



**ANÁLISE DE CLUSTER: UMA ESTRATÉGIA PARA AVALIAR O PERFIL
DE COLABORADORES EM UMA PREFEITURA DA REGIÃO
NOROESTE DO RS**

***CLUSTER ANALYSIS: A STRATEGY TO EVALUATE THE PROFILE OF
EMPLOYEES IN A CITY HALL OF THE NORTH-WEST REGION RS***

CLAUDIA ALINE DE SOUZA RAMSER

doutoranda do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade
Federal de Santa Maria – UFSM

LETÍCIA MARASCA

Mestre do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade
Federal de Santa Maria – UFSM

NÁDYA BILIBIO ANTONELLO

Mestre do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade
Federal de Santa Maria – UFSM

JESSICA LIMA DA SILVEIRA

Discente do curso de Administração da Universidade Regional Integrada do Alto
Uruguai e das Missões – URI

JOÃO NILSON RIGOLI JUNIOR

Bacharel em Ciências Biológicas da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e
das Missões, URI/Santo Ângelo

LUIS FELIPE DIAS LOPES

Docente da Universidade Federal Santa Maria – UFSM





RESUMO

Na atualidade as organizações estão em busca de estratégias para atuar com excelência na gestão de pessoas, assim o tema de pesquisa foi buscar conhecer o ambiente de gestão em uma Prefeitura da Região Noroeste do Rio Grande do Sul (RS). Os objetivos da pesquisa são: identificar pela aplicação de análise de agrupamento (AA) qual é as características da gestão pública utilizadas pelas secretárias, e pela análise de cluster identificar se existem grupos semelhantes referentes a cada uma das variáveis, liderança, motivação e comunicação. Para atingir os objetivos utiliza-se como metodologia a pesquisa bibliográfica, de campo e estatística. Com base nos resultados apurados na análise de cluster, concluiu-se que as pessoas não se sentem motivadas em relação às tarefas desempenhadas em seu trabalho, bem como a liderança e a comunicação também são falhos.

Palavras-chave: Estratégia; Perfil; Gestão de Pessoas; Análise de Agrupamento.

ABSTRACT

The organizations are in search of strategies to act with excellence in the management of people, so the research theme was to seek to know the management environment in a City Hall of the Northwest Region of Rio Grande do Sul (RS). The objectives were: to identify by the application of cluster analysis (AA) what are the characteristics of the public management used by the secretaries, and by the cluster analysis identify if there are similar groups referring to each of the variables, leadership, motivation and Communication. In order to reach the objectives, the bibliographical, field and statistical research is used as methodology. Thus, based on the results obtained, from the cluster analysis it was concluded that people do not feel motivated in relation to the tasks performed in their work, as well as leadership and communication are also flawed.

Keywords: Strategy; Profile; People Management; Group Analysis.

ABSTRACTO

Actualmente, las organizaciones buscan estrategias para trabajar con excelencia en la gestión de personas, así el tema de la investigación fue buscar conocer el entorno de gestión en un Ayuntamiento de la Región Noroeste de Rio Grande do Sul (RS). Los objetivos de la investigación son: identificar mediante la aplicación del análisis de conglomerados (AC) cuáles son las características de la gestión pública que utilizan las secretarias, y mediante el análisis de conglomerados para identificar si existen grupos similares referidos a cada una de las variables, liderazgo, motivación y comunicación. Para lograr los objetivos se utiliza como metodología la investigación bibliográfica, de campo y estadística. Con base en los resultados obtenidos en el análisis de conglomerados, se concluyó que las personas no se sienten motivadas en relación a las





tarefas que realizam em seu trabalho, e onde o liderança e a comunicação também apresentam falhas.

PALAVRAS CHAVE: Estratégia; Perfil; Gestão de pessoas; Análise de clusters.

1 INTRODUÇÃO

Buscando criar estratégias para gestão de pessoas, no setor público, desenvolve este estudo. Primeiramente procura-se compreender uma característica principal da Administração Pública, na visão do autor Paludo, (2012): é ser instrumental, isto é, ela é o meio pelo qual o Estado e o Governo se valem para realizar seus fins, é um instrumento utilizado para promover, o desenvolvimento do País e o bem comum da sociedade. Assim como ocorre na maioria das organizações privadas, a referida tem a característica de ser hierarquizada, já que possui uma estrutura dividida em níveis hierárquicos, onde há subordinação dos órgãos inferiores aos superiores.

Para melhor compreensão, administrar não significa somente prestar e executar serviços, mas sim dirigir e governar objetivando o bem comum e a satisfação do coletivo. Portanto, para que isso ocorra, é preciso que toda a estrutura administrativa haja em sintonia, e, para além do simples cumprimento das regras ou leis, procure satisfazer, de forma planejada e sistemática, às necessidades do cidadão (GEMELLI, FILIPPIM, 2010).

A partir do conceito exposto, que trata da satisfação dos cidadãos, buscam-se analisar a satisfação do servidor, pois, fazer com que as pessoas que atuantes no setor público mantenham-se motivadas, não é um papel fácil. Deste modo sabe-se que o setor público apresenta falhas, portanto, justifica-se a importância de desenvolver um estudo nas variáveis: liderança, motivação e comunicação. Diante do exposto, questiona-se: Qual o papel de gestão com pessoas no processo de: liderança, motivação e comunicação?

Para tanto utilizam-se a análise de cluster para identificar como se comporta o ambiente público em uma da Prefeitura Municipal da Região das Missões.





Assim se faz necessário a compreensão de alguns conceitos como: análise de cluster, liderança, motivação e comunicação, estas são de fundamental importância, pois interferem no processo de gestão de pessoas na instituição.

Conforme o autor Rodrigues et al. (2013, p. 263) “a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo, essa motivação intrínseca e se aplica às pessoas de uma maneira geral, tanto para ações no trabalho quanto fora dele”. A motivação é a principal característica do indivíduo para se manter atuante em uma organização, pois por meio desta característica as pessoas planejam e traçam metas para atingir os objetivos. Já a comunicação é uma ferramenta que pode ser utilizada para incentivar a motivação nos colaboradores.

Segundo Brandão (2006, p. 1) “comunicação Pública abarca saberes e atividades diversas, e poderia ser considerada como um conceito em processo de construção”. O autor Charaudeau (2006, p. 34) conceitua comunicação como “o fenômeno social que se liga a necessidade da humanidade de se relacionar”.

A partir dos conceitos citados entende-se como comunicação, todo o processo que determina as relações humanas, pois a mesma é essencial para se manter o convívio em sociedade, e para as organizações é a principal ferramenta para obtenção dos objetivos. É através da comunicação que os líderes incentivam e direcionam seus colaboradores a atingir os objetivos propostos.

Já o termo liderança configura-se na premissa essencial para o sucesso organizacional, na visão de Rego (1998, p. 5) “a liderança é uma espécie de corrente que necessita de dois pólos. Líderes e seguidores. Sem um deles, não há circulação de energia – não há liderança”.

Para Hogg (2007), a liderança baseia-se na influência interpessoal, e não no poder, sobre as pessoas para forçá-las, com uma troca de prêmios e punições, obedecer a um comando ou curvar-se ao desejo de outra pessoa não é liderança. Poderia trazer vários conceitos de liderança de diferentes autores, mas o elemento chave desta terminologia é “trabalho em equipe”, “influenciar pessoas” e “alcançar resultados”.





A partir da definição entende-se que a responsabilidade do desenvolvimento das pessoas é do líder, sendo este o condutor no desenvolvimento das habilidades profissionais, guiando-os em relação à carreira, e também em relação à vida pessoal. Esta função é importante, pois promover o crescimento das pessoas, e o desenvolvimento da organização. (MAXWEL, 2008).

Análise de agrupamento (AA) ou análise de cluster é uma técnica multivariada, definida por Barouche e Saporta (1982) como um método de aglomeração (clustering) que caracterizam um procedimento estatístico que, utiliza um conjunto finito e multidimensional de dados, onde classificam-se as variáveis em grupos restritos homogêneos, permitindo gerar estruturas agregadas significativas e desenvolver tipologias analíticas. Podendo ser pelo método hierárquico – com seqüências de partições em classes cada vez mais amplas – e não hierárquico – com partições em números fixos de classes

Por tanto, a análise de cluster, tem como objetivo dividir em subconjuntos semelhantes, as variáveis em estudo, de modo que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam similares a respeito das características que forem medidas em cada elemento.

Sendo assim, seguindo os conceitos expostos, o tema de pesquisa foi buscar conhecer o perfil dos colaboradores em uma Prefeitura da Região Noroeste do Rio Grande do Sul (RS). A partir da escolha do tema traçaram-se os objetivos como: identificar pela aplicação de análise de agrupamento (AA) qual é o perfil dos colaboradores; e, realizar uma análise de cluster para identificar se existem grupos semelhantes referentes a cada uma das variáveis, liderança, motivação e comunicação.

Portanto para criar estratégias para gestão de pessoas é fundamental compreender como funciona o esse setor em uma instituição pública, deste modo torna-se relevante a pesquisa, pois isso proporcionará uma visão do perfil dos colaboradores da Prefeitura da Região Noroeste do Rio Grande do Sul (RS).



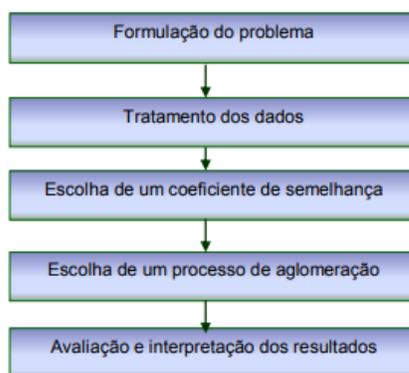


2 MÉTODO

Contudo para obter os resultados propostos pelo objetivo utiliza-se como metodologia a taxionomia de Vergara (2014), que classifica a pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, conforme Vergara (2014, p. 42) “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno”. Já quanto aos meios refere-se a pesquisa bibliográfica que é definida por Vergara (2014, p. 43) “como estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. E de campo “baseia-se pela experiência que se está sendo aplicada na investigação e é realizada exatamente no local onde são observados os fenômenos estudados” (ARAÚJO, 2010, p. 20).

No que se trata da metodologia de análise de agrupamento segue-se a estrutura proposta por Vicini e Souza (2005):

Figura 1 - Etapas para a realização da Análise de Agrupamentos



Fonte: Vicini e Souza (2005)

Assim para a análise de cluster ou AA utiliza-se a distância euclidiana, pois, esta resultará no perfil similar dos colaboradores.

Nesse estudo, o instrumento utilizado para a obtenção dos dados junto aos servidores da Prefeitura da Região Noroeste do RS foi o questionário, no qual buscou-se





analisar as variáveis com uma técnica estatística de Análise de Cluster. Os atributos que foram avaliados em relação suas atividades no trabalho nas Secretarias Municipais de uma Prefeitura da Região Noroeste do Rio Grande do Sul. As questões utilizadas na pesquisa foram adaptadas e retiradas do trabalho de conclusão de curso do Sr. Marcelo Frazão Aum Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Marketing do Centro Universitário Franciscano de Santa Maria (UNIFRA, RS) no ano de 2014.

As questões são divididas em seções onde o respondente avalia em forma de escala de Likert o grau e intensidade em cada uma das afirmações com “1 - Em nada”, “2 - Um pouco”, “3 - Boa parte”, “4 - Totalmente” ou “0 - Sem evidências”. As seções e as afirmações são descritas a seguir:

Seção 1 - Motivação e satisfação de estar no emprego

Q1. Meu trabalho atual me mantém constantemente alerta, motivado e desafiado no melhor de minhas habilidades?

Q2. As incertezas em relação ao meu trabalho são bem mais estimulantes do que preocupantes?

Q3. Meus prazos são justos e o cumprimento deles está sendo bem acompanhado?

Q4. Sou procurado (a) para conselhos e orientações?

Q5. Sei o que deve ser feito, como se nem precisasse pensar muito, como se quase “inconscientemente” soubesse que caminho tomar?

Q6. Meu trabalho se parece com um hobby ou uma atividade qualquer que tenho muito prazer em fazer.?

Q7. Tenho muito prazer em comentar sobre o meu trabalho com outras pessoas fora do trabalho?

Seção 2 - Perfil de liderança referente ao emprego

Q1. Meu trabalho tem apresentado experiências tão gratificantes que gostaria de repeti-las novamente?





Q2. Como Líder sei que sou inspirador (a) e que mobilizo o melhor de meus liderados com base nas “entregas” pelas quais sou particularmente responsável?

Q3. Tenho evidências que meus resultados têm sido considerados particularmente destacados e contributivos?

Q4. Normalmente no fim do dia, sinto-me feliz?

Q5. As decisões de qualquer nível, são acessíveis e esclarecidas para toda a organização?

Q6. Sinto-me totalmente responsável pelo meu desempenho e no controle dele?

Seção 3 - Perfil de liderança nos setores da organização

Q1. Obtenho o engajamento de meus liderados, por mais difíceis que sejam as condições que se apresentam?

Q2. Num dia, numa semana, num mês a maior parte do meu tempo (mais de 60%) é canalizada para o planejamento e implementação das tarefas mais importantes sob minha responsabilidade?

Q3. No que faço, parece sempre ter algo novo para descobrir e aprender?

Q4. Sou pego de surpresa quanto as decisões importantes, mudanças de objetivos e planos com relação ao futuro?

Q5. Não tenho tempo para distrações devido as demandas de meu trabalho?

Seção 4 - Processos de comunicação entre os servidores

Q1 Muitas vezes sinto que estou deixando de fazer o que seria, de fato, importante?

Q2 Posso dizer que tenho minha equipe “nas mãos” sem que isso impeça a criatividade deles?

Q3. Meu trabalho me estimula a correr riscos com minhas decisões?

Q4 Sinto-me como se estivesse envolvido (a) muito mais com coisas “pequenas” ou que outros poderiam fazer?





Q5. No meu trabalho, compartilhamos ideias, opiniões, pontos de vista e avaliações de situações de maneira aberta e esclarecedora, o que satisfaz a todos os envolvidos?

Q6 Sinto que meu trabalho está gerando mais “sede” por conhecimento do que outrora

Seção 5 - Processos de comunicação entre líder e os servidores

Q1. Meus julgamentos sobre meus liderados, quanto a contratar, afastar, recompensar e avaliar são reconhecidos e aceitos?

Q2 Em geral, onde trabalho existe um ambiente de confiança mútua?

Q3. Meus planejamentos e entregas estão em perfeito equilíbrio?

Q4. Recomendo minha empresa como um bom lugar para trabalhar. Sinto orgulho dela

Q5 Faço um trabalho que realmente “vale a pena” fazê-lo?

Q6. Obtenho engajamento das partes impactadas quando apresento novos projetos, mesmo que algo ousado?

3 RESULTADOS

Inicia-se as análises por meio da estatística descritiva das variáveis pertencentes às questões que avaliam a motivação e satisfação de estar no emprego, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Sessão 1 - Motivação e satisfação de estar no emprego

Questões	Média	Desvio Padrão	C. Variação
Q3. Meus prazos são justos e o cumprimento deles está sendo bem acompanhado?	2,58	1,159	44,92
Q1. Meu trabalho atual me mantém constantemente alerta, motivado e desafiado no melhor de minhas habilidades?	2,56	0,766	29,92
Q7. Tenho muito prazer em comentar sobre o meu trabalho com outras pessoas fora do trabalho?	2,50	1,154	46,16





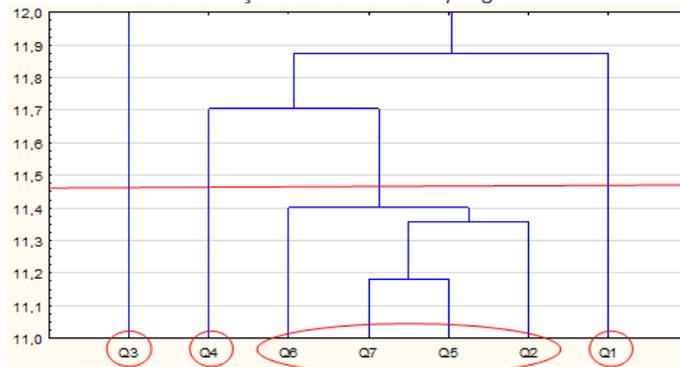
Q5. Sei o que deve ser feito, como se nem precisasse pensar muito, como se quase “inconscientemente” soubesse que caminho tomar?	2,38	1,112	46,72
Q6. Meu trabalho se parece com um hobby ou uma atividade qualquer que tenho muito prazer em fazer.?	2,34	0,976	41,71
Q2. As incertezas em relação ao meu trabalho são bem mais estimulantes do que preocupantes?	2,27	1,080	47,58
Q4. Sou procurado (a) para conselhos e orientações?	1,98	0,986	49,80

Fonte: Os autores (2018)

A partir da estatística descritiva pode-se observar que a média prevaleceu acima de 2 “Um pouco”. Sendo a afirmação 1 “Meu trabalho atual me mantém constantemente alerta, motivado e desafiado no melhor de minhas habilidades” apresentou a maior média na seção e a afirmação 4 “Sou procurado (a) para conselhos e orientações” a menor média na seção, ambas com moderado valor de desvio padrão, mas com médias representativas (coeficiente de variação < 50%).

Na Figura 2, é mostrado o dendograma originado do conjunto das variáveis da primeira seção “Motivação e satisfação de estar no emprego”, no qual podem-se identificar a formação de um *clusters* formados por 4 questões e as outras 3 questões não foram agrupadas.

Figura 2 – Perfil motivacional referente a satisfação de estar no emprego



Fonte: Os autores (2018)

As afirmações isoladas são 1, 3 e 4, respectivamente: “Meu trabalho atual me mantém constantemente alerta, motivado e desafiado no melhor de minhas habilidades”; “Meus prazos são justos e o cumprimento deles está sendo bem acompanhado” e “Sou procurado (a) para conselhos e orientações”. A formação do cluster é formado pelas





questões 2, 5, 6 e 7, respectivamente: “As incertezas em relação ao meu trabalho são bem mais estimulantes do que preocupantes”; “Sei o que deve ser feito, como se nem precisasse pensar muito, como se quase “inconscientemente” soubesse que caminho tomar”; “Meu trabalho se parece com um *hobbie* ou uma atividade qualquer que tenho muito prazer em fazer” e “Tenho muito prazer em comentar sobre o meu trabalho com outras pessoas fora do trabalho”. Observa-se que as questões que se agruparam estão mais relacionadas a orgulho de ser servido e o quão desafiador é o seu papel.

No Tabela 2 é apresentado a Seção 2 “Perfil de liderança referente ao emprego” onde pode-se observar que a média em todas as questões foram acima de 2 “Um pouco”. Sendo a afirmação 4 “Normalmente no fim do dia, sinto-me feliz” apresentou a maior média na seção e a afirmação 5 “As decisões de qualquer nível, são acessíveis e esclarecidas para toda a organização” a menor média na seção. Todas as questões obtiveram coeficiente de variação abaixo de 50%.

Tabela 2: Sessão 2 - Perfil de liderança referente ao emprego

Questões	Média	Desvio Padrão	C. Variação
Q4. Normalmente no fim do dia, sinto-me feliz?	2,77	0,993	35,85
Q6. Sinto-me totalmente responsável pelo meu desempenho e no controle dele?	2,49	1,090	43,78
Q1. Meu trabalho tem apresentado experiências tão gratificantes que gostaria de repeti-las novamente?	2,43	1,080	44,44
Q2. Como Líder sei que sou inspirador (a) e que mobilizo o melhor de meus liderados com base nas “entregas” pelas quais sou particularmente responsável?	2,27	1,050	46,26
Q3. Tenho evidências que meus resultados têm sido considerados particularmente destacados e contributivos?	2,20	1,022	46,45
Q5. As decisões de qualquer nível, são acessíveis e esclarecidas para toda a organização?	2,18	1,055	48,39

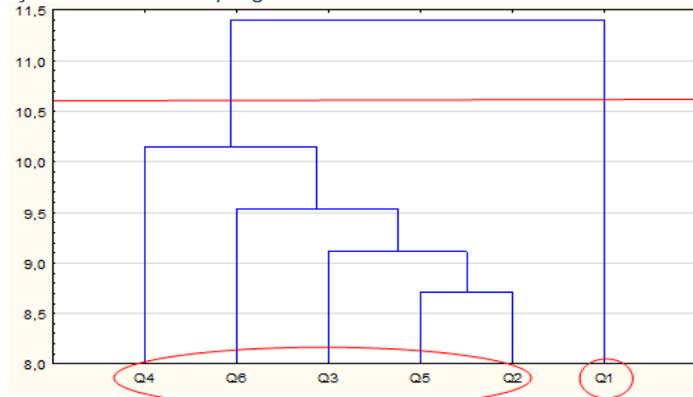
Fonte: Os autores (2018)

Na Figura 3, é apresentado o dendograma originado do conjunto das variáveis da segunda seção “Perfil de liderança referente ao emprego”, no qual pode-se identificar que apenas a questão 1 ficou isolada das outras 5 questões da seção, na qual foram um *clusters*.





Figura 3 – Perfil de liderança referente ao emprego



Fonte: Os autores (2018)

A questão isolada faz referência “Meu trabalho tem apresentado experiências tão gratificantes que gostaria de repeti-las novamente” as demais foram um *clusters* e indica referências a responsabilização, satisfação, mobilização e decisões. Representa que, o setor público possui uma boa liderança com engajamento, apesar de existir uma pequena parcela de clusters individuais, a maioria dos colaboradores não sentem-se satisfeitos com seus líderes.

Na seção 3 “Perfil de liderança nos setores da organização” apresentado na Tabela 3, pode-se observar que a média em todas as questões foram acima de 2 “Um pouco”. Sendo a afirmação 3 “No que faço, parece sempre ter algo novo para descobrir e aprender” apresentou a maior média na seção e a afirmação 2 “Num dia, numa semana, num mês a maior parte do meu tempo (mais de 60%) é canalizada para o planejamento e implementação das tarefas mais importantes sob minha responsabilidade” a menor média na seção.

Tabela 3 - Sessão 3 - Perfil de liderança nos setores da organização

Questões	Média	Desvio Padrão	C. Variação
Q3. No que faço, parece sempre ter algo novo para descobrir e aprender?	2,27	1,095	48,24
Q5. Não tenho tempo para distrações devido as demandas de meu trabalho?	2,20	1,085	49,32



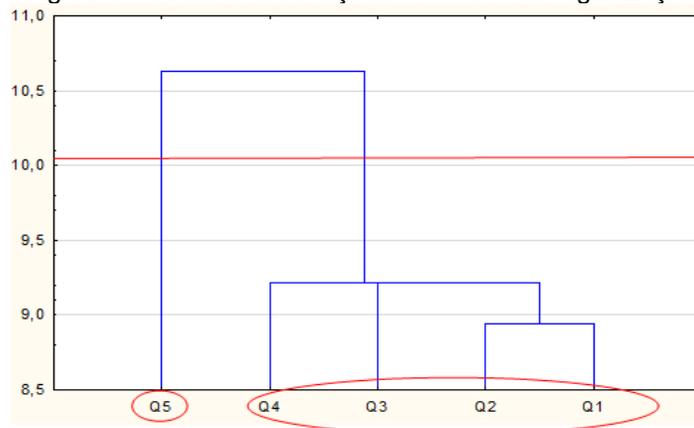


Q4. Sou pego de surpresa quanto as decisões importantes, mudanças de objetivos e planos com relação ao futuro?	2,19	1,068	48,77
Q1. Obtenho o engajamento de meus liderados, por mais difíceis que sejam as condições que se apresentam?	2,14	0,957	44,72
Q2. Num dia, numa semana, num mês a maior parte do meu tempo (mais de 60%) é canalizada para o planejamento e implementação das tarefas mais importantes sob minha responsabilidade?	2,12	1,036	48,87

Fonte: Os autores (2018)

Igualmente a seção 2, a seção 3 observa-se no dendograma. Figura 4 que apenas uma questão da seção ficou isoladas das demais.

Figura 4 – Perfil de liderança nos setores da organização



Fonte: Os autores (2018)

Na seção 3 “Perfil de liderança nos setores da organização” a questão isolada faz referência “Não tenho tempo para distrações devido as demandas de meu trabalho”, as demais que foram o *clusters* fazem referência à desafios, engajamento dos liderados e planejamentos.

No Tabela 4 é apresentado a Seção 4 “Processos de comunicação entre os servidores” onde pode-se observar que a média prevaleceu acima de 2 “Um pouco”. Sendo a afirmação 6 “Sinto que meu trabalho está gerando mais “sede” por conhecimento do que outrora” apresentou a maior média na seção e a afirmação 4 “Sinto-me como se





estivesse envolvido (a) muito mais com coisas “pequenas’ ou que outros poderiam fazer”. A menor média na seção e a menor média entre todas as afirmações de todas as outras seções.

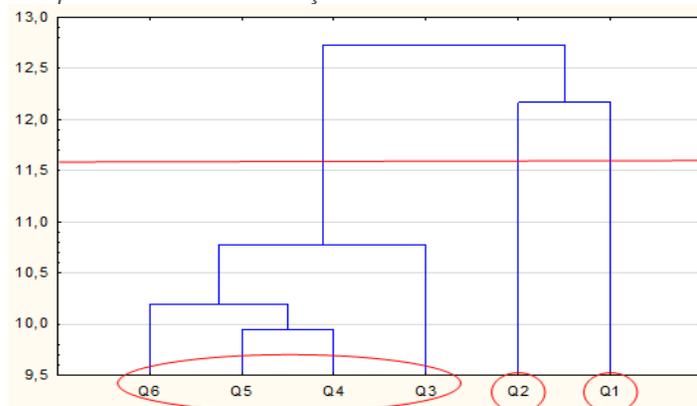
Tabela 4 - Sessão 4 - Processos de comunicação entre os servidores

Questões	Média	Desvio Padrão	C. Variação
Q6 Sinto que meu trabalho está gerando mais “sede” por conhecimento do que outrora	2,15	1,198	55,72
Q2 Posso dizer que tenho minha equipe “nas mãos” sem que isso impeça a criatividade deles?	2,14	1,214	56,73
Q3. Meu trabalho me estimula a correr riscos com minhas decisões?	2,09	1,251	59,86
Q1 Muitas vezes sinto que estou deixando de fazer o que seria, de fato, importante?	2,02	1,353	66,98
Q5. No meu trabalho, compartilhamos ideias, opiniões, pontos de vista e avaliações de situações de maneira aberta e esclarecedora, o que satisfaz a todos os envolvidos?	2,06	1,083	52,57
Q4 Sinto-me como se estivesse envolvido (a) muito mais com coisas “pequenas’ ou que outros poderiam fazer?	1,90	1,113	58,58

Fonte: Os autores (2018)

Na Figura 5, é apresentado o dendograma originado do conjunto das variáveis da quarta seção “Processos de comunicação entre os servidores”, no qual pode ser identificado a formação de um *clusters* formados por 4 questões e as outras 2 questões não foram agrupadas.

Figura 5 - Características dos processos de comunicação entre os servidores



FONTE: Os autores (2018)





As afirmações isoladas são 1 e 2, respectivamente: “Muitas vezes sinto que estou deixando de fazer o que seria, de fato, importante” e “Posso dizer que tenho minha equipe “nas mãos” sem que isso impeça a criatividade deles”. A formação do cluster é formado pelas questões 3, 4, 5 e 6, respectivamente: “Meu trabalho me estimula a correr riscos com minhas decisões”; “Sinto-me como se estivesse envolvido (a) muito mais com coisas “pequenas’ ou que outros poderiam fazer”; “No meu trabalho, compartilhamos ideias, opiniões, pontos de vista e avaliações de situações de maneira aberta e esclarecedora, o que satisfaz a todos os envolvidos”. e “Sinto que meu trabalho está gerando mais “sede” por conhecimento do que outrora”. Observa-se que as questões que se agruparam estão mais relacionadas a engajamento da equipe.

Na seção 5 “Processos de comunicação entre líder e os servidores” apresentado no Tabela 5, pode-se observar que a média em todas as questões foram acima de 2 “Um pouco”. Sendo a afirmação 6 “Obtenho engajamento das partes impactadas quando apresento novos projetos, mesmo que algo ousado” apresentou a maior média na seção e a afirmação 2 “Em geral, onde trabalho existe um ambiente de confiança mutua” a menor média na seção.

Tabela 5 - Sessão 5 - Processos de comunicação entre líder e os servidores

Questões	Média	Desvio Padrão	C. Variação
Q1. Meus julgamentos sobre meus liderados, quanto a contratar, afastar, recompensar e avaliar são reconhecidos e aceitos?	2,30	1,192	51,83
Q2 Em geral, onde trabalho existe um ambiente de confiança mutua?	2,24	1,167	52,10
Q3. Meus planejamentos e entregas estão em perfeito equilíbrio?	2,38	1,217	51,13
Q4. Recomendo minha empresa como um bom lugar para trabalhar. Sinto orgulho dela?	2,35	1,193	50,77
Q5 Faço um trabalho que realmente “vale a pena” fazê-lo?	2,51	1,229	48,96
Q6. Obtenho engajamento das partes impactadas quando apresento novos projetos, mesmo que algo ousado?	2,53	1,311	51,82

Fonte: Os autores (2018)

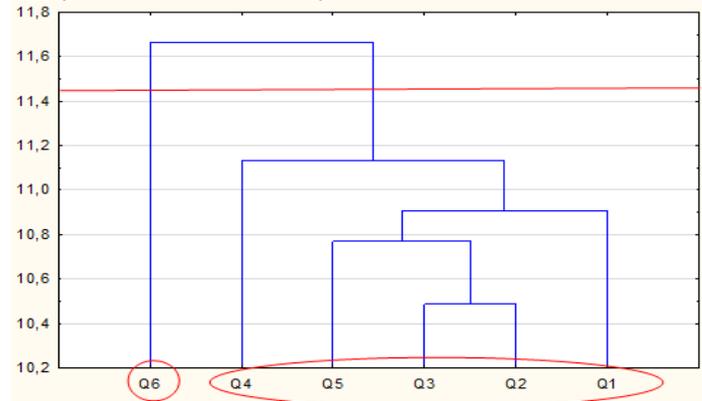
Na Figura 6, é apresentado o dendograma originado do conjunto das variáveis da





quinta seção “Processos de comunicação entre líder e os servidores”, no qual pode-se identificar que apenas a questão 6 ficou isolada das outras 5 questões da seção, na qual foram um *clusters*.

Figura 6 - Características dos processos de comunicação entre líder e os servidores



FONTE: Os autores (2018)

Na seção 5 “Processos de comunicação entre líder e os servidores” a questão isolada faz referência “Obtenho engajamento das partes impactadas quando apresento novos projetos, mesmo que algo ousado”, as demais que foram os *clusters* fazem referência à confiança e satisfação no trabalho.

4 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou é identificar como a variável liderança, motivação e comunicação interferem na gestão do ambiente público em uma Prefeitura Municipal da Região das Missões.

A partir da análise de cluster concluiu-se que as pessoas não se sentem motivadas em relação às tarefas desempenhadas em seu trabalho, no qual sabem-se que: quando um colaborador não se sente motivado o seu atendimento é falho, não é produtivo, gerando insatisfação ao atendimento ao cliente.

Quanto à liderança, representou que o setor público não possui uma boa liderança com engajamento, a maioria dos colaboradores sentem-se insatisfeitos com seus líderes, pois





verificou-se que os gestores não são seguros na forma de agir e também não possuem um perfil de gestor.

Logo na comunicação resultou em falha, pois informações são retidas e não repassadas, isto é, uma consequência da falta de preparação do gestor, deste modo prejudicando a eficiência da prestação de serviço.

Assim conclui-se que devem-se capacitar os colaboradores, pois para gerir uma empresa e o pessoal que atua nesta, deve-se ter formação, e conhecimento das funções a serem desempenhadas em cada setor, para assim alcançar a eficiência e a excelência no atendimento.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, W. F. **A pesquisa na Metodologia e Produção Científica**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-pesquisa-na-metodologia-e-producao-cientifica/44354/>>. Acesso em: 29 set.2018.

BAROUCHE, J.M. & SAPORTA, G. **Análise de dados**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

BRANDÃO, E. **Usos e significados do conceito Comunicação Pública**. In: VI ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, 2006, Brasília.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto. 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GEMELLI, I.M. P; FILIPPIM, E.S. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. Race, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010

HOGG, M. A. **Chefia**. Thousand Oaks: SAGE Publications. 2007. Disponível em: http://sage-ereference.com/socialpsychology/Article_n311.html. Acesso em jul 2018.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.





PALUDO, A. V. **Administração pública: teoria e questões**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

REGO, A. **Liderança nas Organizações** – teoria e prática, Aveiro: Universidade de Aveiro, 1998.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, Mário T.; GONÇALVES FILHO, Cid. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, jan./fev. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VICINI, L.; SOUZA, A. M. **ANÁLISE MULTIVARIADA DA TEORIA À PRÁTICA**. Originalmente apresentada como monografia do autor especialização-Universidade Federal de Santa Maria, 2005. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/adriano/livro/Caderno%20dedatico%20multivariada%20-%20LIVRO%20FINAL%201.pdf>. Acesso em: jul 2018.

