

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL  
TURMA 2012**

**OSCAR VIDAL LEDESMA BLANCO**

**PROJETO TÉCNICO**

**PROPOSTA DE UM NOVO ESTILO DE LIDERANÇA NO SETOR DE  
PLANEJAMENTO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU - PR**

**CURITIBA  
2014**

OSCAR VIDAL LEDESMA BLANCO

## **PROJETO TÉCNICO**

### **PROPOSTA DE UM NOVO ESTILO DE LIDERANÇA NO SETOR DE PLANEJAMENTO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU - PR**

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Luis Panhoca.

CURITIBA  
2014

A ti Senhor elevo as minhas gratidões!  
Porque de tudo ficaram três coisas: a certeza de que estavas sempre me ensinando  
a começar, a certeza de que era preciso continuar e a certeza de que seria  
interrompido antes de começar.  
Fazer a interrupção um caminho novo;  
Fazer da queda um passo da dança,  
Fazer do medo uma escada,  
Fazer do sonho uma ponte;  
Fazer da procura um encontro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por tudo que tem me dado.

Sou Grato às adversidades que apareceram na minha vida; pois elas me ensinaram a tolerância, a simpatia, o auto controle, a perseverança e outras qualidades que, sem essas adversidades, jamais chegaria onde estou.

Agradeço a minha família e amigos, pelo incentivo para esta vitória.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Práticas de Liderança .....	18
<b>GRÁFICO 2:</b> Como a Liderança age nos resultados.....	19
<b>GRÁFICO 3:</b> Realização de cursos.....	20
<b>GRÁFICO 4:</b> O Líder é importante para.....	21
<b>GRÁFICO 5:</b> Competência mais destacada no Líder.....	22

## RESUMO

A atividade de Liderança é uma necessidade do contínuo desenvolvimento dos profissionais, reforçada pela imutável alteração do ambiente, do contexto e do espaço organizacional. Assim o estudo é fonte de “proposta para um novo estilo de liderança, qual pode trazer resultados para o Setor de Planejamento, da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu. Assim as práticas organizacionais são dinâmicas, onde grandes empresas da atualidade procuram Líderes que obtém consenso e valores compartilhados, favoreça sentimentos fortes de eficácia pessoal e que promova altos níveis de lealdade. Desta forma o estudo teve como os objetivos: Propor mudanças na liderança, do setor de Planejamento da Prefeitura Municipal. Usou-se a metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa, que utilizou de meios bibliográficos de livros, revistas, pesquisa on-line, e na pesquisa quantitativa evidenciou através de questionário semi estruturado, contendo 5 (cinco) questões, para a coleta de dados, para o universo de 10 colaboradores, do sexo feminino e masculino, na faixa de 20 a 55 anos de idade. Obteve-se como resultados, concluindo que, a sobrevivência humana depende do relacionamento saudável de líderes, sendo um processo complexo e incessante de pessoas interagindo com outras em harmonia. O estilo participativo de liderança constrói os fundamentos para a gestão participativa. Compreendeu-se, então, que o processo liderança é refinada, pois, ao se concentrar mais no desenvolvimento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para enfrentar mudanças com maior agilidade.

**Palavras- Chave:** Profissional. Equipe de trabalho. Pessoas. Líder.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>04</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>05</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	09
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	09
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	09
<b>2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 LIDERANÇA .....	11
2.2 O ESTILO DE LIDERANÇA QUE DÁ CERTO.....	15
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>17</b>
3.1 DESCRIÇÃO GERAL - LOCAL DO ESTUDO.....	17
3.2 A ORGANIZAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	18
3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	23
<b>4 PROPOSTA.....</b>	<b>24</b>
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	24
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	26
4.3 RECURSOS.....	26
4.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	26
4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	27
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>31</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A atividade de Liderança é uma necessidade do contínuo desenvolvimento dos profissionais, reforçada pela imutável alteração do ambiente, do contexto e do espaço organizacional.

Empresas da atualidade constituem uma das principais preocupações, que é a consistência de líderes organizacionais, onde o desafio está na aptidão das organizações e dos próprios executivos em buscar opções de capacitação que possibilitem a elaboração de respostas objetivas e práticas.

A instrução na esfera organizacional, o treinamento e a formação exclusivamente tradicionais dos executivos, Whitmore, (2010), têm desvendado pouca ou nenhuma efetividade para esses profissionais em suas atividades gerenciais.

Empresas são obrigadas a reavaliar seus modelos de gestão de pessoas, as organizações parecem buscar abordagens que apreciam uma análise reflexiva de aspectos comportamentais, interpessoais e do próprio desenvolvimento de seus colaboradores.

As alterações nas conjunturas internam e externam à organização exora os executivos que sejam capacitados de se apropriar no sentido de entender situações novas e descobrir respostas adaptas a elas, portanto Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos indivíduos.

Alguns enigmas dos gerenciadores desenvolvem tais habilidades, e na velocidade necessária e com a devida complexidade, que exige a busca de atividades complementares à concepção tradicional.

Muitos jeitos acentuados são desacordo quanto à procedência do termo *liderar* e ao desenvolvimento dos envolvidos na programação, bem como os questionamentos junto do objetivo e do desígnio do contrato de um *coach*.

Esses conhecimentos podem auxiliar no processo de seleção de alternativas e conseqüente tomada de decisões que tenham melhor contribuição para o desenvolvimento dos executivos e que sejam adequadas ao propósito e ao contexto organizacional.

## 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Visto que no setor de Planejamento da Prefeitura Municipal da cidade de Foz do Iguaçu - PR, apresenta dificuldades no empenho de liderar o grupo de estabilidade pública.

Dessa forma o estudo propõe-se o novo estilo de liderança, atividades desenvolvidas pelas organizações, orientados aos executivos em posições de alta gerência e desenvolvidos por *coaches*. Assim questiona-se: Como o novo estilo de liderança pode trazer resultados para o Setor de Planejamento, da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu?

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Propor mudanças na liderança ao setor de Planejamento da Prefeitura Municipal.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Justifica-se a importância do tema para as organizações, onde precisam desenvolver a capacidade de mudar, de criar alavancar novas habilidades e atitudes, de inovar incessantemente, buscando criar um ambiente que favoreça a aprendizagem e com conhecimentos tais, as empresas vão transformando-se, simultaneamente, em aprender e adquirem, assim, capacidades contínuas de adaptações à mudança a um crescimento durável.

Para a consignação de um ambiente de trabalho com as essas novas alegorias são necessárias e desejadas pelas organizações, e torna-se indispensável investir nas pessoas, para liberar sua potencialidade de crescimento, conduzi-las e

motivá-las. Nesse contexto, surge o *coaching* que se torna uma ferramenta importante para o desenvolvimento e aprendizado dos indivíduos e das equipes.

Justifica-se a importância do tema, *liderança*, pela colaboração empresarial, onde estimula a liderança integrada e, começa a ocupar o espaço antes reservado a gerencia tradicional.

Essa nova liderança é orientada para semelhança colaborativa, integração estratégica, melhoria de processo e autogestão e apoiada na responsabilidade e no consenso entre as pessoas.

O tema é justificável pela contribuição que trás ao acadêmico, sobre os estudos bibliográficos e tomando como base sobre o processo de informação junto à pesquisa quantitativa do público alvo.

## 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 LIDERANÇA

Liderança tem ligação muito forte no sistema organizacional, quais realizam de o propósito de grupo pode-se resumidamente esclarecer a idéia de liderança.

Esta realização não é apenas exercida por líderes competentes, mas também por inovadores, empreendedores e pensadores que transitam suas obras dentro de parâmetros éticos de valores e crenças (GARDNER, 1990).

Para Gardner (1999) a liderança “é um processo de persuasão, ou de exemplo através do qual um indivíduo induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder ou partilhados pelo líder e seus seguidores”.

Um líder deve possuir quatro talentos, são eles: talento cognitivo (interpretar e entender os objetivos que uma organização visa), talento social e político (capacidade de compreender a organização, os funcionários, os grupos no que diz respeito à estrutura e regras), capacidade intrapsíquico (compreender sua competência e onde pode chegar) e o talento ético (capacidade de compreender a responsabilidade social da organização) (BERGAMINI, 2006).

Liderança é vastamente prestigiada, mas sempre diz respeito à capacidade de obter com sucesso de que as pessoas consigam entender a mensagem do líder no que se refere ao que deve ser feito.

Segundo Moscovilli (1995) os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações, qual chamado de liderança o conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressa por um indivíduo, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas.

De acordo com Chiavenato (2002) afirma que, a liderança dinâmica é identificada como a capacidade de influenciar positivamente as equipes e de inspirá-las, se unirem em ações comuns coordenadas, os líderes traduzem as nossas incertezas e nos ajudam a contribuir e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas.

Quando um chefe envolve os outros em um trabalho, institui e desenvolve

uma visão compartilhada.

A liderança participativa somente é efetiva na medida em que cria uma visão compartilhada. O segundo pedreiro, abordado por Miguelângelo, havia sido inspirado pela visão compartilhada do objetivo do arquiteto. No seu livro *A quinta disciplina, Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*, o autor define "a construção da visão compartilhada" como a primeira disciplina (KOTTER, 2000, p. 116).

Cabe destacar que o termo disciplina tem um significado especial, que corresponde ao conjunto de práticas que uma pessoa adota em sua vida e com o qual se orienta de modo a construir o seu acervo de experiências e competências, que lhe permitem levar a vida de modo mais efetivo.

Segundo Luck (2005) construir uma visão compartilhada é um processo contínuo que objetiva criar uma força viva nos corações e nas mentes de todos os integrantes. Para identificar perspectivas de construção e construir com envolvimento a competência dos outros é uma característica marcante do trabalho dos líderes participativos.

Nessa concepção Luck (2005, p. 113) cita três pilares, os fundamentais para sustentam e promover o desenvolvimento de equipe de liderança:

- "A criação de uma equipe com responsabilidade compartilhada;
- O desenvolvimento contínuo das habilidades individuais e pessoais;
- A construção e a determinação de uma visão de conjunto do trabalho de todos no ambiente.

Desta forma abrem-se novas opções quando o líder concentra-se em solucionar a questão de como cada problema pode ser resolvido, de tal forma que permita o desenvolvimento das capacidades e comprometimento dos seus liderados.

Segundo Moscovilli (1995) nas relações interpessoais é muito importante o entrosamento "do grupo", onde todos "os indivíduos que compõem o grupo" e "o líder" influenciam-se de uma forma recíproca circular, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e anverso.

Portanto a sobrevivência humana depende de um relacionamento saudável, na medida em que predispõe a pessoa para o desenvolvimento de seu potencial criador.

A liderança é diferente de gerenciamento, mas não pelos pretextos que a maioria das pessoas pensa, como diz Gardner (1990, p. 39).

"não é reduto de uns poucos escolhidos, nem é necessariamente melhor que o gerenciamento, ou substituto para ele, pelo contrário, liderança e

gerenciamento são dois preceito de ação distintos e complementares. Cada um tem seu próprio desempenho e qualidades. Ambos são indispensáveis para o êxito em um contexto empresarial cada vez mais difícil e volátil”.

Antunes (1999) liderar, por sua vez, é lidar com a mudança, sendo um dos motivos por que vem se tornando tão importante nos últimos anos é que o mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e volátil.

Segundo Chiavenato (2002), a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los, se unirem em atos comuns classificadas, os líderes traduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas.

Muitas mudanças vêm de baixo para cima, mas deve haver um clima de liderança para que as pessoas expressem os problemas, assim o importante e não se importar com os problemas, pois a confiança uns nos outros é fundamental na área profissional, tentando assim resolver os problemas juntos (CHIAVENATO, 2000).

Essa condição contribui para o desenvolvimento de uma atitude de se sentir capaz e livre para fazer as coisas, fundamental para a criação de uma atitude de responsabilidade e autonomia na realização do próprio trabalho.

Observou-se que esta atitude dos líderes, em qualquer área de trabalho promove um novo entusiasmo entre os profissionais que os mobiliza na realização de um trabalho mais significativo para o desenvolvimento da empresa.

Antunes (1999), quando um líder envolve os outros em um trabalho, cria e desenvolve uma visão dividida, a liderança participativa somente é efetiva na medida em que cria uma visão compartilhada.

Para Bergamini (1997), a relação entre líderes e seus liderados é complexo e recíproco, portanto uma questão que pesquisas sobre liderança ressaltam é a natureza recíproca do relacionamento líder-liderado.

Profissionais bem liderados, caso tenham a chance, irão, geralmente, identificar-se com bons líderes e pedir que eles mantenham um alto padrão de execução, e reciprocamente, bons líderes são formados a partir dos impulsos positivos dos seus liderados (DAVIS, 2001, p. 79).

Sem confiança, desentendimentos rotineiros são interpretados como traições; ordens simples se tornam fórmula agressiva e arrogante; os planos mais bem arquitetado se tornam registros burocráticos e fracassam. Sem confiança, os indivíduos tomam como pessoais às críticas e buscam esconder os pontos fracos em seu função. Sem confiança, a conversação

se torna pouco objetiva, carência e defensiva, na medida em que os indivíduos brigam sobre questões que devem ser abertamente discutidas, caso a organização deseje ser eficaz.

Considera a autoliderança como essência da liderança, baseada no autoconhecimento e na busca de conselhos confiáveis.

Entre eles, destaca uma série de qualidades e a profundidade da liderança, quais refletem-se em relacionamentos, como descreve Luck (2005, p. 40).

Portanto deve haver clareza na comunicação dos valores; devem ser feitas escolhas, pois elas são a fonte de energia para liderança; devem ser identificados vícios para que não se viva em uma prisão auto-imposta, comandados pelas expectativas de outros ou do trabalho; mudanças verdadeiras provêm de mudanças em mapas mentais; ações devem ser avaliadas com base em registros próprios; o inventário de talentos de liderança deve ser disponibilizado; critérios devem ser utilizados para mensuração da liderança; aprendizado decorre de reinvenção; devem ser mantidos sistemas de apoio como um conselho administrativo pessoal; riscos devem ser assumidos; sempre deverá existir um plano B pessoal; controle das programações; decisões de vida que são a matéria-prima das decisões profissionais; devem-se conciliar prioridades e compensações em nossa vida pessoal e no trabalho, trabalhar com uma clara noção de objetivo pessoal, possuir um claro significado ou sentido da vida, e, manter a consistência, a integridade e a celebração dos objetivos alcançados.

Para Navarro, (2004), o grande líder é aquele que é admirado por seus colaboradores, pela sua forma de agir, de viver, pela sua forma de exigir serviço. A liderança é uma ciência, mas também uma arte, um dom de influenciar os outros a se mobilizarem em direção a um só objetivo.

O trabalho partilhado pelo líder e seus seguidores, deve possuir aptidões funcionais que lhe permitam realizar tarefa e guiar pessoas no sentido de cumprir os seus objetivos, tais como: Inspirar pessoas; dirigir sua energia e recursos; tomar decisões; aceitar os novos desafios com responsabilidade (MEZZOMO, 2003).

Antunes (1999), ao analisar a liderança voltada para a qualidade do profissional e pontua que ele visa desvendar e eliminar as causas de falhas, incentivar o trabalho em equipe e interação efetiva das pessoas, ajudar na realização pessoal profissional; preparar novas lideranças, fortalecer os processos de tomada de decisão; provocar a descentralização do comando gerar comprometimento com as soluções escolhidas; e, resolver problemas que não podem ser resolvidos individualmente.

Portanto é dever do líder estar aberto a comentários e sugestões outras em um nível ainda mais democrático, o líder expõe o problema, identifica os recursos mais possíveis em conjunto com a equipe e, em seguida, todos abordam juntos a

uma determinação, de comum acordo.

## 2.2 O ESTILO DE LIDERANÇA QUE DÁ CERTO

O aperfeiçoamento da liderança implica em suas essências, desenvolver atitudes e aptidões que auxiliam a conduzir o grupo para decisões e ações acertadas, no momento em que forem exigidas.

Uma inteligência privilegiada não basta, por si só, mas combinada com outras qualidades pessoais é mais eficaz, de acordo com Freire (1997, p. 31).

Ressalta dizer que, é necessário também, o respeito à dignidade e autonomia do indivíduo, que é um imperativo ético, e que passa a criar condições para que os profissionais em suas relações com os outros se assumam como ser social e histórico, pensante, criador e transformador. A relação de interação é outro ponto fundamental no trabalho de qualquer profissional.

A liderança é um processo inerente à coexistência em grupos que almejam determinados objetivos e se deixam influenciar por alguém, o mesmo trata-se de um fenômeno de influência interpessoal visando a um objetivo.

A liderança pode ser exercida tanto com o foco em objetivos pessoais, grupais como institucionais. Esse fenômeno requer uma competência especial relacionada à habilidade de entender o comportamento passado das pessoas; prever o comportamento futuro e orientar, mudar e controlar tal comportamento (ANTUNES, 1999).

No conceito de Navarro (2004) destaca alguns diferenciais relacionados às habilidades e atitudes que favorecem as relações e a influência interpessoal, a produtividade e a criatividade nas organizações, sendo eles: o trabalho em equipe, a aceitação e promoção de mudanças, o bom humor, a educação, a delegação de tarefas e a manutenção da credibilidade, a abertura a críticas, a prática do elogio, a valorização do bom desempenho, a equidade a dignidade e a humildade.

Os melhores líderes são aqueles leais à equipe. Você precisa demonstrar confiança, deixando que as pessoas cumpram suas tarefas sem interferência. Dê-lhes o crédito por seus êxitos, em vez de tomá-los para si. Da mesma maneira, não os culpe por erros que você tenha cometido (MAITLAND, 2000, p. 19).

Na concepção de Luck (2005) a liderança é fonte, de estabelecer limites e de

propor estratégias para cada contexto, torna-se essencial para as organizações, onde tudo dará certo: uma das funções do líder é dar lições de estratégia às demais pessoas da empresa, e dizer não, assim a estratégia torna a escolha do que não fazer tão importante quanto à do que fazer.

Segundo Kuczumarski (1999) o líder une a equipe sendo seu instrutor e modelo orientador por obrigação, respeito, certeza, harmonia, investimento, crescimento e sucesso. Indica a direção, é um agente de mudanças, porta-voz, facilitador e motivador. Sendo visto como carismático e comunicativo.

### 3 METODOLOGIA

Usou-se a metodologia de natureza qualitativa e quantitativa. Realizou-se a pesquisa qualitativa das bibliografias, para sustentação e fundamentação teórica da proposição, no âmbito, buscando conhecimentos que contribuiu com a melhoria da qualidade do trabalho, realizada no período de 30 (trinta) dias, sendo no mês de janeiro de 2014, foi desenvolvido, em acervos bibliográficos de Faculdades municipal e particulares, como também em sites, oportunizando conhecimentos para a bagagem profissional e acadêmico.

Assim a coleta ao público alvo, foi realizada em um período de 10 dias, sendo do dia 13 a 24 do mês de janeiro de 2014, e foram distribuídas pautas contendo 5 (cinco) questões, para 10 colaboradores do setor de Planejamento da Prefeitura Municipal, assim com coleta de dados, cujos resultados foram analisados graficamente.

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL - LOCAL DO ESTUDO

O local de estudo tem como nome: Secretaria Municipal de Planejamento, onde suas instalações físicas, situa-se no edifício Classic, e está distribuído em diversas salas do 2º, 3º, 4º e 6º andar do referido prédio do rua Xavier da Silva Nº 660 - Foz do Iguaçu - PR.

Atualmente esta desmembrada com o nome de ASSESSORIA ESPECIAL DE PLANEJAMENTO e comporta 25 funcionários.

A principal fonte é a realização de serviços de mão de obra, qual controla e fiscaliza os parâmetros construtivos do município de Foz do Iguaçu.

Tem como responsabilidade na área de atuação, na Infra-estrutura do sistema de uso e ocupação do solo.

Pesquisa realizada junto ao órgão orçamentária da Secretaria Municipal, há três anos vem tendo como orçamento anual no valor total de R\$ 10.120.000,00

Tem origem a partir das Secretarias da Prefeitura Municipal, qual é um setor ligado ao departamento da secretaria municipal de obras e de acordo com as diretrizes do prefeito ocorre o desmembramento ou a junção dos órgãos.

A secretaria surgiu diante da necessidade de fiscalização e orientação dos parâmetros construtivos determinados pela lei de zoneamentos urbanos do município de Foz do Iguaçu.

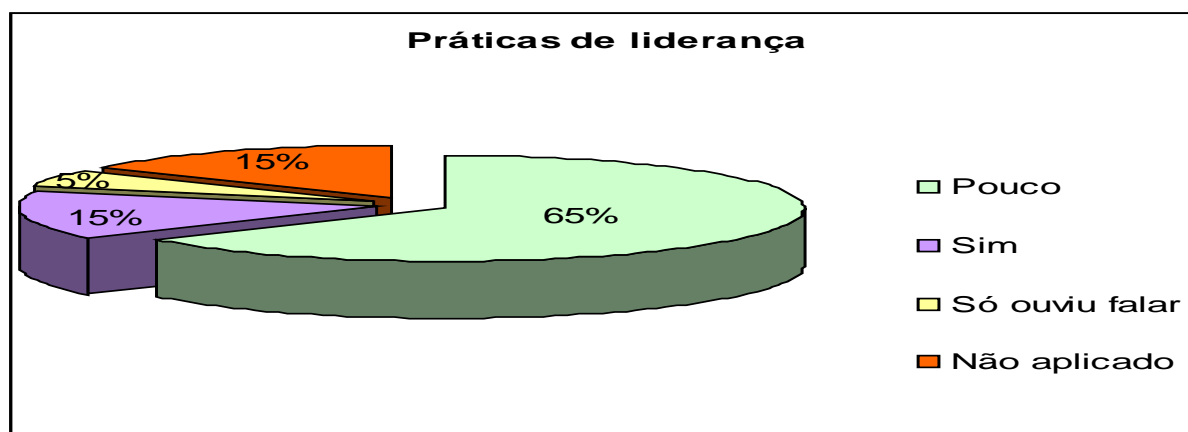
### 3.2A ORGANIZAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise e interpretação dos dados foram realizados a partir dos levantamentos dos dados da pesquisa, visando evidenciar e atender o problema de pesquisa, bem como os objetivos propostos.

A análise dos dados compreendeu as seguintes etapas: leitura dos materiais bibliográficos, até a interpretação dos conteúdos abordados, considerando a metodologia existente até a conclusão da pesquisa, aplicação dos questionários e tabulação dos dados apresentados em forma gráfica.

Realizou-se estudo para o universo de 10 colaboradores do Setor de Planejamento, da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

**GRÁFICO 1:** Práticas de Liderança.



**FONTE:** Pesquisa de campo realizado pelo autor - 2014.

Assim a pesquisa abrangeu o universo de 10 pessoas, onde o gráfico 1 analisa sobre a prática de liderança junto ao público pesquisados, onde 65%

disseram ter pouco conhecimento sobre o assunto, mas complementam dizendo que gostariam de realizar cursos para qualificar-se na aprendizagem do mesmo, pois é um recurso de suma importância na vida organizacional.

Com 15% disseram sim tem conhecimento sobre a liderança, mas precisa aperfeiçoar-se para integrar-se melhor junto aos colegas de trabalho.

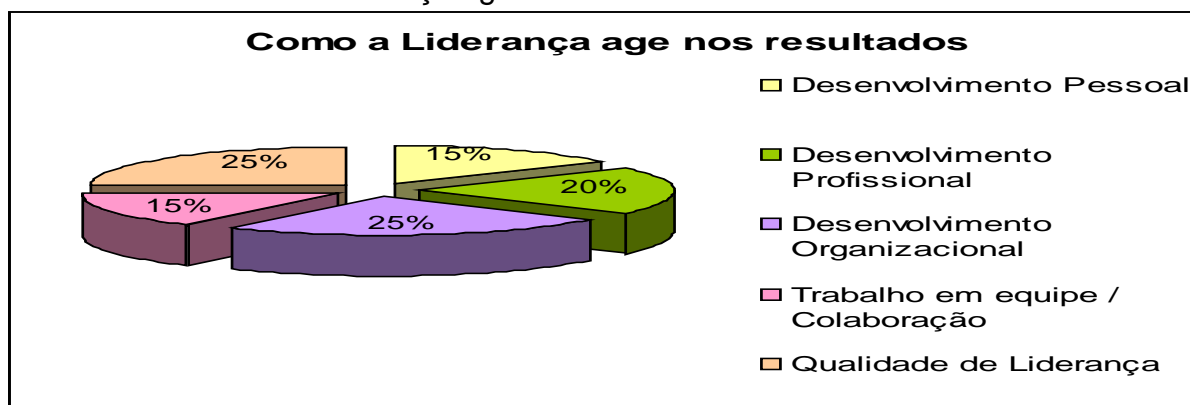
Somente 5% disseram que só ouviram falar no sistema de liderança.

E com o universo de 15% do público pesquisados disseram que tem conhecimento do assunto, mas não aplicam no dia a dia.

Assim de acordo com Maximiano (2000), a grande importância para as empresas se constitui no capital humano.

A empresa possui o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um ativo intangível das empresas, por isso devem sempre atualizar-se. As máquinas trabalham, mas não inventam. Na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações. Uma riqueza maior e mais importante que o dinheiro.

**GRÁFICO 2:** Como a Liderança age nos resultados.



**FONTE:** Pesquisa de campo realizado pelo autor - 2014.

O gráfico 2 analisa sobre o desenvolvimento dos resultados sobre a liderança, onde 15% disseram que é um recurso importante para o desenvolvimento pessoal, onde age na motivação, mudanças de atitudes, comunicação, entre outras qualidades.

E para 20% disseram que a prática desenvolvem na ação profissional, ressaltaram dizendo que destaca na aprendizagem de muitas qualidades, uma delas mais citada é a melhoria do desempenho profissional.

Com a porcentagem de 25% disseram que a prática de liderança desenvolvem na atuação organizacional, qual é o recurso que assume todo o sucesso da expansão de qualquer empresa no mundo empresarial.

Para o universo de 15% do público pesquisado, disseram que a ação prática de liderança age diretamente, e com responsabilidade sobre o trabalho em equipe, ressaltam dizendo que é uma ação que sempre está colaborando quando é direcionado através da confiança, motivação e colaboração da equipe.

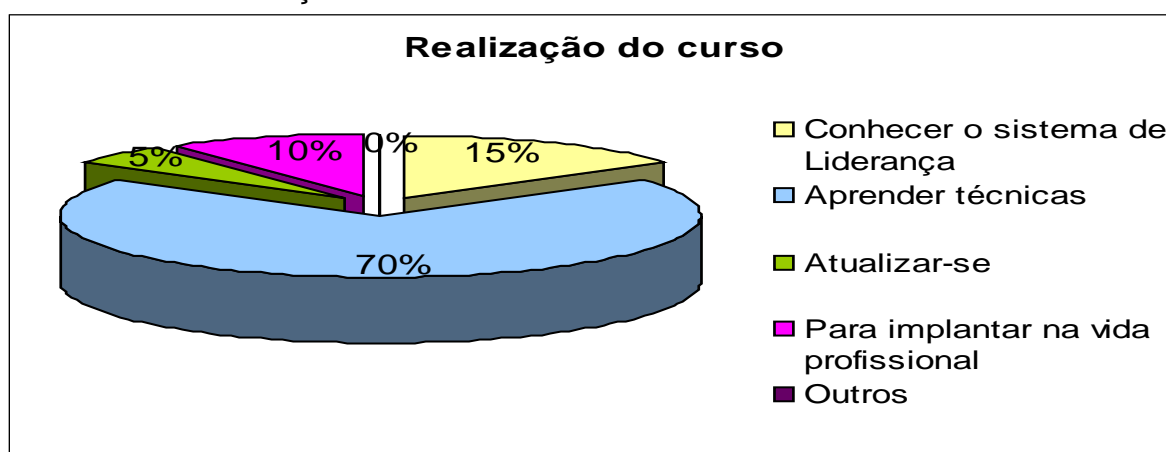
Os participantes em uma proporção de 25% disseram que a prática de liderança, agem diretamente para a qualidade de liderança dentro das organizações, obtendo resultados operacionais e nas melhorias de desempenho profissional, qualificado-se para uma melhor gestão de tempo dos profissionais.

Para identificar perspectivas de construção e construir para o envolvimento e para a competência dos outros, é uma característica marcante do trabalho dos líderes participativos.

Nessa concepção Luck (2005, p. 113) cita três pilares, os fundamentais para sustentam e promover o desenvolvimento de equipe de liderança:

- “A criação de uma equipe com responsabilidade compartilhada;
- O desenvolvimento contínuo das habilidades individuais e pessoais;
- A “construção e a determinação de uma visão de conjunto do trabalho de todos no ambiente.”

**GRÁFICO 3:** Realização de cursos.



**FONTE:** Pesquisa de campo realizado pelo autor- 2014.

Sabe que o universo organizacional também deve instruir com cursos, palestras e outros, assim 15% do público pesquisados, disseram que gostariam de realizarem cursos sobre Liderança, para conhecer o assunto melhor.

Para 70% disseram querem realizar cursos para a aprendizagem em técnicas e implantar na vida profissional, qual relataram que é um assunto de suma

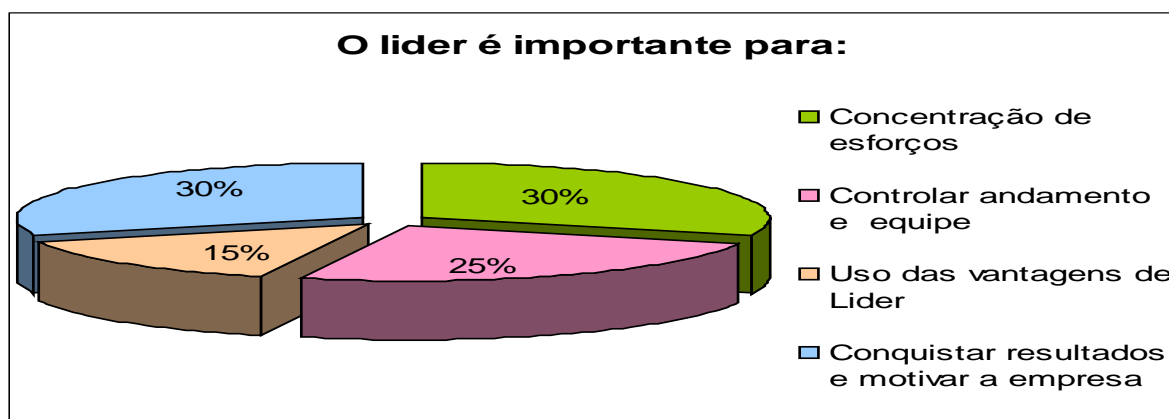
importância para o campo organizacional, assumindo assim a responsabilidade de aprender e pôr em prática as técnicas aprendidas.

Já para o universo de 5% disseram que tem interesse em realizar cursos e outros, somente para atualizar-se na vida pessoal.

E com 10% disseram que o interesse em realizarem cursos e outros aperfeiçoamentos e somente para implantar na vida cotidiana, qual é assunto muito importante na atualidade, não só nas organizações, mas o homem deve sempre andar atualizado, mesmo que não seja um líder na empresa.

Para que essa dinâmica relacional ocorra de maneira totalmente hábil e eficaz, torna-se relevante que o comprometimento de ambos, ao liderar, não se efetue somente direcionado ao resultado final, mas principalmente focalizado na pessoa em si, no indivíduo de forma globalizada (PERCIA, 2011, p. 67).

**GRÁFICO 4:** O Líder é importante para:



**FONTE:** Pesquisa de campo realizado pelo autor - 2014.

O gráfico 4 analisa os resultados da questão sobre o líder, onde 30% disseram que, o líder deve concentra-se todos os seus esforços nos números e resultados positivos para o desenvolvimento da empresa, como também para a qualidade profissional.

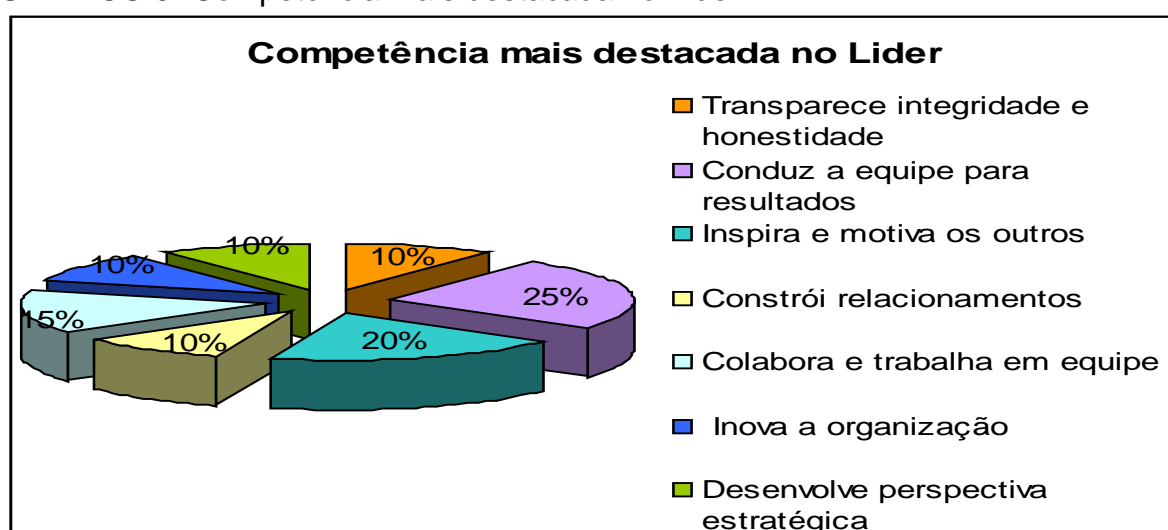
Com a porcentagem de 25% disseram que o líder tem responsabilidade em controlar o andamento dos trabalhos de cada membro da equipe.

Assim 15% disseram que o líder poder usufruir das vantagens dessa posição em alguns momentos na empresa.

E na maioria com a porcentagem de 30% dos pesquisados disseram que a maior conquista é através do empenho de liderar são os melhores resultados para a empresa com uma equipe motivada.

A liderança ativa é identificada como a competência de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los, se unirem em ações comuns ordenadas, os líderes traduzem as nossas dúvidas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas. Essa condição de liderar contribui para o desenvolvimento de uma atitude de se sentir capaz e livre para fazer as coisas, fundamental para a criação de uma atitude de responsabilidade e autonomia na realização do próprio trabalho (CHIAVENATO, 2002, p.13).

**GRÁFICO 5:** Competência mais destacada no Líder.



**FONTE:** Pesquisa de campo realizado pelo autor - 2014.

O questionamento direcionado aos participantes da pesquisa quantitativa, 10% disseram que a competência dos líderes transparece a integridade e a honestidade do indivíduo na ação de sua profissão.

E com 25% disseram que a competência do líder conduz a equipe para resultados, e ajuda as outras pessoas a desenvolver-se profissionalmente, como também colabora e trabalha em equipe para que bons resultados sejam alcançados.

Para o universo de 20% dos estudantes disseram que a competência inspira e motiva os outros, estabelece desafios e promove mudanças em todo recinto organizacional.

E com a minoria de 10% disseram que a competência do líder constrói relacionamento em todos ambientes que tiver atuando.

Já para 15% disseram que a competência e de trabalho em equipe, onde resolve problemas, analisa questões, comunica-se de forma poderosa e clara e conecta com sua equipe ao mundo exterior, contribuindo com a qualidade e a expansão de conhecimentos profissionais.

Para o universo de 10% dos colaboradores disseram que a competência do líder inova a organização, pois direciona novos pensamentos e contorna situações.

E com a porcentagem de 10% disseram que a competência do líder desenvolve perspectiva estratégica para uma nova missão de trabalho.

A competência do líder energiza as organizações, como cita Antunes (1999, p. 59).

O líder tem competência para analisar a liderança voltada para a qualidade do profissional e pontua que ele visa descobrir e eliminar as causas de falhas, incentivar o trabalho em equipe e participação efetiva das pessoas, ajudar na realização pessoal profissional; organizar novas lideranças, fortalecer os procedimentos de adotar de decisão; facilitar a descentralização do comando gerar comprometimento com as soluções escolhidas; e, resolver problemas que não podem ser resolvidos individualmente.

Portanto a liderança é um processo inerente à coexistência em grupos que almejam determinados objetivos e se deixam influenciar por alguém, o mesmo trata-se de um fenômeno de influência interpessoal visando a um objetivo.

### 3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Visto que no setor de Planejamento da Prefeitura Municipal da cidade de Foz do Iguaçu - PR, apresenta dificuldades no empenho de liderar o grupo de estabilidade pública.

Assim questionou-se: Como o novo estilo de liderança pode trazer resultados para o Setor de Planejamento, da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu?

Junto a este questionamento que faz-se uma avaliação realizadas junto a situação problema exposta, assim visto nos resultados da pesquisa graficamente que todos os colaboradores pesquisados tem noção sobre a questão liderança, e sabem quais são os procedimentos óbvios para os bons resultados.

Mas todos não sabe e que se aplicado um novo estilo de liderar, as dificuldades de liderar serão menores e ou talvez nem existirão mais neste setor, certeza disso foi constatado na busca bibliográfica, realizada para este estudo, quais muitos autores renomados, mostram que as mudanças de ações, fazem a qualidade de um trabalho melhor.

#### 4 PROPOSTA

PLANO DE AÇÃO 1: TREINAMENTO

PLANO DE AÇÃO 2: CRIAÇÃO DE AMBIENTE

##### 4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

O estudo tem como proposta para o Setor de Planejamento, da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu - PR, qual tem a convicção de mudanças de bons resultados para o setor, como também para a Prefeitura Municipal.

A proposta de melhoria, sob o tema Liderança, será baseada na ferramenta 5w2h utilizada na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados à indicadores, representa as iniciais das palavras em inglês, what (o que), who (quem), how (como), where (onde), when, (quando) why (por que) e how much (quanto custa) (MARSHALL *et al.*; 2005).

PLANO DE AÇÃO 1: TREINAMENTO

O quadro destaca o plano de ação para a falta de treinamento e desenvolvimento para líderes e colaboradores.

PLANO DE AÇÃO						
O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUE	COMO	CUSTOS
TREINAMENTO	SENAC	março de 2014	No Setor de Planejamento da	Porque dentro do Setor de Planejamento	Proporcionar programas de treinamento e	R\$ 420,00 por

			Prefeitura Municipal.	não há treinamento nem para líderes, nem para colaboradores.	desenvolvimento para capacitar os colaboradores para atuais e novas funções e com a prática do sistema <i>on the job</i> .	curso - por pessoa.
--	--	--	-----------------------	--	--	---------------------

**Quadro 1:** Plano de ação.

**FONTE:** Elaborado pelo autor - 2014.

É através de cursos, palestras, congressos, leituras de bons livros sobre o assunto liderança, que os colaboradores do setor de Planejamento da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu - PR, devem ter atitudes sempre abertas a aceitação e promoção de mudanças, o bom humor, a educação, a delegação de tarefas e a manutenção da credibilidade, a abertura a críticas, a prática do elogio, a valorização do bom desempenho, a equidade a dignidade e a humildade, trazendo assim bons resultados para o desenvolvimento trabalho na organização.

## PLANO DE AÇÃO 2: CRIAÇÃO DE AMBIENTE

O quadro abaixo demonstra o plano de ação Criação de Ambiente para Repouso, Leitura e Estudo.

PLANO DE AÇÃO						
O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUE	COMO	CUSTOS
CRIAÇÃO DE AMBIENTE	Para todos participarem	Março de 2014.	Setor Planejamento da Prefeitura Municipal.	Porque dentro do Setor de Planejamento não há ambiente disponível para descanso leitura e estudo aos colaboradores, porém há disponibilidade de espaço físico para a criação deste ambiente.	Criação de Ambiente para Repouso, Leitura e Estudo	R\$ 2.480,00

**Quadro 2:** Plano de ação - Criação de Ambiente para Repouso, Leitura e Estudo.

**FONTE:** Elaborado pelo autor - 2014.

Para a criação de um ambiente de desconpressão, como, descanso, leitura e estudo, através de recursos tais como:

- 6 pufs;
- 4 banquetas plásticas;

- 1 ventilador;
- 1 quadro informativo;
- 1 mesa;
- 1 estante pequena para apoio de artigos comunicativos, tais como: livros, revistas, e outros que os colaboradores possam usar para seu próprio conhecimento pessoal e profissional, proporcionando qualidade de vida ao colaborador;
- 1 tapete decorativo, para harmonizar o ambiente.

Ressalta-se sobre a importância das regras que o Setor de Planejamento impõe, que é: para este momento de decompressão: minimizar a aglomeração de pessoas em um mesmo tempo, e monitorar através do cartão ponto biométrico, o tempo de permanência de ambiente de repouso.

#### 4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A estratégia de implantação será logo no momento de aceitação da gerência administrativa da Prefeitura Municipal.

As etapas e atribuições de responsabilidade para as melhorias, terão a contribuição de todos os funcionários do setor de Planejamento, ressaltando que cada qual quer o seu bem estar.

#### 4.3 RECURSOS

Estimativas de recursos necessários à implantação e operação do sistema proposto, através da Secretaria será enviado carta de licitação as escolas empresas que possam colaborar com os treinamentos dos funcionários do setor.

A prefeitura Municipal encarregará de recursos financeiros, materiais e instalações para que tudo possa acontecer de forma harmonizada.

#### 4.4 RESULTADOS ESPERADOS

A meta de resultados esperados é sobre o quesito de treinamento para o desenvolvimento do trabalho, onde a maioria disseram que não são treinados e nem tem treinamento mensal, semanal ou anual para realizarem as tarefas cotidianas de liderança no setor de Planejamento.

Assim espera-se um bom sucesso com a implantação da ação de treinamento, como também a criação do ambiente para todos os colaboradores do setor de Planejamento.

O estudo afirma que treinamentos diária, mensal, anual contribui muito para o sucesso de seus colaboradores, mas o sucesso para a empresa, depende muito do esforço e dedicação de cada um, onde colaboradores treinados se sentem motivados e trabalham com eficiência e eficácia, proporcionando lucratividade para a empresa.

Para Kotter, (2000), treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo. Seus objetivos situados em curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele.

#### 4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

O maior risco que possa vir a dar errado, e se ações preventivas não vir a ser realizadas no setor de Planejamento, em um futuro bem próximo, continuará como está atualmente.

## 5 CONCLUSÃO

Diante a busca com este tema, viabilizou conhecimentos sobre a liderança do futuro, onde novas perspectivas vão requerer olhar para as mudanças, mão firme para assegurar a visão e reafirmar que a mudança pode ser conduzida.

Dessa forma a situação problema questionou-se: Como o modelo de estilo de liderança pode trazer resultados para o Setor de Planejamento da Prefeitura Municipal?

Nas buscas por conhecimentos no assunto, junto aos renomados autores que contribuíram com a escrita de literaturas ao propósito do tema, Liderança, obteve-se o conhecimento que: o líder deve ter como estilo a proximidade entre equipe, ambos necessitam observar a dinâmica do processo através do diálogo, da comunicação, da interação entre colegas de trabalho.

Com o objetivo proposto ao este estudo: Propor mudanças na liderança, do setor de Planejamento da Prefeitura Municipal.

Constatou que, o profissional que lidera grupos precisa está interado através de cursos, palestras, congressos, leituras de bons livros sobre o assunto liderança, pois é através desta interação que líder, que trabalha em equipe, adquire atitudes sempre abertas a aceitação e promoção de mudanças, o bom humor, a educação, a delegação de tarefas e a manutenção da credibilidade, a abertura a críticas, a prática do elogio, a valorização do bom desempenho, a equidade a dignidade e a humildade, trazendo assim bons resultados para o desenvolvimento trabalho na organização.

Com o estudo bibliográficos através de livros, pesquisa on-line, revistas e artigos citados, que obteve-se base para concluir este trabalho, qual contribuiu e foi de fundamental importância o acadêmico do curso.

Compreendeu-se, então, que o processo liderança é refinada, pois, ao se emprega-se mais no aumento de pessoas, fortalece o capital humano nas organizações para encarar mudanças com maior agilidade.

Portanto, todos os resultados das pesquisas qualitativos e quantitativos, foram de suma importância, contribuindo de forma exemplar e direcionando bagagem com qualidade para o caminho da profissão do acadêmico.

Assim o líder tem como meta principal a comunicação que é uma variável

normalmente associada à qualidade das relações interpessoais dentro e fora das organizações, pois trabalhadores competentes sabem da importância da objetividade e da rapidez do processo de comunicação para uma decisão adequada.

O mundo precisa de líderes com nova visualização no profissionalismo.

Conclui-se que, foi de suma importância este estudo, qual contribuiu com novas relevâncias sobre reflexões para os conhecimentos pessoais e profissionais do acadêmico.

Dessa forma este estudo não termina aqui, mas sugere continuidade para estudos mais aprofundados no que segue o plano de ação Liderar.

## 6 REFERÊNCIAS

ANTUNES, A. V. **Liderança para a qualidade na enfermagem.**, São Paulo: 15 ago. 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz.** São Paulo: Atlas, 2006.

GARDNER, John W. Liderança. Rio de Janeiro: Record, 1990. **Gestão e Liderança.** Disponível em: <<http://www.gestaoelideranca.com.br>>. Acesso em 24 out. 2009.

WHITMORE, John. **Coaching para performance:** aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento Humano no Trabalho.** São Paulo: 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os Líderes:** a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUCZMARSKI, Susan Smith. **Liderança Baseada em Valores.** São Paulo: Educator, 1999.

LUCK, Heloísa. **A Escola Participativa:** O Trabalho do Gestor Escolar. Vozes, Petrópolis RJ: 2005.

MAITLAND, Ian. **Como Motivar pessoas.** São Paulo: Nobel, 2000.

MARSHALL JUNIOR, Isnard, **Gestão da Qualidade.** CIERCO, Agilberto Alves,

ROCHA, Alexandre varanda, MOTA, Edmarson Bacelar. 4. ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2005.

MEZZOMO, Augusto Antonio *et al.* **Fundamentos da Humanização Hospitalar:** uma versão multiprofissional / Local: Santos, São Paulo: 2003.

MOSCOVILLI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal:** treinamento em grupo - Olympio, Curitiba: 1995.

NAVARRO, L. **Gestão RH.** A união que faz a força. São Paulo: 2004.

PERCIA, André; Mauricio Sita, Costa; Sousa; Andrade; **Manual Completo de Coaching.** São Paulo: Ser Mais, 2011.

**ANEXO 1**

1) Possui conhecimento de práticas de liderança na organização?

( ) Pouco ( ) Sim ( ) só ouviu falar ( ) mas não aplicado

2) Assinale de acordo com seu entendimento ou base na sua experiência, a aplicação da prática de liderança executivo nas organizações pode propiciar resultados como:

- a) Desenvolvimento Pessoal ( )
- b) Desenvolvimento Profissional ( )
- c) Desenvolvimento Organizacional ( )
- d) Trabalho em equipe / Colaboração ( )
- e) Qualidade de Liderança ( )

3) Gostaria de realizar cursos sobre liderança, para...?

( ) Para conhecer melhor ( ) Para aprender técnicas e implantar na vida profissional

( ) Atualizar-se no assunto ( ) Para implantar na vida pessoal

4) Em sua opinião o mais importante para um líder é : ( Assinale)

- a) Concentrar todos os seus esforços nos números e resultados positivos ( )
- b) Controlar o andamento dos trabalhos de cada membro da equipe ( )
- c) Finalmente poder usufruir das vantagens dessa posição ( )
- d) Conquistar os melhores resultados para a empresa com uma equipe motivada ( )

5) Em sua opinião assinale as competências que mais se destaca no Líder:

- a) Transparece integridade e honestidade ( )
- b) Conduz a equipe para resultados concretos ( )
- c) Inspira e motiva os outros ( )
- d) Constrói relacionamentos ( )
- e) Colabora e trabalha em equipe ( )