamentos da equipe. **Liderança democrática**: o líder é democrático, compartilha atividades, incentiva a participação e autonomia, enfatizando a contribuição de todos na geração de resultados e de suas consequências. **Liderança laissez-faire**: o líder é permissivo, passivo, deixando em aberto o seu papel de líder e concedendo total autonomia aos membros da equipe.

Para Chiavenato (2003, p. 124) as teorias sobre estilos de liderança “são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados”.

Conforme o autor, a teoria sobre estilos de liderança mais famosa são os três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal (CHIAVENATO, 2003).



Chiavenato (2003, p. 124) explica cada um dos três estilos:

O autor entende que “Na prática, o líder utiliza os três processos de *liderança*, de acordo com a situação, com as pessoas, e com a tarefa a ser executada. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades” (CHIAVENATO, 2003, p. 125).

Um outro modelo de estilos de liderança foi desenvolvido por Tannenbaum e Schmidt, conhecido como *Continuum* de Padrões de Liderança. Maximiano (2010, p. 287) menciona “Tannenbaum e Schmidt são dois autores que desenvolveram a ideia de uma régua dos estilos de liderança, dentro da qual a autoridade do gerente e a liberdade dos integrantes da equipe se combinam”.

Chiavenato (2003, p. 126) explica o *Continuum* de Padrões de Liderança:

O comportamento de liderança localizado no lado extremo esquerdo denota o administrador que mantém alto grau de controle sobre os subordinados, enquanto o comportamento localizado no lado extremo direito denota o administrador que permite ampla liberdade de ação para os subordinados. Nenhum dos extremos é absoluto, pois autoridade e liberdade nunca são ilimitadas. Para escolher o padrão de liderança a adotar em relação aos subordinados, o administrador deve considerar e avaliar três forças que agem simultaneamente: força na situação, força no gerente, força nos subordinados.

Liderança Na Administração Pública

Segundo Bergue (2019, p. 28) “abordar a liderança no contexto do serviço público impõe levar em consideração a necessária compatibilização do seu significado aos elementos que cercam a designação para o exercício formal de funções de confiança (se servidor de carreira) e de cargos em comissão (pessoa externa ao serviço público)”.

Para o autor “Tão necessário na prática da administração pública contemporânea, quanto desbordada no plano das pesquisas científicas, tem-se relegado o tema da liderança ao empirismo, repercutindo, tanto de recursos quanto de potencialidades” (BERGUE, 2019, p. 10).

E ainda afirma Bergue (2019, p. 13) “É preciso trazer à luz o entendimento de quietude nas organizações, em alguma medida, se processa por meio de pessoas – os agentes públicos”.

Visualizando essa importância, Bergue (2019, p. 25) define:

A aproximação do tema da liderança com o contexto do serviço público remete, inicialmente, à interseção de abordagens que alcançam a política e a burocracia, notadamente no que se refere ao ethos de cada uma dessas expressões do poder nas organizações.

Ainda nos ensinamentos de Bergue (2019, p. 27):

Aspectos como o perfil médio do quadro funcional em termos de formação e experiência, passando pela natureza e complexidade das relações funcionais e das atividades desenvolvidas nas organizações públicas influenciam as competências requeridas para o exercício da liderança nesse peculiar contexto.

Conclui Bergue (2019, p. 27):

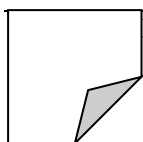
A dinâmica do trabalho e das trajetórias de carreira no serviço público impõem algumas restrições – legais, estruturais, relacionais e de confiança – à designação de lideranças, de modo que, por vezes, as opções entre perfis disponíveis se mostram restritas e outras soluções se mostram necessárias. Estas por requererem construções inovadoras, precisam desvencilhar-se das amarras do que vem nos últimos se constituindo em um *public management*.

III. Metodologia

Esta seção descreve os métodos empregados na coleta e obtenção de dados para investigar a temática da liderança na Secretaria Municipal de Administração, Planejamento e Gestão – Semad que integra a Administração Direta da Prefeitura de Manaus, como Órgão de gestão institucional, tem em sua estrutura organizacional duas subsecretarias: Subsecretaria de Planejamento e Gestão de Pessoas; e Subsecretaria de Gestão de Processos.

A Semad atua como Órgão responsável em gerir a sistemática administrativa do município de Manaus, com o cumprimento das seguintes finalidades: planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relativas à modernização administrativa; coordenar e supervisionar a execução da gestão de recursos humanos; gerir o planejamento no âmbito do Poder Executivo Municipal; aperfeiçoar e capacitar os servidores públicos e os agentes políticos do Poder Executivo; dentre outras finalidades.

A metodologia utilizada na presente pesquisa para que se pudesse alcançar o objetivo está classificada da seguinte forma: quanto à natureza a pesquisa se define como básica uma vez que buscou conhecer o perfil do servidor líder da Semad, em relação aos objetivos a pesquisa é descritiva, pois, dos dados coletados do



questionário, descreve as características e o comportamento do servidor líder. Já quando se trata da abordagem a pesquisa é considerada qualitativa em razão de utilização da interpretação para analisar os dados coletados. E por fim, os procedimentos utilizados na pesquisa para coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, tiveram como base os livros de autores conceituados, os quais possuem os conhecimentos acerca da abordagem direcionada para o estudo e compreensão da liderança e da área específica a ser pesquisada, os artigos inerentes ao assunto, e, ainda, outros elementos que contribuíram para a pesquisa, como o formulário.

As fontes da pesquisa bibliográfica como livros e artigos publicados foram selecionadas pela proximidade com a temática abordada neste estudo, haja vista a existência de uma menor disponibilidade da literatura sobre a liderança na administração pública. Enquanto que a pesquisa documental foi realizada nos documentos publicados no diário oficial do município de Manaus e nos sites oficiais da prefeitura de Manaus. E ainda, foi realizada consulta em site com abordagem específica sobre a legislação do município de Manaus.

O universo da pesquisa estudada é o Departamento de Sistema de Gestão de Pessoas – DSGP/SEMAD e os Órgãos Colegiados da Secretaria. O DSGP que é um dos órgãos de atividades finalísticas da Subsecretaria de Planejamento e Gestão de Pessoas é composto por 05 (cinco) Divisões Administrativas: I) Divisão de Banco de Dados; II) Divisão de Gestão de Folha de Pagamento; III) Divisão de Recursos Humanos; IV) Divisão de Serviço Social; V) Divisão de Acompanhamento de Pessoal e Gestão de Benefícios; e 02 (dois) Setores Administrativos: I) Setor de Processos de Folha de Pagamento; II) Supervisão Geral de Estágio.

A amostra é não probabilística: a busca proposital do líder servidor da administração municipal, a pesquisa investigou as características, o comportamento e o estilo de liderar dentre os servidores ocupantes de cargo em comissão ou função de liderança (funções de direção e chefia), exercidos por servidores efetivos (de carreira) ou por servidores sem vínculo permanente com a Semad, com a aplicação do questionário ao Diretor, aos Chefes de Divisão, e aos Presidentes dos Órgãos Colegiados.

Após a realização das consultas, elaborou-se o questionário, um dos instrumentos para a coleta de dados, com questões breves e objetivas a fim de se obter as características, os comportamentos, as habilidades e as estratégias adotadas no exercício da função de liderança. Utilizou-se também como instrumento de coleta de dados a observação direta e a análise documental.

Os dados foram verificados por meio de procedimentos não estatísticos, analisando o conteúdo buscado nos questionários, na observação direta e na análise documental. Observa-se que os dados foram averiguados de forma objetiva.

Para a descrição das etapas da pesquisa: são descritas de acordo com os objetivos específicos e com a realização da pesquisa bibliográfica, documental e com observação direta sobre o objeto de estudo, como segue:

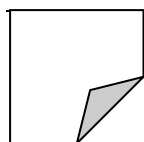
Primeiramente, concentrou-se na análise do questionário, a ação efetivada foi a de identificar as características, os comportamentos, as habilidades e as estratégias adotadas no exercício da função de liderança dos servidores da Semad/Manaus. Em seguida, foi realizada a interpretação dos dados coletados por meio do questionário, separados em três categorias de perfil: pessoal, acadêmico, profissional, visando determinar o perfil e o estilo de liderança dos líderes da Semad/Manaus.

Por último, após a identificação e o conhecimento do perfil pessoal, perfil acadêmico, perfil profissional e o estilo de liderança, a etapa será a de adequar o estilo de liderança dos servidores que exercem funções de liderança na Semad, em um dos três estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal, considerando os estudos da Teoria Comportamental, com enfoque na perspectiva comportamental da liderança, da teoria desenvolvida por Kurt Lewin. E, ainda, informar quais as percepções do servidor líder quanto à aplicabilidade de seu estilo de liderança, para influenciar seus liderados a alcançarem os objetivos definidos nos instrumentos de planejamento, no âmbito da administração pública municipal.

IV. Resultados E Discussão

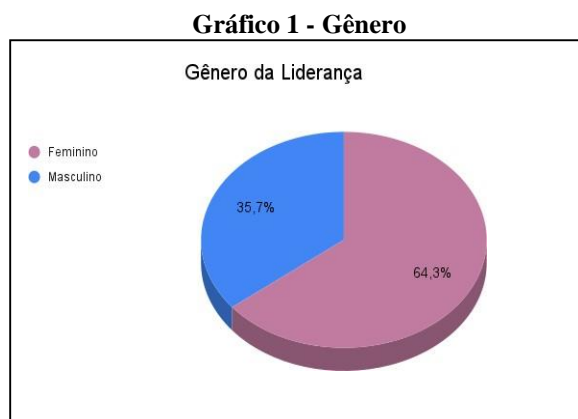
Os dados coletados por meio do questionário foram analisados, interpretados, organizados e serão apresentados nesta seção. Para a apresentação dos resultados, optou-se pela divisão em três tópicos: 1. Perfil Pessoal; 2. Perfil Acadêmico; 3. Perfil Profissional.

A amostra selecionada foi de 14 (quatorze) servidores que exercem função de liderança, os respondentes responderam 24 (vinte e quatro) questões breves e objetivas. Os resultados serão demonstrados nos respectivos tópicos. Em virtude de ser uma pesquisa com abordagem qualitativa, em algumas respostas os dados serão dispostos por meio de Gráfico em Setores. No gráfico, os dados estão representados em percentual, identificados por cada cor correspondente à variável indicada. O título do gráfico indica a questão sob estudo/pesquisada. As informações que constam no gráfico são representativas do questionário.



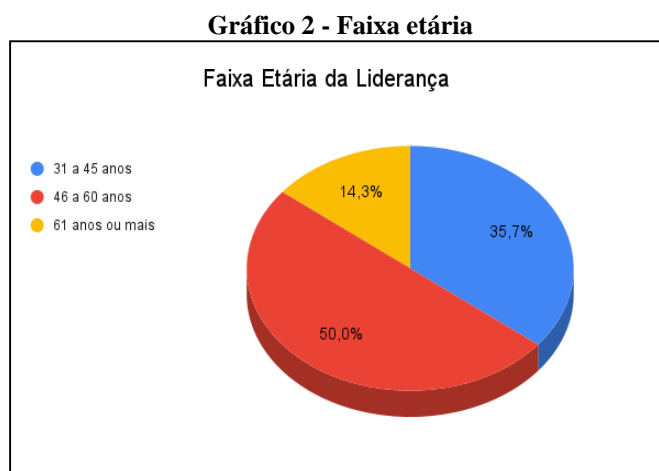
Perfil Pessoal

De acordo com os resultados do gráfico a seguir, no universo pesquisado a indicação é de predominância do gênero feminino em função de liderança, 64,3% dos que exercem função de liderança são do gênero feminino, e 35,7% são do masculino. Uma participação expressiva de mulheres em cargos de liderança no serviço público. Esse foi um dos fatores com maior diferença significativa na pesquisa (9 mulheres e 5 homens).



Fonte: Extraído do questionário, elaborado pela autora, 2023

No gráfico a seguir, verifica-se a faixa etária dos servidores, a primeira observação evidente é que não há servidor (a) com idade de até 30 anos que exerça função de liderança no DSGP/Semad. O gráfico registra metade (50%) dos servidores com idade entre 46 a 60 anos. Em seguida mostra o percentual de 35,7% (5 servidores) com idade entre 31 a 45 anos. E de 14,3% (2 servidores) com 61 anos ou mais.



Fonte: Extraído do questionário, elaborado pela autora, 2023

Perfil Acadêmico

Com base nos dados apurados, o perfil acadêmico identificado foi de servidores capacitados e qualificados, foram analisadas as seguintes variáveis: grau de escolaridade; formação acadêmica; participação em cursos de capacitação/qualificação oferecidos pela prefeitura de Manaus; participação em cursos voltados para a área de Gestão de Pessoas. Em relação ao grau de escolaridade, os resultados demonstraram que 28,6% (4 servidores) declararam possuir Pós-Graduação, e que mais da metade dos respondentes 57,1% (8 servidores) declararam ter grau de escolaridade de nível superior, e 14,3% (2 servidores) declararam ter nível médio, conforme os dados do gráfico abaixo:

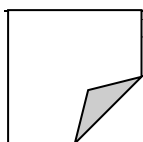
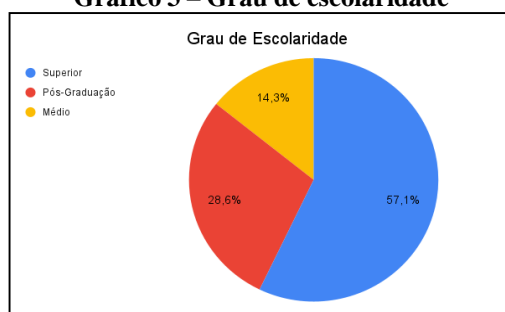


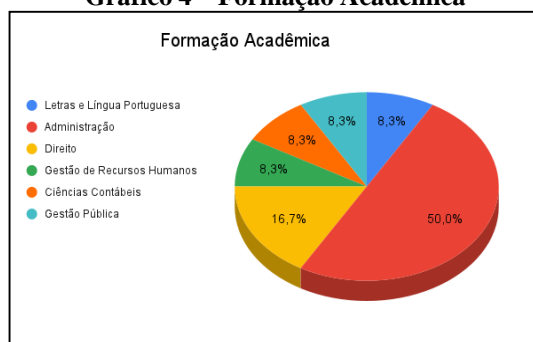
Gráfico 3 – Grau de escolaridade



Fonte: Extraído do questionário, elaborado pela autora, 2023

Na variável formação acadêmica, foram citados seis cursos de nível superior pelos 12 servidores que possuem a formação, certamente da área de humanas, sendo que 06 servidores informaram ter formação acadêmica no curso de Administração, 16,7% (2 servidores) no curso de Direito, e outros quatro servidores, cada um, nos cursos de Gestão Pública, Ciências Contábeis, Gestão de Recursos Humanos e Letras Língua Portuguesa.

Gráfico 4 – Formação Acadêmica



Fonte: Extraído do questionário, elaborado pela autora, 2023

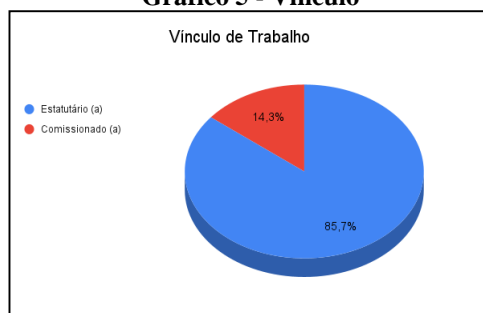
Quanto à pesquisa sobre a participação dos servidores em cursos de capacitação/qualificação oferecidos pela prefeitura de Manaus e sobre a participação em cursos voltados para a área de Gestão de Pessoas, os dados demonstram resultados bem próximos.

Dos 14 (quatorze) servidores respondentes somente 1 (um) servidor informou que não participa de cursos de capacitação/qualificação oferecidos pela prefeitura de Manaus (sim 92,9%; não 7,1%). E dos 14 (quatorze) servidores respondentes a quantidade de 03 (três) informaram não participar de cursos na área de Gestão de Pessoas (sim 78,6%; não 21,4%).

Perfil Profissional

A contagem consiste em 14 servidores públicos do âmbito municipal, desse total 85,7% são servidores estatutários (12 servidores efetivos ou de carreira) e 14,3% são servidores comissionados (02 servidores ocupantes exclusivamente de cargo em comissão) e não possuem vínculo permanente com o município de Manaus.

Gráfico 5 - Vínculo



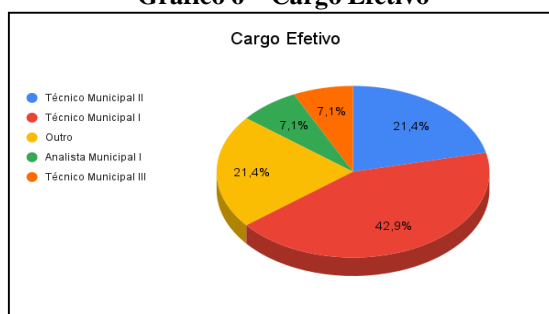
Fonte: Extraído do questionário, elaborado pela autora, 2023

Os dados do gráfico acima demonstram, dentre os respondentes, a existência de 12 (doze) cargos efetivos. Já os dados constantes no gráfico a seguir, demonstram a nomenclatura/classificação e quantitativos desses cargos.

O cargo com a maior quantidade 42,9% é o de Técnico Municipal I, tem exigência de escolaridade de nível médio para ser empossado no respectivo cargo. Em seguida, verifica-se o cargo Técnico Municipal II com 21,4%. Os cargos de Técnico Municipal III e Analista Municipal I possuem o mesmo percentual 7,1% (01 servidor em cada cargo).

O percentual de 21,4% correlacionado ao termo “Outro” corresponde aos cargos em comissão ocupados por servidores comissionados.

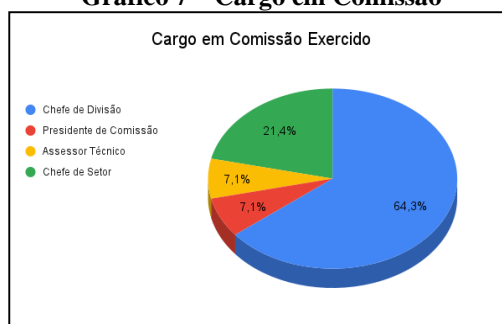
Gráfico 6 – Cargo Efetivo



Fonte: Extraído do questionário, elaborado pela autora, 2023

O gráfico 7 – Cargo em Comissão – consiste na representação dos cargos/funções de liderança exercidos pelos respondentes. Tendo em vista o DSGP/Semad estar estruturado em divisões, o resultado da pesquisa traz maior porcentagem no cargo em comissão de Chefe de Divisão. Com isso, dos 14 servidores, o percentual de 64,3 % (10 servidores) corresponde à função de liderança desempenhada nesse cargo. E 21,4% (02 servidores) estão no exercício da função de Chefe de Setor. Presidente de Comissão e Assessor Técnico possuem o mesmo percentual 7,1% (01 servidor em cada cargo).

Gráfico 7 – Cargo em Comissão

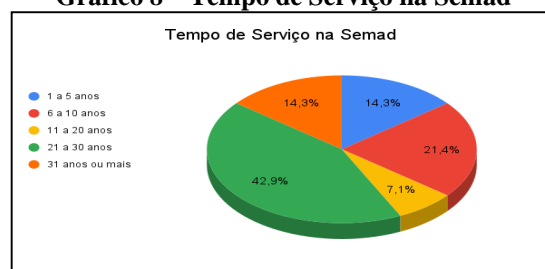


Fonte: Extraído do questionário, elaborado pela autora, 2023

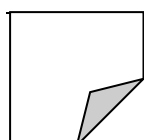
A partir dos dados apurados do gráfico abaixo, percebe-se a existência de servidor

(a) em todos os intervalos de anos (sendo de 1 ano a 31 anos ou mais) de tempo de serviço na secretaria. A predominância 42,9% está no período de 21 a 30 anos de serviço, possivelmente por conta da grande quantidade de ingresso de servidores oriundos do concurso realizado pela prefeitura de Manaus no ano 1996.

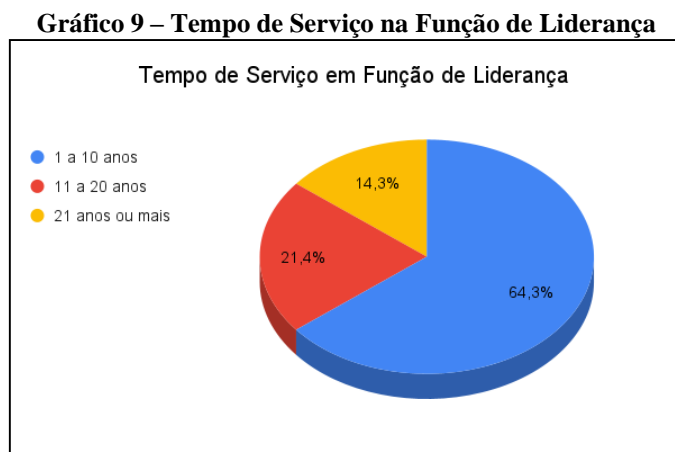
Gráfico 8 – Tempo de Serviço na Semad



Fonte: Extraído do questionário, elaborado pela autora, 2023



Já no Gráfico 9 – *Tempo de Serviço na Função de Liderança* – observa-se o período de experiência que o servidor tem na função de liderança, não necessariamente na atual. O maior percentual, cerca de 64,3% dos servidores possuem um tempo estimado entre 1 a 10 anos de serviço. Em seguida consta o percentual de 21,4% dos servidores com tempo estimado entre 11 a 20 anos de serviço. E por último, 14,3% dos servidores com tempo de 21 anos ou mais de serviço.



Fonte: Extraído do questionário, elaborado pela autora, 2023

As questões 13 a 23 foram elaboradas considerando a teoria desenvolvida por Kurt Lewin que caracteriza três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. A interpretação dos dados buscou definir e adequar o estilo de liderança a cada um dos servidores. Posteriormente, averiguar qual o estilo mais adotado por esses servidores.

Utilizou-se, para a interpretação dos dados, o resumo do questionário que consiste na consolidação das respostas, onde são visualizados os percentuais para cada estilo.

Os dados indicaram que dos 14 servidores todos (100%) responderam as questões da seguinte forma: dão autonomia para seus subordinados, mas expõe seus aconselhamentos técnicos; dão espaço para opinião ou sugestão de seus subordinados; em uma decisão importante, ainda que conheça e entenda sobre a questão, pedem a opinião de seus subordinados, se necessário; têm preferência pela qualidade no trabalho apresentado por seus subordinados.

Em outra questão, quando perguntados se agem ou agiriam como auxiliar em uma tomada de decisão, dando liberdade total para seu subordinado tomar a decisão, a maioria dos servidores 71,4% responderam que sim, enquanto que 28,6% optaram pelo não.

Os dados indicam a possibilidade de a liderança democrática ser a mais adotada.

Já em uma questão de auto avaliação, 78,6% dos servidores consideraram bom o desempenho de sua liderança. Enquanto que 21,4 % consideraram como ótimo o seu desempenho na função, considerando o estilo de liderança adotado.

Nesse mesmo sentido, quando perguntados em relação à influência de seu estilo de liderança sobre os seus subordinados para contribuição do alcance dos objetivos do setor, 92,9% responderam que sim, acreditam que seu estilo de liderar ajuda no alcance do resultado.

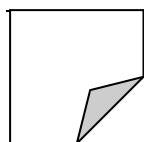
E por fim, uma última questão (24) perguntada aos servidores, essa foi sobre a possibilidade de mudança de seu estilo de liderança para se ter uma gestão municipal mais eficiente: a maioria afirmou que sim, 57,1% estão dispostos a essa mudança, se necessário; 35,7% indicaram que talvez mudariam o estilo; e, 7,1% afirmou não estar disponível para essa mudança de estilo.

V. Considerações Finais

Este artigo apresentou uma abordagem da perspectiva comportamental da liderança, teve como objetivo demonstrar o perfil de liderança do (a) servidor (a) da Secretaria Municipal de Administração, Planejamento e Gestão – Semad/Manaus. A pesquisa teve a intenção de mostrar quem são e como se comportam os servidores de uma secretaria tão importante para a gestão municipal.

O estudo considerou a teoria comportamental desenvolvida por Kurt Lewin que caracteriza três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

Na demonstração do perfil, os dados indicaram uma participação expressiva do gênero feminino nos cargos de liderança da secretaria, o percentual é de 64,3%, ou seja, quase 65% das funções de liderança são ocupadas por mulheres. Outro fator importante é que mais da metade dos líderes 85,7% possuem curso de nível



superior, e desse percentual 50% tem formação acadêmica no curso de Administração. Na contagem, todos são servidores públicos do âmbito municipal, com total de 85,7% de servidores estatutários nas funções de liderança. Mais um dado importante para ser observado: a maioria dos servidores 57,1% estariam dispostos a mudar seu estilo de liderança para se ter uma gestão municipal mais eficiente; 35,7% indicaram que talvez mudariam o seu estilo; e, 7,1% afirmou que não mudaria.

Ademais, de acordo com as informações abordadas nas seções anteriores, constatou-se que o estilo de liderança mais adotado pelos servidores que exercem função de liderança na Semad é o estilo democrático da teoria desenvolvida por Kurt Lewin, haja vista a identificação das características desse estilo nas atitudes e no comportamento desses servidores.

Assim sendo, entende-se que os dados apresentados nesta pesquisa podem subsidiar a liderança estratégica da Semad/Manaus, resultando em uma administração municipal mais eficiente, transparente, impessoal e comprometida com a valorização e capacitação dos servidores públicos municipais e com a gestão ética e eficaz dos recursos públicos municipais.

Referências

- [1] Bergue, Sandro Trescastro. *Gestão De Pessoas: Liderança E Competências Para O Setor Público*. Brasília: Enap, 2019.
- [2] Carvalho, G.A. Et Al. *Liderança E Gestão De Pessoas*. Uberaba: Universidade De Uberaba, 2018.
- [3] Chiavenato, Idalberto. *Introdução À Teoria Geral Da Administração: Uma Visão Abrangente Da Moderna Administração Das Organizações*. 7. Ed. Rev. E Atual. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003.
- [4] Fernandes, C.S.; Souza Júnior, A.A.; Moraes, A. F. M. *Estilos De Liderança*
- [5] No Tribunal De Contas Do Estado Do Amazonas. *Revista De Administração, Sociedade E Inovação*, V. 6, N. 3, P. 57-77, 2020.
- [6] Machado, D. D. P. N.; Antunes, A.G. *Estilos De Liderança: Um Estudo Nas Agências De Um Banco De Varejo Público Em Santa Catarina*. *Revista De Negócios*, V. 12, N. 3, P. 88-104, 2007.
- [7] Maximiano, Antonio Cesar Amaru. *Introdução À Administração*. 5. Ed. Rev. E Ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- [8] Maximiano, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral Da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [9] Severino, Antônio Joaquim. *Metodologia Do Trabalho Científico*. 23. Ed. Rev. E Atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- [10] Souza, Andréa Lanza Cordeiro De. Et Al. *Manual De Conclusão Do Estágio Curricular Supervisionado Do Curso De Administração*. Curitiba: Crv, 2022.

