



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA – PROEAD
CURSO DE BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

SONEDELANDE ARAÚJO POLICARPO

**LIDERANÇA À SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: práticas
administrativas na Secretaria Municipal de Educação da cidade de Puxinanã/PB
(gestão 2013/2014)**

**CAMPINA GRANDE - PB
2014**

SONEDELANDE ARAÚJO POLICARPO

**LIDERANÇA À SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: práticas
administrativas na Secretaria Municipal de Educação da cidade de Puxinanã – PB
(gestão 2013/2014)**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) III - Gestão Municipal, semestre 2014.2.

Orientadora: Profa. Dra. Suênya Freire do Monte Santos

**CAMPINA GRANDE - PB
2014**

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.

P766l Policarpo, Sonedelande Araujo
Liderança à serviço da administração pública [manuscrito] :
práticas administrativas na Secretaria Municipal de Educação da
cidade de Puxinanã-PB / Sonedelande Araujo Policarpo. - 2014.
22 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba,
Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância,
2014.

"Orientação: Profa. Suênya Freire do Monte Santos,
Secretaria de Educação à Distância".

1. Liderança. 2. Gestão Pública. 3. Prática Administrativa. I.
Título.

21. ed. CDD 658.409 2


SONEDELANDE ARAÚJO POLICARPO

**LIDERANÇA À SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: práticas
administrativas na Secretaria Municipal de Educação da cidade de Puxinanã/ PB
(gestão 2013/2014)**

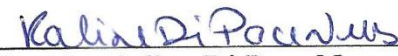
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO apresentado ao Curso de
Administração Pública, modalidade de
ensino a distância, da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito à
obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública, Linha de
Formação Específica (LFE) III - Gestão
Municipal, semestre 2014.2.

Aprovada em: 06/12/2014.

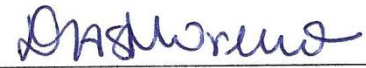
BANCA EXAMINADORA



Prof.ª. Dra. Suênya Freire do Monte Santos (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.ª. Ma. Kaline Di Pace Nunes (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.ª. Ma. Danielle Harlene da Silva Moreno (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

**CAMPINA GRANDE - PB
2014**

Com imenso carinho, ao meu Esposo (Luiz Carlos),
a minha filha (Livian Maria) e a meus filhos (Linnek
Keven e Kennedy Erick), DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus pela oportunidade, força e coragem. Por manter-me perseverante até o fim do curso.

À Professora Jaqueline, coordenadora do curso de Administração Pública/UEPB, por seu empenho.

À professora Suênya Freire Monte dos Santos pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

Ao meu irmão Claudielhi Araújo, que foi fundamental para que eu pudesse chegar até este momento de conquista.

Ao meu esposo e aos meus filhos pela presença ao meu lado, dando-me força e pela compreensão por minha ausência no âmbito familiar nos instantes de estudo e pesquisa.

Aos professores e professoras do Curso de Administração Pública da UEPB, que contribuíram ao longo de trinta meses, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

A minha tutora da UEPB, Catarina Gomes, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de classe, Valdísia Felix e Ney Guimarães, são especiais, que com sua amizade, apoio, me proporcionaram momentos ainda mais especiais.

“Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade de transformar essa visão em realidade. O papel do líder é fazer com que um grande número de pessoas persiga um mesmo sonho” (BENNIS, 1998).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1. REVISITANDO CONCEITOS.....	10
1.1. LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA.....	10
1.2. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LIKERT.....	12
2. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	14
3. LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE PUXINANÃ – PB.....	15
4. PROPOSTAS DE LIDERANÇA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE PUXINANÃ – PB.....	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
6. ABSTRACT.....	20
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

LIDERANÇA À SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: práticas administrativas na Secretaria Municipal de Educação da cidade de Puxinanã /PB (gestão 2013/2014)

SANTOS, Suênya Freire do Monte¹

POLICARPO, Sonedelande Araújo²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo discutir a liderança na Administração Pública, tendo como referência as práticas administrativas da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Puxinanã/PB na gestão de 2013/2014. Inicialmente foi realizada uma reflexão bibliográfica acerca da temática perscrutada: Liderança na Gestão Pública, visando problematizar as práticas de liderança da Secretaria Municipal de Educação de Puxinanã/PB. Num segundo momento, foi realizado um levantamento de dados referentes ao perfil da gestão municipal de educação e de suas práticas administrativas, com base no método empirista. No terceiro e último momento, foram associadas atitudes profissional adotada pela gestão na Secretaria Municipal com base nas características de um líder apontadas nas leituras bibliográficas realizadas, as quais nos apontam que um líder deve entender e atuar eficientemente no mundo do trabalho para alcançar os planos e metas de uma organização.

Palavras-chave: Liderança, Gestão Pública e Práticas Administrativas.

¹ Suênya Freire do Monte Santos, Doutora em Administração. Profa. do curso de Bacharelado em Administração Pública pela UEPB.

² Sonedelande Araújo Policarpo, acadêmica do curso de Bacharelado em Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba/UEPB.

INTRODUÇÃO

Com a modernização do serviço público, ocorrida no Brasil nas últimas décadas, vem sendo redefinido o modelo de gestão pública, o qual, acima de tudo, busca assegurar uma gestão pública democrática, transparente e participativa, pautada no bom funcionamento da administração pública, na oferta e na acessibilidade dos serviços públicos aos cidadãos.

Neste sentido, na gestão pública se faz necessário a figura de um líder, uma vez que a presença de liderança nas repartições e serviços públicos é de suma importância, em todos os níveis, isto é, tanto nos âmbitos Federal e Estadual como no Municipal. Sendo assim, liderar, segundo Chiavenato (1999), é influenciar indivíduos que anseiam por significativas transformações nos setores públicos, e que, atualmente, as qualidades de liderança são reconhecidas na prática como um ponto chave de uma boa gestão pública, em que o líder deve possuir habilidades e valores para orientar e servir como exemplo para sua equipe de trabalho.

Deste modo, “a liderança se baseia na capacidade de uma pessoa influenciar outras para agir de forma a atingir metas pessoais e organizacionais” (TRIGUEIRO e MARQUES, 2009, p.101), ou seja, um administrador público precisa trabalhar de forma eficaz para com sua equipe trabalho, na base do diálogo e da dinâmica, com o intuito de concretizar seus planos e metas, demonstrando suas qualificações técnicas administrativas, bem como seus valores éticos e morais.

Diante disto, proponho, neste artigo, debruçar-me sobre a temática: Liderança na Administração Pública da Secretaria Municipal de Puxinanã – PB, visando às práticas administrativas da gestão da secretaria de educação (2013/2014). Contudo, quando se toma conhecimento da necessidade de um administrador no contexto social, político-econômico em que estamos inseridos, fica claro que dificilmente uma organização sobrevive sem um líder dinâmico.

A trajetória desta pesquisa foi atravessada por algumas leituras conceituais, as quais instigaram e orientaram para uma discussão acerca das práticas administrativas da secretaria de educação, em detrimento a uma problemática inquietante: Como as práticas administrativas e o modelo de administração, adotadas pela gestão da secretaria de educação refletiram sobre a equipe de trabalho da Secretaria Municipal da cidade de Puxinanã/ PB?

Quando se estuda sobre Administração Pública e as relações que a partir dela são construídas, não se pode deixar de mencionar uma figura bastante importante, a qual deve dominar todos os atributos administrativos de um determinado setor e que é o ponto central do desenrolar de sua atividade: o líder administrativo.

Deste modo o presente trabalho tem como objetivo geral discutir a liderança na Gestão Pública, tendo como referência as práticas administrativas da Gestão da Secretaria Municipal de Educação de Puxinanã (gestão 2013/2014).

Para atingir este fim traçaram-se os seguintes objetivos específicos: Analisar a importância de um líder na gestão pública, tendo como aporte as leituras bibliográficas; Levantar dados referentes ao perfil da gestão administrativa da secretaria de educação de Puxinanã – PB; Observar se a gestão da secretaria de educação reúne as características essenciais de líder democrático ou autocrático; e Apresentar propostas de liderança para a administração pública da Secretaria Municipal de Puxinanã/PB.

Diante disto, este trabalho é de grande importância tanto para profissionais, tais como: gestores, consultores, técnicos administrativos, visando aprimorar seus conhecimentos no âmbito administrativo e contribuir para que a presença de Liderança no setor público seja eficiente, trazendo resultados positivamente para as organizações públicas, como para a universidade onde outros pesquisadores terão a possibilidade de construir novas pesquisas com informações adicionais para o estudo do tema em questão.

1. REVISITANTO CONCEITOS

1.1 LIDERANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA

Segundo Chiavenato (2004), a liderança, na abordagem clássica da administração, era definida como uma forma de dominação ou controle, onde a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. Este conceito vem mudando e na Teoria das Relações Humanas a liderança passa a ser considerada um elemento vital para o sucesso de uma organização, onde os líderes são os agentes de mudanças e sua principal função é facilitar o alcance dos objetivos junto a seus liderados e proporcionar oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal.

Para Chiavenato (1996), na atualidade há escassez de líderes preparados para responder aos desafios dos nossos tempos. De acordo com o autor, as empresas precisam conhecer profundamente as atividades, as intenções, os comportamentos e as atitudes dos líderes na retenção dos talentos. Também precisam apurar se os estilos de liderança desses líderes, mediante o cenário em transformação, facilitam ou não a estratégia de retenção de talentos como vantagem competitiva. Devem ainda verificar caminhos que possam conduzi-las para as mudanças essenciais, visando adaptá-las às demandas do novo cenário de retenção de talentos como vantagem competitiva para o negócio.

Chiavenato (1999), diz que 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. Logo, a liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom administrador ou gerente pode ser um bom líder, porém um líder nem sempre é um gerente ou administrador, mesmo que seja de extrema necessidade empresarial a presença de um líder.

“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). De acordo com o autor, a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Vimos também com TRIGUEIRO E MARQUES (2009), que com os planos elaborados e a estrutura definida, o papel do líder é essencial para conduzir as atividades e envolvimento das pessoas no ambiente de trabalho, o que comporta a efetiva execução das estratégias e ações do dia a dia que permitirão atingir os objetivos do planejamento. Portanto, aprendemos com estes autores sobre o controle e acompanhamento das ações e resultados alcançados por meio da liderança.

1.2 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LIKERT

Os sistemas de administração elaborados por Likert (1975) procuram descrever o perfil organizacional da instituição, bem como desenvolver uma série de escalas constituídas de indicadores como a tomada de decisão; comunicação na organização; influência e interação entre seus membros; estabelecimento de metas e ainda o desempenho da organização, conforme o quadro abaixo.

VARIÁVEIS PRINCIPAIS	AUTORITÁRIO COERCITIVO	AUTORITÁRIO BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
Processo Decisório	Centralizado na cúpula.	Centralizado com pequena delegação, de rotina.	Consulta permitindo delegação e participação	Descentralizado A cúpula define políticas e controla resultados
Sistema de comunicação	Muito precário Só verticais e descendentes carregando ordens.	Precário Descendentes prevalecem sobre ascendentes.	Fluxo vertical (descendente) e horizontal	Eficiente e básico para o sucesso da empresa
Relações interpessoais	São vedadas e prejudiciais a organização.	São toleradas, mas a organização informal é uma ameaça.	Certa confiança nas pessoas e nas relações	Trabalho em equipe com formação de grupos. Participação e envolvimento
Sistema de recompensa e punições	Punições e ações disciplinares obediência cega.	Menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras sociais.	Recompensas materiais e sociais. Raras punições.	Recompensas sociais e materiais.

Quadro 1 – Sistemas de Likert.
Fonte - CHIAVENATO,1999.

A partir da análise da construção das escalas, o autor organizou o perfil de quatro sistemas de administração:

- *Sistema 1 ou Autocrático coercitivo*: sistema administrativo autoritário e forte, coercitivo, arbitrário que controla todas as posições da organização. As decisões são centralizadas na cúpula da organização, não existindo comunicações laterais. Punições e

recompensas são ocasionais, fazendo prevalecer um clima de temor, onde a desconfiança, a insatisfação e a hostilidade permeiam entre os membros da organização;

- *Sistema 2 ou Autoritário benevolente*: evolução do sistema anterior, no qual nem sempre as decisões são tomadas nas altas esferas e algumas tarefas executórias passam a ser delegadas aos níveis mais baixos. É um sistema que favorece incentivos monetários, para estimular o ego dos empregados. Aqui também as punições estão presentes; há pouca interação acerca das comunicações no grupo; há pouquíssima interação entre seus membros; o nível de metas a serem alcançadas é alto e algumas decisões são descentralizadas. As relações interpessoais são toleradas, com condescendência, e a organização informal é insipiente e considerada uma ameaça à empresa.

- *Sistema 3 ou Consultivo*: variação melhorada dos sistemas autocrático coercitivo e Autoritário benevolente. Apresenta-se como um sistema de delegação, onde os altos escalões definem somente a política geral e delegam aos níveis inferiores determinadas decisões e ações. A opinião dos grupos é considerada, destacando-se um ambiente de confiança elevada, embora ainda não completa. Há a ocorrência de recompensas, uma interação humana moderada; um pequeno envolvimento pessoal e uma relativa abertura de diretrizes, que permite que certas decisões ocorram na base da organização e o nível de metas que se busca alcançar é muito alto.

- *Sistema 4 ou Participativo*: democrático por excelência, no qual o trabalho em equipe é destacado fator de desempenho do grupo. A organização gera, coordena e encadeia as decisões tomadas pelos grupos interatuantes, que fixam as metas. Quando seus membros são incapazes de utilizar bem a decisão grupal em busca de consenso geral e em termos dos melhores interesses de todos os indivíduos em causa, *os grupos de mais alto nível hierárquico devem proporcionar a seus membros treinamento mais intenso nos processos grupais* (LIKERT, 1975, p. 191).

Desta forma, o grupo passa a reconhecer que as decisões adequadas beneficiarão a organização em todos os sentidos. As informações fluem naturalmente em ambos os sentidos e a confiança mútua se apresentam nas relações interpessoais. A contribuição dos subordinados ocorre de forma construtiva, em que se sentem livres para agir e se envolvem de tal forma que os demais membros dos grupos sentem-se responsáveis em todos os níveis da organização.

LIKERT (1971) constata que, quanto mais próximo do sistema participativo estiver situado o estilo de administração, tanto maior será a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade.

Nesta perspectiva, tomam-se os indicadores natureza do processo decisório; natureza do processo de comunicação; natureza do processo de influência e interação; e metas de desempenho e treinamento.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa classifica-se quanto aos fins como exploratória e tem por finalidade ampliar o conhecimento, e compreender as características de um líder na gestão pública, buscando valorizar seus subordinados para uma melhor qualidade profissional. O trajeto da pesquisa trilhado perpassou pela revisão bibliográfica, a qual serviu de fundamentação teórica e metodológica para construção deste artigo.

A pesquisa realizada no período 2013 a 2014, apresentada neste trabalho, pode ser classificada como uma pesquisa participante, pois há um envolvimento direto do pesquisador com seu objeto de estudo, já que a mesma surge como fruto da experiência vivida pelo pesquisador no âmbito de seu trabalho, isto é, na Secretaria Municipal de Educação de Puxinanã cidade do interior da Paraíba, a qual abrange 21 escolas municipais dentre estas 03 escolas urbanas e 18 escolas do campo (rurais), somando um total de alunos e alunas de 1.977 (um mil novecentos e setenta e sete), 105 professores e professoras e 15 técnicos administrativos da própria secretária educação.

As experiências vivenciadas formam o alicerce desta escrita, que têm por base no método empirista, devido à experiência vivida pela pesquisadora ser o instrumento preponderante para a produção do trabalho. As técnicas aplicadas à pesquisa foram de observação participante, para melhor aproveitamento e descrição da importância da liderança na gestão pública, especificamente na Secretaria Municipal de Puxinanã/PB, uma vez que a pesquisadora experimentou as práticas administrativas.

Inicialmente foram realizadas observações para acompanhar as práticas administrativas da gestão pública da secretaria municipal de educação. As atividades administrativas foram observadas, as relações interpessoais dos funcionários da referida secretaria, recebimento de documentos, atendimento aos usuários, arquivamento, protocolo, cadastramento de dados, entrega de documentos. Em seguida, realizou-se

um levantamento de dados referentes às ações profissionais adotada pela gestão da secretaria de educação e de atitudes com base nas leituras bibliográficas realizadas.

3. LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE PUXINANÃ – PB

As repartições públicas vêm a alguns anos sendo pressionadas a reformular suas práticas e estruturas de funcionamentos, com o intuito de diminuir a burocracia do setor público, melhorando o atendimento e a valorização e satisfação da equipe de trabalho. Com base nisto, alicerçamo-nos no conceito de liderança defendido por Rausch e Behling (1998), para construirmos uma discussão acerca da liderança, vejamos o que dizem os autores: “[...] liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção a realização de um objetivo” (RAUCH e BEHLING, 1998, p.58).

Neste caso, essa reformulação que perpassa a gestão pública volta-se, principalmente, para a qualificação e a competência de um líder, ou seja, do gestor como, por exemplo, a gestão da secretaria municipal de educação de Puxinanã/PB, que não agrupa práticas administrativas características de liderança como, por exemplo, falta de atitudes, de controle e a falta de diálogo, as quais puderam ser percebidas pelas experiências vivenciadas pela pesquisadora em seu cotidiano no trabalho.

A partir de Likert (1975) classificamos a atuação da gestão administrativa, da secretaria municipal de educação, conforme o:

“Sistema 1 ou Autocrático coercitivo: sistema administrativo autoritário e forte, coercitivo, arbitrário que controla todas as posições da organização. As decisões são centralizadas na cúpula da organização, não existindo comunicações laterais. Punições e recompensas são ocasionais, fazendo prevalecer um clima de temor, onde a desconfiança, a insatisfação e a hostilidade permeiam entre os membros da organização” (LIKERT, 1975, p. 191).

Essas características tanto de um gestor público como de um líder público foram apreendidas nas leituras do artigo “Liderança na Gestão Pública” de Lemos; Berni e Palmeira (2014), que dentre inúmeras características, nos revela que na gestão da secretaria de educação ocorreu ausência de liderança pública, o que me instigou ainda mais à observação, uma vez que faltaram na gestão tais características: a) de gestor pública como: “conhecimento da máquina pública, capacidade de promover envolvimento da sociedade, capacidade de lidar com o público, relacionamento interpessoal” (LEMOS, BERNI e PALMEIRA, 2014, p. 06 – 08); b) de líder público: “capacidade de comunicação, capacidade de lidar com os liderados, bom-senso, legitimidade, capacidade de agregação, disciplina, visão sistêmica e espírito de corpo” (LEMOS, BERNI e PALMEIRA, 2014, p. 06 – 08).

A partir disto e da experiência do pesquisador, percebemos que muitos dos funcionários da Secretaria Municipal de Educação de Puxinanã almejam “[...] líderes à altura da nobreza, não da ganância, que lhes é inerente” (OLIVEIRA, 2010, p.02), visto que as práticas administrativas e a postura tomada pela gestão da secretaria de educação como falta de planejamento, de metas a serem traçadas para com seus subordinados, faltas de diálogo e valorização da equipe de trabalho entre outros aspectos levaram a desmotivação dos seus subordinados.

Diante destes problemas na gestão e por falta de uma liderança eficaz a Secretaria Municipal de Educação se “desestruturou” devido à ausência de direcionamento, organização e planejamento da gestão. A partir da postura adotada pela gestão os trabalhos da secretaria e das escolas municipais foram diretamente afetados, o que fez surgir uma insatisfação dos servidores públicos e da sociedade local, os quais lançaram duras críticas à gestão municipal.

Como o cargo de secretário (a) é de caráter de comissão, isto é, indicação do poder executivo, fica claro que o modelo de gestão por competências como, “Competências adequadas e/ou Cargo de competências” não são considerados quando se nomeiam pessoas, apenas visam às qualidades técnicas, deixando de lado as qualidades e competências da liderança para uma gestão pública democrática, transparente e participativa.

Assim, é perceptível na gestão pública que a liderança é uma relação intrínseca de influência entre o gestor e a sua equipe de trabalho com o objetivo de concretizar transformações significativas no setor público. No entanto, para Rausch (2004), existem dois tipos de líderes públicos: o autocrático e o democrático vejamos:

“[...] um líder autocrático é do tipo que tende a centralizar a autoridade e derivar poder da posição, controle e recompensas e coerção. Um líder democrático delega autoridade a outros, encoraja a participação e depende do respeito dos subordinados para exercer influência” (RAUSCH, 2004, p. 72).

Desta forma, vemos que as práticas administrativas da gestão pública da secretaria de educação de Puxinanã assemelham-se ao que Rausch (2004) conceitua de líder autocrático, pois a gestão era centralizadora de seu poder, autoritária, com liderança inadequada, diferentemente da atual secretária, a qual nos encoraja a participar da gestão pública, nos instigando a construir e nutrir uma relação de respeito para com ela e demais profissionais da secretaria.

No que se refere ao “poder”, este vem passando por mudanças, devido estar atrelado ao autoritarismo, ao controle, a coerção, a hierarquia sem diálogo, mostrando que quem estava no topo detinha o poder. Em contrapartida a este poder autoritário, rígido e inflexível, emergi a liderança não para substituir o poder, mas para somada a este poder possa desenvolver as qualidades necessárias para o funcionamento pleno do setor público. Líder, para Góis (1993), é aquele detentor de prestígio, de reconhecimento e não de poder, de posição.

4. PROPOSTAS DE LIDERANÇA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE PUXINANÃ/PB.

Para a melhoria e qualidade do funcionamento da secretaria municipal de educação o líder democrático deverá motivar sua equipe de trabalho em busca de alcançar os objetivos, por meio de uma postura de liderança, através da educação e da valorização profissional e pessoal de cada subordinado. O líder tem como meio de qualificar e capacitar sua equipe e a si mesmo poderá: qualificar os servidores públicos com capacitações, zelar pela boa relação entre líder e subordinados, e por fim desenvolver em si competências e valores que fomentem o respeito mútuo de sua equipe de trabalho.

A informatização nos dias atuais é indispensável, e para maior agilidade, praticidade e eficiência nos serviços oferecidos, inclusive na relação líder – subordinado – sociedade local, deveriam suprir a demanda de computadores, impressoras, bem como treinar e capacitar os servidores para o uso da tecnologia de informação e comunicação.

Propostas para o líder adquirir o respeito de seus subordinados:

- Saber ouvir e compreender o subordinado;
- A informação por ele repassada deve ser adequada e constantemente atualizada para todos independente da função que ocupa;
- Os servidores precisam entender a sua missão a partir das qualidades e competências do líder;
- O líder eficaz deve possuir postura flexível diante das diferentes situações;
- Delegar autoridades aos subordinados para que realizem com eficiência suas tarefas, buscando assim motivá-los;
- Deve zelar pelo planejamento, democratizando o trabalho com criatividade e inovação;
- Manter sempre local de trabalho com aspectos agradáveis, para que todos, os funcionários e os usuários, sintam-se valorizados e respeitados;

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa, pode-se refletir a respeito das práticas administrativas da Gestão Pública em determinados setores públicos, as quais vislumbram a liderança como uma relação de influência entre os líderes e sua equipe de trabalho, que juntos almejam transformações, buscando resultados eficazes e em equipe, pois liderança é uma atividade direcionada aos indivíduos, diferentemente da burocracia dos setores públicos atuais, isto é, a liderança é uma relação de reciprocidade.

Com base nas leituras bibliográficas, compreendemos que as características aqui apresentadas como sendo importantes para o exercício de uma boa liderança democrática, servem como base para uma escolha dos líderes públicos mais cautelosos, visto que o líder deve ter habilidades de planejar, possuir técnicas e conhecimentos da máquina pública, deve agir etnicamente orientado sua equipe de trabalho, incentivando-os para capacitarem-se e interagir uns com os outros para que juntos possam obter uma participação na gestão pública e êxito nos seus planos de trabalhos.

Contudo, a liderança bem sucedida traz consigo a eficaz, eficiência, direcionamento com metas e objetivos a serem alcançados pela equipe de trabalho, buscando atingir resultados positivos para o setor público, bem como para toda organização pública municipal e para o bem estar do cidadão. Portanto, a liderança quando forte e se desenvolve, os subordinados a ela tem confiança na figura do líder, sentem-se valorizados e participativos das práticas administrativas da administração pública, executando suas tarefas com mais eficiência.

LEADERSHIP TO SERVICE PUBLIC ADMINISTRATION: administrative practices within the Municipal Education City Puxinanã / PB (2013/2014 management)

ABSTRACT

This article aims to discuss the leadership in Public Administration, with reference to the administrative practices of the Municipal Secretary of Education of the City of Puxinanã / PB in 2013/2014 management. Initially a bibliographic reflection on the theme scrutinized : Leadership in Public Management , aiming to problematize the Municipal leadership practices Puxinanã Education / PB . Secondly , there was a data collection relating to the profile of municipal management education and its administrative practices , based on the empirical method. In the third and final time , professional attitudes were associated adopted by management in Municipal based on the characteristics of a leader identified in the literature readings carried out, which show that a leader must understand and act effectively in the world of work to achieve the plans and goals of an organization.

Keywords: Leadership, Public Management and Administrative Practices

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados.** VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010.

BENNIS, W. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo, Harbra, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria geral da Administração.** São Paulo: Campus, 1999, p.550-630.

CHIAVENATO(2004) – **Liderança.** www.adminidtradores.com.br.

FILIPPIM, Eliane Salete; TURECK, Vanessa Cristina; MOTTA, Jéssica Romerio. **A Gestão de Pessoas na Administração Pública Municipal.** UNOESC-Programa de Pós-Graduação em Administração Pública para Desenvolvimento Regional-SC.Brasil.

GOIS, Maurício. **Chefia e Liderança.** IN: Cursos de Legislação Empresarial. São Paulo: IOB, 1993.

JACOBSEN, A. de L. e NETO, L. M. “A Revolução Industrial e o Pensamento da Administração: 1900 – 1950”. In: **Teorias da Administração II.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC, UAB, 2009, p.37 – 42.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração Pública.** Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

LEMOS, R. B., BERNI, R. D. e PALMEIRA, E. M. **Liderança na gestão pública.** In: Observatório de La Economia Latinoamericana. Número 194, 2014.

LIKERT, Rensis. **A Organização Humana.** São Paulo: Atlas, 1975.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público.** Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

RAUSCH, David W. **Apontamentos de aula – Revisão Literária sobre Liderança. Material não publicado.** São Paulo: Unisa, 2004.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, M. M. A **liderança no Setor Público**.
<http://www.escoladecontas.tcm.sp.gov.br>

TRIGUEIRO, F. M. C. e MARUES, N. A. “Processo Administrativo Integrado”. In: **Teorias da Administração I**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC, UAB, 2009, p.101- 103.