



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CAMPUS 1  
CAMPINA GRANDE - PB  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**LIDIANE FERNANDES DE MELO BASILIO**

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA LIDERANÇA NA PRÓ REITORIA DE  
PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA  
PARAIBA – RELAÇÃO COM O MODELO GERENCIAL.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2015**

**LIDIANE FERNANDES DE MELO BASILIO**

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA LIDERANÇA NA PRÓ REITORIA DE  
PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA  
PARAIBA – RELAÇÃO COM O MODELO GERENCIAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós Graduação de Especialização em Gestão Pública, na modalidade à Distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista .

Orientador: Prof. Msc. Alex Bruno do Nascimento.

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

B312a Basilio, Lidiane Fernandes de Melo.  
Avaliação da gestão da liderança na Pró Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa da Universidade Estadual da Paraíba - Relação com o modelo gerencial [manuscrito] / Lidiane Fernandes de Melo Basilio. - 2015.  
32 p. : il. color.

Digitado.

Monografia (Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2015.

"Orientação: Prof. Me. Alex Bruno do Nascimento, Administração".

1. Gestão Pública. 2. Modelos de gestão. 3. Liderança. I. Título.

21. ed. CDD 657.61

LIDIANE FERNANDES DE MELO BASILIO

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA LIDERANÇA NA PRÓ REITORIA DE PÓS  
GRADUAÇÃO E PESQUISA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA –  
RELAÇÃO COM O MODELO GERENCIAL.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Especialização em Gestão Pública, na modalidade a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Área de concentração: Administração.

Aprovada em: 21/03/2015.

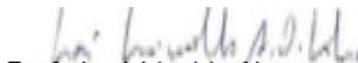
**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Me. Alex Bruno do Nascimento (Orientador)

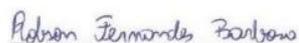
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Me. José Irivaldo Alves Oliveira Silva

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)



---

Prof. Me. Robson Fernandes Barbosa

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

## RESUMO

Gestão Pública é a aplicação das teorias clássicas da administração no gerenciamento das instituições públicas. Nova Gestão Pública é a denominação dada ao modelo de gestão do tipo gerencial, caracterizada pelo acompanhamento de resultados, descentralização do poder, preocupação com o cidadão, produtividade, entre outros. Se faz necessário o estudo nessa área visto que algumas organizações não estão dando a importância necessária aos recursos humanos que deveria, pois acreditam que não é primordial investir nesse aspecto. Porém as pesquisas cada vez mais demonstram o quanto é essencial que se mantenha uma equipe motivada e de bem com o seu ambiente de trabalho para o sucesso de toda e qualquer organização. Dessa forma, o principal objetivo deste trabalho foi analisar, a partir dos postulados da Nova Gestão Pública, o tipo de liderança praticado na Pró-Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa (PRPGP) da Universidade Estadual da Paraíba. E, principalmente, procurou responder à pergunta: Até que ponto o tipo de liderança praticado pela PRPGP se aproxima do modelo da Nova Gestão Pública? A metodologia foi aplicada através de uma pesquisa qualitativa e exploratória, com aplicação de um questionário aberto, onde foram pesquisados cinco funcionários daquele setor. Os respondentes não identificaram claramente o estabelecimento de metas, fato este que nos leva a concluir que o modelo de gestão adotado por essa Pró Reitoria não se aproxima do modelo da nova gestão pública.

Palavras-chave: Administração. Gestão Pública. Liderança. Pró Reitoria.

## **ABSTRACT**

Public management is the application of the classical theories of management in the management of public institutions. New Public Management is the name given to the management model of management type, characterized by monitoring results, decentralization of power, concern with the citizen, productivity, among others. If the study is needed in this area as some organizations are not giving importance to necessary human resources should therefore believe that it is not essential to invest in this aspect. But more and more research shows how essential it is to maintain a motivated team and well with your work environment for the success of any organization. Thus, the main objective of this study was to analyze, from the postulates of New Public Management, the type of leadership practiced in the Pro Rectorate of Post Graduate Studies and Research (PRPGP) of the State University of Paraíba. And, especially, sought to answer the question: To what extent the kind of leadership practiced by PRPGP approaches the model of New Public Management? The methodology was applied through a qualitative exploratory study, applying an open questionnaire, which were surveyed five employees in that sector. Respondents not clearly identified the establishment of goals, a fact that leads us to conclude that the management model adopted by this Pro Rector does not approach the new public management model.

**Keywords:** Management. Public Administration. Leadership. Pro Rectorate.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1. GESTÃO DE PESSOAS.....	10
1.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO .....	11
2. MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	14
3. LIDERANÇA .....	17
3.1 TIPOS DE LIDERANÇA.....	18
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
4.1 TIPO DE PESQUISA .....	21
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	21
4.3 COLETA DE DADOS .....	22
4.3.1 TRATAMENTO DOS DADOS .....	22
5. A LIDERANÇA NA PRÓ REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA.. .....	23
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	29
APÊNDICE .....	32

## INTRODUÇÃO

Administração Pública é um conceito da área do direito que descreve o conjunto de agentes, serviços e órgãos instituídos pelo Estado com o objetivo de fazer a gestão de certas áreas de uma sociedade, como Educação, Saúde, Cultura, etc...

Para Meirelles (1996, p. 60):

“Em sentido formal, administração pública é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.” (MEIRELLES, 1996)

Modelo de Gestão, etnologicamente falando, significa gerir através de um exemplo já existente, realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização. Historicamente é possível citar três diferentes modelos de gestão que foram aplicados na Administração Pública: Patrimonialista, Burocrática e Gerencial.

O gestor público tem como função gerir, administrar de forma ética, técnica e transparente a coisa pública, seja esta órgãos, departamentos ou políticas públicas, visando o bem comum da comunidade a que se destina e em consonância com as normas legais e administrativas vigentes.

Quando falamos em administrar uma instituição estudantil, como a Universidade Estadual da Paraíba, estamos voltando lá para o primeiro parágrafo e falando justamente desses agentes, instituídos pelo Estado, com o objetivo de fazer a gestão na área educacional, sendo representados, prioritariamente pela Reitoria, mas tendo seus pilares sustentados pelas Pró-Reitorias.

Sabemos que os modelos de administração pública foram aplicados no Estado como um todo, mas alguns gestores utilizam características desses modelos e aplicam nas suas organizações em particular.

Será que dentro da Pró Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa (PRPGP), nosso objeto de estudo, ainda utilizam a forma de gestão patrimonialista, no sentido de ser uma gestão estritamente rígida, firmada pela tradição, onde o gestor toma

suas decisões conforme sua simpatia ou antipatia e de acordo com pontos de vista pessoais? Ou já utilizam uma gestão gerencial, democrática, baseada na descentralização do poder, onde todos participam, e todos se sentem valorizados e parte do trabalho, gerando uma autonomia nos funcionários, o que os deixa, certamente, mais motivados? Os técnicos administrativos alocados nesta Pró-Reitoria encontram-se satisfeitos com a forma com que são geridos?

A pesquisa objetiva analisar, a partir dos postulados da Nova Gestão Pública, o tipo de liderança praticado na Pró-Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa (PRPGP) da Universidade Estadual da Paraíba. Se é praticado um modelo democrático e participativo ou se ele se aproxima mais do tipo centralizador e burocrático, bem como deseja saber se os funcionários diretamente subordinados a essa pró-reitoria são profissionais motivados no seu ambiente de trabalho, se são valorizados de acordo com as funções que desempenham e se contribuem para o crescimento da instituição, realizando o seu trabalho com eficiência. Mas, principalmente, procura responder à pergunta: Até que ponto o tipo de liderança praticado pela PRPGP se aproxima do modelo da Nova Gestão Pública?

Uma liderança gerencialista observa o seu funcionário primeiramente como um ser humano que tem suas aflições, problemas pessoais, dúvidas e desconfortos, doenças, dentre outras situações diversas das quais muitas vezes não são compreendidas no ambiente de trabalho, onde o mesmo é visto como um robô, uma máquina operacional, que deve separar o pessoal do profissional, mas que nem sempre é possível.

O principal objetivo desta pesquisa é avaliar o sentimento da equipe perante seus líderes quanto à forma de gestão, e mostrar como a escolha desta forma é importante para se obter uma equipe motivada e manter o sucesso de uma organização.

As recorrentes reclamações verificadas no senso comum instigam a realização de pesquisas para avaliar as diversas práticas de lideranças organizacionais: qual o modelo ideal de gestão? Será que dentro de uma organização com cinco funcionários, onde todos estão desmotivados, e as metas não foram alcançadas, o grande responsável não seria o líder? É uma questão relevante e que justifica a realização dessa pesquisa.

Se tratando de uma organização pública, um servidor satisfeito e motivado desempenhará suas funções com muito mais eficiência, contribuindo para o bom funcionamento da instituição, servindo bem ao público em geral e desempenhando um papel de total relevância para a sociedade.

A Administração Pública começou a se organizar entre os séculos XVIII e XIX, mas ainda muito timidamente, devido ao Estado Absolutista, que não permitia um desenvolvimento público.

A Administração Pública Brasileira se desenvolveu como ciência Administrativa, onde percorreu o caminho em três fases distintas: Estado Administrativo (1930-1945), Estado para o desenvolvimento (1946-1964) e Estado Intervencionista (1965-1979). Mas só em 1988, com a aprovação da Constituição Federal é que foram identificados os princípios que norteiam e estabelecem parâmetros à Administração Pública, onde dão pontos de referência ao administrador público. São eles os princípios da Legalidade, da Impessoalidade, da Moralidade, da Publicidade e da Eficiência.

Em meados da década de 90 é que passa a ser aplicada a administração pública gerencial, com o propósito de resolver as barreiras impostas pela Administração Burocrática, e priorizando a eficiência, que era baseada no aumento da qualidade do serviço público e a redução dos custos.

Nesse breve relato é possível perceber que houve um esforço da administração pública em modernizar o serviço, procurando solucionar as deficiências burocráticas, bem como trabalhar para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Acredito que seja possível mudar a realidade no atendimento de muitos setores públicos do nosso país. Começar valorizando o funcionário, motivando-o de alguma forma, tratando-o melhor, dentre outras medidas. São formas de melhorar o convívio em alguns setores que, muitas vezes, as condições de trabalho são bem precárias. E essas mudanças refletem no atendimento final, refletem na sociedade que não tem culpa dos possíveis descasos dos governantes com muitos setores públicos, e que estão ali porque precisam de um esclarecimento, precisam de um bom atendimento.

Essa avaliação foi feita através de um questionário aberto onde foram elaboradas perguntas com base nos pilares que norteiam a administração do tipo gerencial, a fim de verificar se ali naquela pró-reitoria os chefes gerenciam de acordo com a nova administração pública, bem como se os técnicos alocados encontram-se motivados.

Esse tipo de pesquisa se justifica pela necessidade que o mundo tem de as organizações serem cada dia menos robotizadas e mais humanas, de os líderes se preocuparem mais com as pessoas e não com os funcionários em si. Entender que pessoas tem problemas, sentimentos, e que não conseguem separar isso do seu ambiente de trabalho é papel do líder saber gerenciar isso.

Escolher o tipo de liderança é fundamental para um bom ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para o bom funcionamento do setor. Isso é importantíssimo se tratando de um setor público, que lida diretamente com a população, e que deve satisfazer à sociedade em geral. São cidadãos que precisam ser bem atendidos, e onde há uma grande satisfação no que se faz, há também uma grande satisfação no atendimento, o que reflete uma imagem muito positiva não só para aquela pró-reitoria, como para a Instituição como um todo.

A seguir serão abordados tópicos acerca do que se trata a Gestão de Pessoas e mais especificamente a Gestão de Pessoas no Setor Público. Serão apresentadas, também, teorias sobre os modelos de gestão na administração pública e os diferentes tipos de liderança que podem ser encontrados em uma organização.

## 1. Gestão de Pessoas

As organizações são constituídas de pessoas, e dependem delas para alcançar seus objetivos; e, por sua vez, as pessoas podem alcançar vários de seus objetivos pessoais através das organizações.

“As pessoas que participam do processo de gestão estratégica de uma Organização, devem ser consultadas, sobre as mudanças que poderiam ser promovidas, essas pessoas são consideradas o coração da organização. São elas que conhecem realmente os problemas que começam na parte operacional de uma empresa. Por outro lado, além de terem cérebro e coração, as pessoas têm sentimento, o que tem de ser muito respeitado, pois só serão alcançados objetivos estratégicos através de uma ponte que una as metas da organização com os objetivos pessoais de cada uma das pessoas envolvidas no processo. Na implantação de ações estratégicas, é importante levar as pessoas a colaborarem com este processo (pois do contrário elas resistirão), e procurar também perceber o impacto que essa mudança ocasionará na vida de cada uma dela.” (VERGARA, 2009:09)

Os gestores de pessoas devem possuir conhecimentos e habilidades gerais e específicas. Devem ser bons em gestão por competências, precisam saber como se gerenciam equipes, como desenhar e administrar bons sistemas de informação, bons planos de remuneração, adaptados aos diferentes níveis. Aliados a isso, o gestor precisa possuir uma série de qualidades relacionadas com o equilíbrio emocional e o autoconhecimento, com a capacidade de relacionar-se com outras pessoas, de lidar com emoções e de influenciar.

Na verdade, o cotidiano da empresa é um campo de batalha como diz Pereira (1997), onde o gestor precisa lutar para:

“Lidar com as consequências da instabilidade ambiental e da diversidade organizacional; transformar estruturas organizacionais rígidas e burocráticas em instrumentos flexíveis e compartilhadas com todos os membros da organização; lidar com tecnologia de ponta e, ao mesmo tempo, conviver com o atraso, a falta de recursos ou a resistência às mudanças existentes na maioria das organizações”. (PEREIRA, 1997:110).

Ser gestor não é fácil. Não se trata somente de fazer cursos de aperfeiçoamento ou de ter apenas o dom da liderança, se trata da junção dos dois, e se faz necessário que o gestor seja, realmente, uma pessoa de fácil acesso, menos rígida e que sua equipe se sinta confortável em ser liderada por ele.

## 1.1 Gestão de Pessoas no Setor Público

Gestão de Pessoas nas organizações públicas é um método organizacional, uma cultura, que depende das características ambientais, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão empreendido.

Conforme Bergue (2010, p. 17):

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples: é executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo. (BERGUE, 2010, P. 17)

O processo administrativo resulta da interação constante de quatro elementos ou fases fundamentais, tais sejam: planejamento, organização, direção e controle. As ações de gestão estão associadas a um ou mais elementos do ciclo administrativo. Na condição de processo, essas fases ou os elementos do ciclo administrativo podem ser inúmeras vezes decompostas em processos menores, a fim de que se possa definir as várias atividades envolvidas no processo gerencial, e seus desdobramentos.

Bergue (2010, p. 18) afirma que:

Uma definição possível para gestão de pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. (BERGUE, 2010, P. 18)

Segundo Bergue (2010) a gestão de recursos humanos, na maioria das organizações públicas brasileiras é condicionada pelas seguintes características:

- a) Rigidez imposta pela legislação
- b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público
- c) Pouca ênfase no desempenho
- d) Remuneração independente de desempenho
- e) Inércia gerencial
- f) Pouca preocupação com a gestão
- g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia
- h) Gratificação distorcida e utilizada como forma de remuneração

Segundo Motta E VASCONCELOS(2013, p. 86): “Os gestores públicos têm carreira e cargos mais vulneráveis à política e menos ao desempenho”. Abrucio, (2007, p.5), fortalece e complementa essa ideia: “boa parte do sistema político tem um cálculo de carreira que bate de frente com a modernização administrativa. Profissionalizar a burocracia e avaliá-la constantemente por meio de metas e indicadores são ações que reduziram a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas”

As mudanças na gestão pública não envolvem apenas questões técnicas e administrativas, mas principalmente dimensões políticas e sociais que nem sempre são bem compreendidas. Introduzir mudanças na administração pública significa ir de encontro a interesses pré estabelecidos, isto é, os processos de mudanças são sempre sócio-técnico-políticos.

Em um breve relato sobre a situação atual das administrações públicas estaduais brasileiras, há um artigo publicado em 2005, por Fernando Luiz Abrucio, onde ele apresenta os resultados de uma pesquisa feita sob encomenda para o Pnape (Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do distrito Federal), sob o qual se concluiu que “os estados brasileiros têm sérios problemas na organização de suas informações básicas e da memória administrativa, na gestão dos recursos humanos, na articulação entre as várias partes do sistema de planejamento, na adoção de um enfoque mais intersetorial e, ainda, na adoção de melhores mecanismos de governança democrática, sobretudo no âmbito interno do setor público.”

Em uma visão geral a pesquisa realizada para o Pnape mostra que houve algumas mudanças na administração pública estadual, durante os últimos anos, porém esses avanços não incluíram a temática da gestão pública no sentido de suas inter-relações com o orçamento, o planejamento, as políticas públicas e as avaliações de desempenho.

Em linhas gerais, os estados apresentam uma série de problemas, onde é possível dizer que o maior deles está na área de recursos humanos. Primeiro devido à precariedade da informação, onde apenas 7,4% dos governos estaduais conseguiram levantar os dados necessários, e segundo pela falta de um quadro

capacitado o suficiente para suas funções, ausência de pessoal, má alocação e envelhecimento da força de trabalho. Sobre o assunto, Abrucio (2005, p. 411) atesta:

“(...) menor atenção foi dada ao peso do elemento humano e à gestão de pessoal nos processos de reforma do Estado na América Latina ao longo das últimas décadas. O retrato da área de recursos humanos dos estados brasileiros revela que, sem enfrentar esta questão, a modernização de seus governos está fadada ao fracasso.”

Diante dos avanços e problemas detectados na pesquisa, foram constatados cinco desafios estratégicos à reforma administrativa nos governos estaduais brasileiros. São eles:

- a) Organização das bases de dados dos governos estaduais;
- b) O ciclo orçamento-planejamento-gestão;
- c) As tecnologias de gestão que vêm sendo subutilizadas pelos governos estaduais;
- d) Necessidade de modificação da situação de fragilidade das redes de governanças externas e internas às administrações estaduais;
- e) E por último aquele que é considerado o mais importante desafio, tema deste trabalho: gestão de recursos humanos. A respeito deste, Abrucio concluiu que transformações na área de RH são essenciais para a modernização do Estado e que políticas neste sentido terão que ser realizadas com muita inteligência e estratégia, a fim de que se redefina o perfil da força de trabalho nos seus dois planos básicos: quantitativo e qualitativo.

## 2. Modelos de Gestão na Administração Pública

Como foi citado na introdução do trabalho, há três modelos de gestão na Administração Pública: Patrimonialista, Burocrática e Gerencial, porém, para contemplar o foco dessa pesquisa, ater-se-á apenas aos dois últimos modelos.

A Gestão Patrimonialista origina-se do patriarcalismo e caracteriza-se por uma gestão estritamente firmada pela tradição, onde o gestor toma as suas decisões conforme queira e com pontos de vista pessoais. Nesse tipo de gestão o quadro administrativo é composto por dependentes pessoais, amigos ou parentes do gestor, dessa forma as relações que dominam o quadro são de fidelidade pessoal do servidor ao seu gestor, e não relações de dever.

Burocracia é administração da coisa pública por funcionário sujeito a hierarquia, regulamento rígidos e a uma rotina inflexível. É importante lembrar que dentro desse contexto a administração pública burocrática distingue, claramente, o público e o privado, onde combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista eram seus maiores objetivos. Suas qualidades podem ser ressaltadas pelo controle excessivo dos abusos, mas por outro lado, os defeitos seriam a ineficiência e a incapacidade de se voltarem para o serviço dos cidadãos como clientes. (Fonte: MARE)

O principal objetivo do modelo Burocrático é defender a sociedade contra o poder arbitrário do soberano, em contrapartida ao modelo patrimonialista. Nesse tipo de gestão encontraremos a liderança do tipo democrática, onde é voltada para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. O líder que aplica este estilo, geralmente, tem um conceito equilibrado sobre si, não temendo que haja liderados que sejam melhores do que ele, em determinados aspectos. Para ele é fácil entender e compreender seus liderados, bem como ouvir e aceitar opiniões diferentes das suas.

“(...)O modelo burocrático enfatiza aspectos formais, controlando processos de decisão, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização e formalismo. Os procedimentos formais são feitos por funcionários especializados, com competências fixas, sujeitos ao controle hierárquico. Há a profissionalização

do funcionário burocrático, que exerce o cargo técnico em razão de sua competência, comprovada por processo de seleção. Afasta-se o nepotismo e as relações de apadrinhamento. O exercício de cargos públicos passa a ser uma profissão, com remuneração previamente conhecida pelo indivíduo e pela sociedade. Houve, no período de transição da administração patrimonialista para burocrática, a criação das primeiras carreiras para funcionários públicos e a realização dos primeiros concursos públicos, efetuados no Governo Vargas, na década de 30.” (Claudia Sarturi, 2013)

A administração burocrática moderna caracteriza-se por ser um tipo de administração que parte não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Porém, apesar de ser uma alternativa muito superior à administração patrimonialista, o pressuposto da eficiência em que se baseava não se revelou real. “Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.” (BRESSER PEREIRA, 1996)

A grande crise do Estado, nos anos 80, implicou na necessidade de reformá-lo; a globalização tornou imperativa a tarefa de redefinir suas funções. O novo papel do Estado é o de facilitar para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva. (BRESSER PEREIRA, 1996)

De acordo com Bresser Pereira, ex-Ministro da Administração e da Reforma Administrativa e principal idealizador do modelo de Administração Gerencial brasileiro, aos poucos foram traçando as características da nova administração pública, tais quais: descentralização do ponto de vista político; descentralização administrativa; organizações com poucos níveis hierárquicos; pressuposto da confiança limitada; controle por resultados e administração voltada para o atendimento do cidadão.

Sobre o modelo gerencial podemos dizer que seu alicerce é o princípio da eficiência. A principal diferença com o modelo burocrático é que há uma parceria com a sociedade civil e uma maior autonomia para as entidades administrativas.

“É uma nova forma de gestão da coisa pública, mais compatível com os avanços tecnológicos, mais ágil, descentralizada, mais voltada para o controle de resultados do que o controle de procedimentos, e mais compatível com o avanço da democracia em todo o mundo, que exige uma participação cada vez mais direta da sociedade na gestão pública” (BRESSER PEREIRA, 1998)

Administração pública gerencial é aquela construída sobre bases que consideram o Estado uma grande empresa cujos serviços são destinados aos seus clientes, outrora cidadãos; na eficiência dos serviços, na avaliação de desempenho e no controle de resultados.

Aqui encontraremos o líder do tipo emergente. Esse líder, segundo Sant'anna (2010), é aquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades no que concerne à condução do grupo rumo aos objetivos diretamente relacionados à uma situação específica.

Um modelo de administração gerencial parte do pressuposto de que uma instituição possua seus corpos diretivo e funcional orientados para a efetividade dos resultados e para a valorização dos recursos públicos de que dispõem. (MARE, 1998)

Os servidores públicos estão envolvidos com tarefas e questões que são produtos do formalismo burocrático, tornando a gestão das instituições públicas inacessível, centralizada e rígida, não sendo, assim, produto de resultados.

“O Estado deve servir à sociedade. Ser mais ágil, mais eficiente, com mais capacidade para resolver os problemas cotidianos do cidadão. Os brasileiros exigem que as ações do governo sejam mais eficazes e que o dinheiro dos contribuintes seja melhor aplicado. Em suma, a sociedade quer uma administração pública orientada para resultados que se traduzam em mais alimentos, emprego, segurança, escolas, hospitais, moradias, água, esgoto e energia.” (BLISKA e VICENTE)

O modelo da Nova Gestão Pública (NGP) se espalhou com a promessa de diminuir o excesso de procedimentos e de baixar a responsabilidade dos burocratas perante o sistema político e a sociedade, para, assim, flexibilizar a administração pública. Dessa forma podemos resumir que a preocupação central da NGP é como combinar a flexibilização da gestão com o aumento da responsabilização da administração pública. Para concretizar esses objetivos, três mecanismos são essenciais:

- a) Adotar uma administração pública voltada para resultados, com metas e indicadores, apoiada na transparência das ações governamentais;
- b) Estabelecer formas contratuais de gestão em estruturas estatais e entes não estatais;

c) Os mecanismos de controle precisam funcionar adequadamente.

Essas novas ideias chegaram ao Brasil em 1995, no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, quando foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), sob o comando do então ministro Bresser Pereira, onde foi proposto o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que apresentou um diagnóstico da administração pública federal, pautado pelas ideias da Nova Gestão Pública (Fonte: PROMESSAS E RESULTADOS DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: O CASO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE SAÚDE EM SÃO PAULO)

### **3. LIDERANÇA**

O termo Liderança surgiu na época da Teoria das Relações Humanas, onde a sua maior contribuição foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dado às pessoas, a adoção de uma administração mais participativa em que as pessoas possam ter um papel mais dinâmico. Como consequência dessa teoria, surgem os líderes a fim de melhorar o tratamento dado às pessoas e propiciar um ambiente motivacional de trabalho mais favorável e amigável. Mais na frente essa teoria viria a ser substituída pela Teoria Comportamental, que trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança e comunicação. (Montana & Charnov, 1999:205)

Liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizarem os objetivos desejados. Dentro da organização de uma empresa, o processo de liderança tem a forma de um gerente que influencia os subordinados a realizarem os objetivos definidos pela alta gerência. Acerca desse assunto Chiavenato afirma:

"a liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional." (CHIAVENATO, 1999:553-627).

O líder deve ser entusiasmado, otimista, motivado, participativo, ter espírito de equipe, saber delegar tarefas e cobrar resultados. O líder centralizador, que se irrita facilmente perde o respeito e não se mantém no mercado de trabalho.

O líder deve ter habilidade em lidar com as mudanças e mudar a si próprio (BENEDETTI, HANASHIRO e POPADIUK, 2003).

O medo do desconhecido ou medo da mudança pode atrapalhar na visualização, pelas pessoas, de mudanças necessárias, pois pensam que as mudanças ameaçam sua segurança. É preciso que o líder seja paciente com este medo de mudar presente nas pessoas, descubra o motivo do medo e avalie esse medo para se certificar se eles têm fundamentos ou não (ORR,2001).

Para HUNTER (2004 p. 44) “a mudança desinstala nossa zona de conforto e nos obriga a fazer as coisas diferentes”.

Os processos de mudança são de responsabilidade de líderes e liderados, onde os líderes não abandonam o processo de mudança e todos são encorajados a tentar algo novo sem temer o fracasso (BENEDETTI,at al ,2003).

Líderes incentivam a tomada de riscos e o aprendizado que tiveram com esses erros (WELSH, 2005). Eles sabem que há muitas soluções para um problema e que alguém terá uma solução inovadora (BENEDETTI,at al ,2003), por isso deve-se aceitar correr riscos, sendo assim o líder deve ser bem humorado e espontâneo para que as pessoas captem que os erros não são fatais (WELSH,2005).

### 3.1 Tipos de Liderança

Sant’anna (2010), tipifica os líderes em seis categorias: autoritário, indeciso, democrático, liberal, situacional e emergente. Dentre esses tipos de líderes se poderá encontrar diferenciações fundamentais, de ordem prática, principalmente dentro das organizações empresariais. O **Líder Autoritário** é aquele que mais se assemelha ao antigo “chefe”, pois determina as idéias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais, sem questionamentos por partes destes. Segundo Sant’anna (2010), esse tipo de líder é “extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas

críticas ao trabalho de cada membro do grupo” (p.6). E ainda complementa dizendo que o líder autoritário é “uma pessoa ditadora e soberana, o que comanda o grupo só pensando em si, não aceita as idéias de outro membro do grupo” (p.5). Como consequência desse tipo de liderança, pode-se observar, conforme o autor, que o grupo reage de modo hostil e acaba se distanciando por medo. O segundo tipo indicado por Sant’anna (2010), é o **Líder Indeciso**. Esse tipo de líder não assume responsabilidades, não toma direção efetiva das coisas, vive no jargão “deixa como está ,para ver como é que fica”(p.6). Assim, o grupo liderado pelo “indeciso” fica desorganizado, é inseguro e gera atritos entre os componentes do grupo.

O terceiro tipo de líder é o **Democrático**, ou seja, líder do povo, eleito pelo povo e trabalha para o povo. Esse tipo de líder trabalha com a constante preocupação de que o grupo participe das decisões, estimulando e orientando, acatando e ouvindo opiniões e é ponderado antes de agir. Aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acreditamos que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização. Desse modo, observa-se que o grupo interage melhor, participa, colabora e se entusiasma com o trabalho desenvolvido ou a desenvolver.

O quarto tipo é o líder **Liberal**. Sant’anna (2003), o define como “um líder que participa o mínimo possível do processo administrativo, dando total liberdade de trabalho ao grupo no que concerne ao traçar diretrizes para o mesmo.” Esse tipo de líder, segundo o autor, apresenta apenas alternativas ao grupo quando se faz necessário. O grupo, então, geralmente fica perdido nesse processo com esse tipo de líder - dependendo da maturidade do grupo -, não se tornando coeso. Outro tipo - o quinto - de líder proposto por Sant’anna (2003) é o **Líder Situacional**, que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação na qual ele, ou o projeto, se encontra do que sua personalidade. A postura deste líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia. Possui um estilo adequado para cada situação. O grupo têm segurança e motivação, mas por tempo determinado.

O sexto tipo de líder é o **Emergente**. Esse líder, segundo Sant’anna (2010), é aquele surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades no que

concerne à condução do grupo rumo aos objetivos diretamente relacionados à uma situação específica. O grupo, nesse contexto, reage bem, participa, colabora, pois sabem que quando houver necessidade o líder saberá o que fazer.

O líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe. Para Lacombe:

“os líderes influenciam as pessoas graças ao seu poder, que pode ser o poder legítimo, obtido com o exercício de um cargo, poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder, e poder do saber, exercido graças a conhecimentos que o líder detém.” (LACOMBE 2003, p.347 ).

Dentre todos os tipos de líderes citados anteriormente podemos perceber que o líder que mais se assemelha ao gestor da nova administração pública é o líder democrático, pois prioriza as decisões do grupo, estimula a produtividade, orienta e permite que o grupo participe ativamente das decisões da organização, oferecendo a eles a oportunidade de inovação e de trabalharem a sua criatividade. No final esse líder ganha uma equipe motivada e eficiente.

## **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Durante o projeto foi possível realizar uma pesquisa com os funcionários alocados na Pró Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa, com o objetivo de identificar se ali naquela pró reitoria o tipo de liderança adotado se aproxima da gestão gerencial.

A classificação da pesquisa baseia-se em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. A pesquisa aplicada é qualitativa e, no que diz respeito aos fins, exploratória. Quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica, de campo: Bibliográfica porque para a fundamentação teórica foram realizadas pesquisas sobre os seguintes assuntos: Formas de Gestão, Gestão Pública, Gerencialismo. De campo porque foram aplicados questionários abertos e individuais.

### **4.1 TIPO DE PESQUISA**

Trata-se de uma pesquisa Qualitativa do tipo Estudo de Caso, pois de acordo com Godoy (1995b, p.25) visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular onde procura-se saber como e por que certos fenômenos acontecem.

Sendo assim, é também um estudo exploratório, pois visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa. Também denominado *desk research*, tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade e nesse tipo de estudo procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada (Samara e Barros, 2002, p. 29).

### **4.2 UNIVERSO E AMOSTRA**

Segundo Shalom P. de O. Assis: Universo da Pesquisa é o total de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

O universo considerado neste estudo são os funcionários da Pró Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa, que é composta por onze técnicos administrativos, sendo que a pesquisa foi realizada com seis desses funcionários, devido os demais estarem afastados para licença médica, férias ou não se interessaram em responder.

### **4.3 COLETA DE DADOS**

A pesquisa foi realizada em Novembro de 2014. O instrumento de coleta de dados foi um questionário aberto, contendo doze perguntas previamente estabelecidas, baseadas nas dimensões que norteiam uma gestão do tipo gerencial.

Os pesquisados foram orientados quanto a ser facultativa a identificação nominal, e com um prazo de devolução de três dias a contar da data da entrega.

#### **4.3.1 Tratamento dos Dados**

Os dados coletados foram tratados através da análise das respostas do questionário, instrumento principal utilizado para a obtenção das informações.

Analisar o conteúdo das entrevistas consiste numa tarefa de “desocultação”, onde se é “agente duplo, detetive, espião” (Bardin, 1977, p. 9), pois detrás de qualquer texto, de qualquer opinião aparentemente clara esconde-se um significado, um sentido que é importante desvendar (Bardin, 1977, p. 14).

As perguntas foram elaboradas com base em quatro dimensões que norteiam o modelo de gestão do tipo gerencial, são elas: Busca por resultados, Produtividade, Gestão orientada para o cidadão e Descentralização do poder, incentivo à criatividade e à inovação.

Para facilitar a compreensão das respostas de cada respondente, eles foram codificados através dos números de 1 a 6.

## 5. A LIDERANÇA NA PRÓ REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA

A Universidade Estadual da Paraíba possui oito Campus, que abrangem doze centros, dos quais estão distribuídos 46 cursos de graduação e 2 de nível técnico, além dos dezoito programas de pós graduação, recomendados pela CAPES.

Administrativamente a UEPB possui onze pró reitorias, que se dividem entre os mais variados compromissos da instituição, e ficam alocadas no Campus I, em Campina Grande.

Dentre todas essas Pró Reitorias encontramos a Pró Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa (PRPGP), nosso objeto de estudo.

A PRPGP é responsável por todos os cursos de pós graduação da Universidade, bem como pelo programa de iniciação científica (PIBIC). O setor é dividido em vários subsetores, são eles: Secretaria Geral, Equipe Técnica, Assessoria, PIBIC e Secretaria das Especializações, bem como as secretarias dos mestrados e doutorados.

Neste Capítulo, apresenta-se o resultado da pesquisa aplicada aos funcionários da PRPGP em novembro de 2014. As questões abertas deram oportunidade para que cada pesquisado pudesse expressar livremente sua opinião sobre cada questão.

- **Busca por Resultados**

De acordo com Francisco Mafra, em seu artigo “Administração Pública Burocrática e Gerencial”: “A *administração gerencial empreende adequar as organizações públicas aos seus objetivos prioritários, que são os resultados*”. Dessa forma, tomando como base a dimensão busca por resultados, foram feitas perguntas para identificar se o chefe imediato estabelece metas, e se há um acompanhamento dessas, como também algum tipo de premiação para quem as cumpre. Dos cinco entrevistados, apenas dois responderam que possuem metas:

Entrevistado 1: “*Sim. Estabelece metas*”

Entrevistado 2: “*Sim.*”

Entrevistados 3, 4 e 5: “*Não.*”

Entrevistado 6: “*Não há o estabelecimento de metas propriamente ditas, o que ocorre são orientações para agilizar o andamento dos processos.*”

A respeito da pergunta: “Há algum tipo de premiação para quem cumpre as metas?”, o mesmo Entrevistado 1 e os entrevistados 3, 4 e 5 responderam: “*Não.*” Porém o Entrevistado 1 respondeu: “*Sim. Horas de repouso ou livros.*”

Conforme foi citado no capítulo 2 desse trabalho, um modelo de administração gerencial precisa ter suas diretrizes baseadas na efetividade dos resultados, e de acordo com a citação de Bresser Pereira, que consta nessa pesquisa, o modelo de gestão gerencial é a nova forma de gestão da coisa pública, mais voltada para o controle de resultados do que o controle de procedimentos. Logo, com base na análise dos dados, pode-se concluir que, de uma forma geral, essa não é uma dimensão que norteia aquele setor, visto que a maioria dos respondentes afirmaram não possuírem metas, pois um setor que não trabalha em sua totalidade com acompanhamento de resultados não está preocupado com o alcance do mesmo, o que afasta a PRPGP do novo modelo de gestão.

- **Produtividade**

Acerca da Produtividade, outra dimensão em que a gestão gerencial é apoiada, as perguntas foram no sentido de saber se o ambiente de trabalho favorece os técnicos a produzirem e se eles são elogiados por serem pró ativos. A opinião geral é que mudariam a estrutura física dos seus locais de trabalho, tais como um ar condicionado, um computador e impressora mais modernos, gaveteiros e armários, bebedouros... Na pergunta: “Você é elogiado por ser pró ativo?” os entrevistados 1,2 e 3 responderam: “*Sim*”, bem como o Entrevistado 6 disse que “*eventualmente ocorrem elogios em virtude de um trabalho bem realizado e célere.*”, e o que deu para perceber da entrevista é que eles recebem elogios por serem pró ativos no sentido de escutarem um “parabéns” ou um reconhecimento por terem se adiantado em alguma tarefa sem que precisasse o chefe pedir para fazê-lo.

Finalizando esse ponto, sabemos que para um funcionário render positivamente é preciso que ele tenha boas condições de trabalho, e acerca do assunto Frederick Herzberg (1959) afirma em sua Teoria de Dois Fatores que existem os fatores Higiênicos – condições de trabalho, pagamento, Segurança no

trabalho, relações no trabalho, práticas de supervisão, e administração e política e administração das empresas – e os fatores Motivacionais – o trabalho em si, a responsabilidade, senso de realização, reconhecimento e perspectivas – na administração de pessoas. Logo, sem esses fatores presentes na organização, a produtividade fica cada vez mais difícil de ser mantida.

Assim, diante das respostas dadas, podemos analisar este ponto como algo em desenvolvimento na gestão daquela Pró Reitoria, pois se de um lado a maioria requer melhores condições de trabalho, pois não consideram seu ambiente profissional confortável para a execução de suas tarefas, por outro lado eles afirmam serem elogiados, vez ou outra, por serem pró ativos, porém sem boas condições de trabalho o servidor jamais renderá e muito menos será produtivo para aquela organização. Mudar a estrutura física de uma forma geral facilitaria bastante a vida daqueles liderados e a PRPGP se aproximaria cada vez mais do novo modelo de gestão referente ao ítem Produtividade.

- **Gestão Orientada para o cidadão**

Uma gestão do tipo gerencial é fundamental que ela seja orientada para o cidadão, e a respeito deste ponto os entrevistados responderam se o chefe imediato se preocupa com o tempo de atendimento no setor e se os processos que ali chegam são analisados em tempo hábil. O entrevistado 1 respondeu que sim, o chefe imediato se preocupa com o tempo de espera do cidadão, sempre pedindo para que o setor nunca o deixe sem uma resposta, seja ela positiva ou negativa, evitando sempre uma resposta fechada. Os demais entrevistados concordaram, exceto o entrevistado 5. Ainda sobre esse ponto foi feita a pergunta: “Você já viu algum cidadão elogiar esse setor? Conte como foi.” O entrevistado 1 respondeu: *“Sim, várias vezes. Somos elogiados por desburocratizar o processo e dar respostas precisas”*.

“Ver o cidadão como um cliente significa apenas dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática, auto-referida, voltada para seu próprio poder” (Bresser Pereira, 1999: 122).

Acerca desta dimensão pode-se analisar que a PRPGP está no caminho certo rumo à nova gestão pública, pois ficou claro com as respostas que tanto a equipe se preocupa com o cidadão, quanto os chefes estão interessados em acompanhar esse atendimento, se está sendo realizado corretamente, e se os

pareceres dos processos estão sendo dados antes até do tempo estabelecido juridicamente. Um dos grande fatores da passagem do modelo burocrático para o gerencial foi justamente esse: atender o cidadão com base no princípio da eficiência, que é um dos deveres do servidor público.

- **Descentralização do poder, incentivo à criatividade e inovação**

O último ponto abordado diz respeito à descentralização do poder, o incentivo à criatividade e inovação do subordinado. As perguntas feitas acerca deste ponto procuraram identificar se o chefe imediato delega funções de alta responsabilidade, se o deixa à vontade para resolver algum questionamento, bem como se ele partilha informações com os liderados e delega com facilidade. As respostas sobre essas questões na maioria foram “sim” ou “às vezes”. Sobre a primeira pergunta se seu chefe imediato lhe delega funções de alta responsabilidade, o Entrevistado 6 respondeu: *“Sim. Como na elaboração de pareceres em situações um pouco mais complexas.”* Sobre a última pergunta “Seu líder partilha informações com os liderados? Ele delega com facilidade?” o entrevistado 3 respondeu: *“Sim, mas há necessidade de comunicação mais efetiva e planejamento das atividades do setor. Delega com restrições”*. A outra pergunta feita foi: “Seu chefe imediato lhe deixa à vontade para resolver algum questionamento, lhe dando total abertura para agir como achar pertinente em determinada situação?”, o entrevistado 4 respondeu: *“Às vezes”* e o entrevistado 2 respondeu: *“Sim. Desde que a tomada de decisão não ultrapasse a competência da função do cargo ocupado, respeitando a hierarquia.”* Logo, sobre a descentralização do poder e o incentivo à criatividade, podemos notar que de acordo com cada setor o chefe age de forma diferente. Explico: Se o setor trabalha com algo que requer um pouco mais de responsabilidade, o chefe age sim de forma descentralizada, dando oportunidade aos técnicos ali alocados agirem com criatividade, porém em setores onde as funções são mais triviais e exigem menos dos liderados, não há se quer um espaço ou oportunidade para que aquele liderado seja mais inovador ou tenha a tomada de decisões sob sua responsabilidade. Como foi citado no capítulo 3.1: “o líder democrático trabalha com a constante preocupação de que o grupo participe das decisões, estimulando e orientando, acatando e ouvindo opiniões e é ponderado

antes de agir. Aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados.”

Assim, conclui-se que, a tomar por base essa dimensão, a PRPGP está no caminho certo com relação a ter uma gestão do tipo gerencial, pois embora algumas decisões ainda sejam centralizadas, a maioria das decisões tomadas naquele setor é compartilhada entre os demais liderados, onde dão total abertura para que eles ajam da forma que acharem mais pertinente.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo analisar se na Pró Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa da UEPB o tipo de gestão adotado pelos chefes é uma gestão gerencial, no sentido de ser democrática, participativa, descentralizada administrativamente, controlada por resultados e voltada para o atendimento ao cidadão.

De acordo com a análise da coleta de dados, onde foram abordados os pontos que norteiam esse tipo de gestão, podemos perceber que no tocante à dimensão Gestão orientada para o cidadão a Pró Reitoria citada se aproxima desse novo modelo de gestão, onde todos os funcionários se preocupam com o tempo que cada cidadão espera por uma resposta, sempre procurando fazê-la o mais rápido possível, até antes do prazo legal determinado, onde há um acompanhamento da chefia neste sentido, e esta ação se reconhece pelos elogios que os técnicos relataram receber dos cidadãos que ali são atendidos.

Quanto à dimensão Descentralização do poder, incentivo à criatividade e inovação podemos notar que aquela pró reitoria encontra-se no caminho certo rumo à gestão gerencial, pois ainda que timidamente e não na sua totalidade eles deleguem funções de alta responsabilidade apenas para alguns dos seus liderados, bem como os deixam à vontade para resolver algum questionamento da forma que acharem mais pertinente, estes são a maioria, e são justamente aqueles que trabalham em setores mais burocráticos e de maior responsabilidade.

Por outro lado, as outras duas dimensões abordadas no questionário, tais como Busca por Resultados e Produtividade não tiveram avaliações positivas naquela Pró Reitoria. Ficou claro que os técnicos não trabalham com metas, e conseqüentemente não têm premiações para o cumprimento das mesmas, o que é um fator extremamente importante no sentido de deixar o liderado mais motivado, gerando, assim, uma maior produtividade no seu setor. Quanto às condições de trabalho os seus ambientes e o material disponibilizado não são confortáveis o suficiente para que eles produzam mais e satisfatoriamente, o que gera um mal estar e desconforto de uma forma geral e, conseqüentemente, baixo rendimento profissional.

Diante do que foi abordado neste trabalho conclui-se que o modelo de gestão adotado na PRPGP se aproxima um pouco do modelo gerencial, porém possui pontos intrínsecos a esse modelo que estão ausentes ou defasados de uma forma geral, o que o afasta positivamente do novo modelo de gestão. Embora possua alguns traços necessários a um modelo gerencial, na sua totalidade ainda precisa evoluir muito administrativamente falando para que alcance o novo modelo da gestão pública esperado por todos.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Reforma do Estado no federalismo brasileiro**. Rio de Janeiro: 2005.

ASSIS, Shalom Pôrto de Oliveira. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3ª Edição. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BENEDETTI, Mauricio Herique; HANASHIRO, Darcy Mikito Mori; POPADIUK Sergio. **Líderes e Liderados: uma Relação com Base no Gerenciamento de Stakeholders**. Artigo apresentado no Enanpad de 2003.

BLISKA, Anita Vera e VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **A Administração Pública Gerencial**. Faculdade de Sertãozinho – FASERT Departamento de Administração. Sertãozinho-SP-Brasil.

**Cadernos MARE**(Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado). Brasília – DF / 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt., **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995.

SABO, Hironobu. e ABRUCIO, Fernando Luis. **PROMESSAS E RESULTADOS DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: O CASO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE SAÚDE EM SÃO PAULO**. 2008

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard & SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959. Tradução disponível em: [http://www.crarj.org.br/site/leitura/textos\\_class/traduzidos/motivacao\\_para\\_trabalhar/publicacao/files/assets/basic-html/#page3](http://www.crarj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/motivacao_para_trabalhar/publicacao/files/assets/basic-html/#page3)

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro ,Editora Sextante,2004.

LACOMBE, Francisco José Masset.; Heilborn, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 21. ed. São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes & VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**, 2013 Ed. THOMSON LEARNING EDICOES

ORR, Roberto Alexander . "**Liderança que Realiza**". Belo Horizonte AME Menor, 2001.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. **Faces da Decisão**. Editora Makron Books. São Paulo, 1997.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática a Gerencial**. 1996

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. (1998), **Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional** . Brasília: ENAP;São Paulo: Editora. 34

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, João Carlos de. **Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia**. 3ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANT'ANNA, Vangevaldo Batista; **Liderança e seus tipos - Portal da administração. 2011**. Disponível em: [www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seustipos/20854/](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seustipos/20854/) Acesso em 28 de fev. 2011.

SARTURI, Claudia Adrielle. **Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial**. Conteudo Juridico, Brasília-DF: 21 maio 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.43523&seo=1>>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas – 7ª Ed. 2009**. Editora Atlas. São Paulo.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999. pp.204-23

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

- 1 - Seu chefe imediato estabelece metas?
- 2 - Há algum tipo de premiação para quem cumpre as metas? Quais?
- 3 - Há algum acompanhamento do cumprimento de metas? Como?
- 4 - Em caso de descumprimento das metas o que acontece?
- 5 - O seu ambiente de trabalho e o material disponibilizado favorecem você produzir? Você mudaria alguma coisa para se sentir mais à vontade para trabalhar? O que?
- 6 - Você é elogiado por ser pró ativo?
- 7 - Seu chefe imediato se preocupa com o tempo que cada cidadão espera por atendimento nesta pró reitoria?
- 8 - Os processos que chegam nesta pró reitoria são analisados em tempo hábil? Há uma preocupação para que tudo seja breve e o cidadão tenha uma resposta o mais rápido possível?
- 9 - Você já viu algum cidadão elogiar esse setor? Conte como foi.
- 10 - Seu chefe imediato lhe delega funções de alta responsabilidade?
- 11 - Seu chefe imediato lhe deixa à vontade para resolver algum questionamento, lhe dando total abertura para agir como achar pertinente em determinada situação?
- 12 - Seu líder partilha informações com os liderados? Ele delega com facilidade?

