

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA  
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA**

**APARECIDO DE OLIVEIRA ROCHA**

**LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PATO BRANCO**

**2014**

**APARECIDO DE OLIVEIRA ROCHA**

**LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador(a): : Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi.

**PATO BRANCO**

**2014**

## RESUMO

A atuação de líderes no dia-a-dia tanto nas empresas privadas quanto na administração pública é de grande relevância, pois os mesmos operam diretamente na execução de estratégias e planejamentos governamentais para garantir melhor qualidade dos produtos e serviços prestados aos cidadãos. Especificamente no Brasil a forma como se lida com a administração pública teve um avanço considerável em oposição às características de uma administração patrimonialista, promovendo, desta forma, novas formas de gestão envolvendo princípios gerenciais e de liderança. O objetivo deste documento é apresentar uma pesquisa bibliográfica sobre a modernização sofrida pela gestão pública e discutir o papel da liderança na sincronia do desempenho das equipes de colaboradores. A ação do líder na administração pública tem de estar em acordo com seus valores para que seja ética. Seus valores, por sua vez, devem estar respaldados por conduta que sirva de exemplo. Entretanto, para que o líder consiga levar a cabo sua função de criador de sinergia e mediador entre equipe e organização pública, é essencial que sua existência seja detectada pela direção e sobre seus ombros seja depositado o correspondente poder hierárquico. A liderança tem sido crescentemente considerada como um dos elementos essenciais da boa governança pública. Líderes no setor público precisam saber mobilizar as pessoas por meio de valores e visões; persuadi-las e fazer convergir seus esforços para uma causa comum. Disso depende o desenvolvimento de uma administração pública eficiente, com foco em resultados, orientada para a prestação de serviços de qualidade para o usuário e bem organizada. Os procedimentos metodológicos utilizados para a viabilização deste trabalho foram de cunho qualitativo, fazendo com que o autor do trabalho tenha um diálogo com os autores da temática, inserindo textos que vieram de acordo com a problemática levantada enriquecendo seus conhecimentos e ressignificando os seus conceitos referentes aos conteúdos abordados.

**Palavras Chave:** Liderança; Equipe; Eficiência; Democracia.

## SUMMARY

The role of leaders in the day-to-day in both private companies and public administration is of great importance, since they operate directly in the implementation of government strategies and plans to ensure better quality of products and services for citizens. Specifically in Brazil how dealing with the public administration had a considerable advance in opposition to the characteristics of a patrimonial administration, promoting, thus, new forms of management involving management and leadership principles. The purpose of this document is to present a survey on modernization undergone by public management and discuss the role of leadership in timing performance of teams of employees. The action of leading public administration must be in accordance with their values to be ethical. Their values, in turn, must be supported by conduct which serves as an example. However, for the leader to be able to carry out their role as creator and mediator of synergy between staff and public organization, it is essential that its presence is detected by the direction and on his shoulders is deposited the corresponding hierarchical power. The leadership has been increasingly considered as one of the essential elements of good public governance. Leaders in the public sector need to know how to mobilize people through values and visions; and persuade them to converge their efforts for a common cause. It depends on the development of an efficient public administration, focusing on results, oriented to the provision of quality services to the user and well organized. The methodological procedures used for the feasibility of this work were a qualitative one, making the author's work has a dialogue with the authors of the theme, inserting texts that came under the problematic raised enriching their knowledge and redefines its concepts concerning content covered.

Key words: Leadership; staff; efficiency; democracy

## 1.INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado: (i) o tema e problema de pesquisa; (ii) o objetivo geral; (iii) os objetivos específicos; e, (iv) a justificativa, relevância delimitação do problema; (v) estrutura do trabalho

### 1.1 Tema e Problemas da Pesquisa

O presente trabalho Liderança no Serviço Público abordará a importância de um líder e sua ação diante a equipe liderada, fazendo com que haja um relacionamento interpessoal favorável para que se tenha êxito em sua gestão, e atributos para que se desenvolva uma gestão democrática capaz de atender as necessidades não só local como social.

Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si

Este trabalho contemplará aspectos que estão diretamente relacionados ao papel da liderança no serviço público, e que se incluídos no processo de gestão, contribuirão para torná-lo mais sério e direcionado aos propósitos da ciência política.

A problemática escolhida para viabilização deste trabalho foi: Quais são os deveres de um líder para uma gestão na visão da sociedade científica?

O desafio do líder é de gerenciar o potencial de cada um, desenvolvendo habilidades latentes e desafiando os colaboradores a desenvolverem-se não só como profissionais, mas também como pessoas e, o mais importante, como cidadãos.

O líder assumi sem duvidas um papel determinante na organização. Ele deve ser um desbravador incessante do crivo do escrúpulo, assumindo a responsabilidade direta pelos resultados de seus colaboradores e de torná-los a cima de tudo, pessoas convictas de que estão dedicando seu tempo não somente em função da sobrevivência , mas sim, por uma causa que os traz prazer e satisfação.

Cabe ao líder o dever de dar sentido ao esforço de todos. Isso ocorre quando ele convence as pessoas de sua importância para os resultados, a dependência total

da organização dos colaboradores, em fim, demonstrando através de atitudes concretas que os mesmos são a verdadeira mola propulsora da organização.

## **1.2 Objetivo Geral**

Contribuir para que o gestor público seja agente catalisador de inovações transformadoras, sejam em métodos e práticas administrativas, ou no processo de firmar parcerias com todos os setores e atores sociais, para implementar estratégias e melhorias contínuas, que se traduzam em desenvolvimento sustentável, dentro e além de sua governança

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Identificar um portfólio bibliográfico que trate da liderança no setor público;
- Realizar análise de conteúdo do portfólio bibliográfico com vistas a evidenciar os conceitos de liderança, as características necessárias para a liderança, o papel do líder e a formação de líderes na gestão pública.

## **1.4 Justificativa, relevância e delimitação do tema**

A escolha desse tema se deu a partir da necessidade de se saber a importância da liderança no setor público, visto que seu papel é um fator fundamental na atualidade e é considerada com um dos elementos essenciais de boa governança pública. Disso depende o desenvolvimento de uma administração pública eficiente, com foco em resultados, orientada para a prestação de serviços de qualidade para o usuário e bem organizada.

Estas adequações dos princípios de liderança para a gestão pública vêm para atender a necessidade cada vez mais evidente de cidadãos que cobram e exigem mais transparência, eficiência e ética na gestão pública. Estas mudanças gerenciais podem auxiliar as lideranças políticas a trabalharem com equipes que estejam de

fato comprometidas e preparadas tecnicamente para fazer com que o Estado cresça de forma eficiente e sustentável.

Um dos grandes desafios do líder público é poder ao mesmo tempo satisfazer os anseios da população e manter o aparelho estatal em pleno funcionamento.

Para facilitar o entendimento do assunto, essas abordagens serão apresentadas sob a estrutura de tópicos, dentro de uma perspectiva didática e cronológica fornecendo alguns critérios a respeito do que torna alguém um líder eficaz.

O modelo de gestão utilizado nas instituições públicas tem-se mostrado cada vez mais limitado diante da complexidade das atividades desenvolvidas, especialmente aquelas direcionadas para atender as demandas de caráter social. Dentro desse contexto, fazem-se necessárias ações de interesse público que busquem aperfeiçoar os modelos de gestão, tendo em vista as peculiaridades que envolvem a produção de bens públicos e a prestação dos serviços públicos. A incorporação contínua de novas tecnologias, as inovações nos procedimentos e a busca de maior qualidade nos serviços demandam uma administração por resultados.

O desenvolvimento de uma nação justa e igualitária requer uma gestão pública capaz de alinhar os recursos disponíveis às prioridades, minimizando os problemas gerenciais e implementando medidas que promovam a eficiência, a eficácia e a efetividade da administração pública, melhorando e simplificando o atendimento aos cidadãos.

#### **1.4 Estruturas do trabalho**

Este trabalho será constitui-se dos seguintes capítulos: (i) introdução; (ii) referencial teórico; (iii) metodologia da pesquisa, (iv) resultados da pesquisa; (v) considerações finais e por fim (vi) referências utilizadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho será dividido em: (i) responsabilidade do Gestor, (ii) estilos de Lideranças; (iii) formação de Equipe

### 2.1 Responsabilidades do Gestor

Os gestores públicos possuem a responsabilidade pelo processo de evolução, ou mesmo, revolução na gestão pública, pois o processo de mudança implica tanto na reorganização institucional/organizacional, quanto na quebra de paradigmas culturais do próprio cenário público, político e social.

Fica cada vez mais claro que o caminho a ser seguido é a qualificação dos profissionais dirigentes, prepará-los para administrar as instituições com comprometimento, tendo facilidade de comunicação e principalmente com habilidades e características de liderança (CASTRO e FRANCO, 1992 p. 8)

As relações humanas são muito importantes seja na vida pessoal e ou profissional, por meio delas é que se conseguem "fazer" como pessoas, como seres humanos. Este fato se confirma quando observamos os relacionamentos sociais. Tudo é questão da forma, da maneira como se estabelecem as relações. Percebe-se então que o ser humano desde o princípio precisou do outro para existir, se desenvolver, se multiplicar e numa atitude de doação e de cuidar do outro.

A atuação cotidiana dos líderes na gestão pública, e de grande relevância, pois, desenvolver o seu trabalho executando estratégias e planejamentos governamentais para garantir uma boa qualidade de serviços prestados a comunidade.

Sendo assim, a função de liderança pressupõe a coordenação do trabalho de pessoas, administrando diferenças e desenvolvendo um clima em que as necessidades dos indivíduos se integrem às da organização. Cada pessoa, por ser única e ímpar, possui suas aspirações, seus objetivos, preferências, talentos e habilidades (MINICUCCI, 2007 P. 6).

Ser líder na gestão pública parece uma tarefa mais difícil ainda, tendo em vista que o indivíduo lidera um público diversificado, passa-se a ter pessoas de toda a comunidade que estarão te avaliando, tornando-se um desafio constante e sem dúvida interessante, deverá ter capacidade de desenvolver um trabalho em equipe,



sempre garantindo o respeito e honestidade entre os funcionários, ser um dirigente/líder inovador acompanhando as necessidades da instituição. Contudo, o cidadão-cliente sempre espera do dirigente público uma superação, pois esse dirigente tende a atender uma demanda e a necessidade de um bom atendimento e melhoria das instituições públicas.

Albrecht (1992 p.12) relata que, uma iniciativa importante em termos de (qualidade de) serviços requer uma liderança forte - do topo da organização. A liderança não é eficaz sem credibilidade”

Portanto, para se fazer uma gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, isto é, depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando no setor público.

## **2.2 Estilos de Lideranças**

Na liderança, deve-se ter capacidade de desenvolver um trabalho em equipe, sempre garantindo o respeito e honestidade entre os funcionários, ser um dirigente/líder inovador acompanhando as necessidades da instituição. Contudo, o cidadão-cliente sempre espera do dirigente público uma superação, pois esse dirigente tende a atender uma demanda e a necessidade de um bom atendimento e melhoria das instituições públicas. Tende a ser o foco principal dentro de uma organização, acaba direcionando os trabalhos, envolvendo dentro do possível todo o grupo.

Em relação aos estilos de liderança, Yukl, (1998, pg. 7). ressalta que:

“liderança é um relacionamento de influência entre líderes e liderados e que os resultados refletem seu propósito conjunto, portanto, a liderança é uma atividade com foco em pessoas, distinta da burocracia administrativa ou atividades de planejamento”. Em outras palavras, liderança envolve influência e ocorre entre pessoas que desejam mudanças significativas, a liderança. Por vezes, refere-se à posse de certas qualidades pessoais, tais como coragem, vigor ou carisma. Em outros contextos, remete à adoção de uma posição que confere a seu ocupante poder, autoridade e responsabilidade.”

Para ser líder não basta ditar formas de trabalho, ao contrário demonstrar o quanto é importante fazer com as pessoas que ali estão sintam-se motivadas a desenvolverem suas atividades. Liderar, mais do que isso, é a habilidade de exercer

influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

O líder tem, neste sentido, um papel inovador, visando o crescimento de uma organização. Encontrando problemas em sua equipe, procura ajudar, incentivar, mostrar onde a equipe equivocou-se, tudo isso para que seja concertado da melhor forma para não ocorrer os mesmos problemas, assim motiva para o trabalho.

Para Mussak (2013 p.33) líder é aquele capaz de fazer com que as pessoas se sintam abraçadas por ele, assim, todos juntos abraçam uma causa e desdobram-se sobre ela e que o líder só consegue fazer isso se tiver legitimidade

Atualmente, não basta que o líder seja eficiente. Ele precisa ser eficaz. Conforme Chiavenato (1999 p.14) relata que as práticas dos estilos de liderança, varia de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. O estilo de líder irá depender de igual forma, das características do grupo a ser liderado.

**Liderança autocrática** o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder é quem ordena, impõe sua vontade, centralizando todas as decisões.

**Liderança Democrática** chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Liderança democrática - O líder orienta o grupo a executar suas atividades, fazendo-o participar da tomada de decisão. A liderança democrática é mais utilizada quando a força de vendas é de nível elevado Neste estilo de liderança, todo o grupo pode e deve contribuir com sugestões. A responsabilidade do líder, é dirigir estas opiniões para que, na prática, atinjam os objetivos esperados. O líder, com sua experiência, devem alertar sobre pontos difíceis e ideias que já foram tentadas no passado, mas sem sucesso. A esperança neste caso, é fazer com que o grupo entenda que atingir objetivos é responsabilidade de todos e não apenas da liderança. O líder que aplica este estilo, geralmente, tem um conceito equilibrado sobre si, não temendo que haja liderados que sejam melhores do que ele, em determinados aspectos. Para ele é fácil entender e compreender seus liderados, bem como ouvir e aceitar opiniões

diferentes das suas. Aqui, a dificuldade é o processo lento para tomada de decisões em tempos de crises.

**Liderança Paternalista** é uma liderança que visa o fim dos conflitos em grupos, que visa um relacionamento amável, onde o líder tem uma postura de representante paternal do grupo.

**Liderança Democrática ou Participativa** nesse tipo de liderança, parte-se do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder. Assim, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática, sendo delegado pelo líder liberal.

**Liderança Situacional** baseia-se no fato de que cada situação requer um tipo de liderança diferente, para se alcançar o melhor dos liderados. Um líder situacional deve ser versátil e flexível, sabendo adequar seu estilo, de acordo com a pessoa com quem trabalha e com a situação. Este líder utiliza o que há de melhor nas lideranças autocrática, liberal e democrática e aplica, dependendo do grupo que tem à mão e da circunstância.

**Liderança Eficaz** um líder eficaz tem de ser competente na atividade da organização em que atua. Em muitos casos, os líderes são avaliados essencialmente pelo seu carisma e menos pelo seu grau de competência

**Liderança Conectiva** é aquela que estabelece conectividade e relacionamento com seus pares, com as pessoas, com os processos. Não apenas induz à conectividade, como também a explora a fim de obter os resultados necessários para a organização.

Neste contexto, está inserida a teoria situacional de liderança, que parte do princípio de que não existe um único estilo de liderança válidas para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados.

Bergamini (1994 p.16), seguindo a mesma linha, afirma que o líder utiliza três processos de liderança, de acordo com **a situação**, com as **pessoas** e com a  **tarefa** a ser executada.

### **2.3 Formação de Equipe**

Para que haja uma liderança baseada na democracia, o gestor desenvolver cinco elementos fundamentais para se obter uma liderança eficaz e de qualidade:

1. **Visão estratégica bem definida**, onde toda equipe deve ter uma visão bem definida sobre as responsabilidades e deveres
2. **Conhecimento técnico e habilidades apuradas**. Uma equipe só será de alto desempenho se todos tiverem habilidades apuradas e um conhecimento técnico elevado
3. **Comprometimento e engajamento**. É preciso sempre se lembrar da missão da equipe, fazer com que os funcionários tenham orgulho de atuar na corporação, para que seja potencializado os esforços e ampliadas as conquistas.
4. **Convivência**. Deve-se ter bem definido os acordos de convivência: o que pode e o que não pode dentro da empresa e quais são os valores que vão definir o comportamento diário da equipe. A capacidade de se relacionar e de confiar é a base da dinâmica de grupo.
5. **Liderança**. O líder deve ter sua equipe na palma da mão. Deve conhecer exatamente quem são os talentos de cada área para que ele possa delegar a eles as responsabilidades inerentes a cada cargo

Portanto, para se fazer uma gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, isto é, depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando no setor público.

Estas são algumas dicas sobre como trabalhar cada um desses elementos para atingir a máxima eficácia numa equipe de trabalho.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo dividiu-se em quatro partes: (i) Enquadramento Metodológico; (ii), (iii) Procedimentos para coleta e análise dos dados

#### 3.1 Enquadramento Metodológico

Este trabalho foi desenvolvido através de pesquisas bibliográficas, sites, revistas, artigos que venham de encontro com a temática apresentada, e será de cunho qualitativo, e segundo s (BARTUNEK; SEO, 2002). mencionado por Terence em seu artigo, que:

o método qualitativo é útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, assim possibilitando estimular o desenvolvimento de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenômenos sociais, e deve-se lembrar, porém, que cada método possui características próprias e são adequados a propósitos de pesquisa específicos.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram pesquisados alguns autores que abordaram a temática escolhida de forma peculiar: Bergamini (1994 p.16), seguindo a mesma linha, afirma que o líder utiliza três processos de liderança, de acordo com **a situação**, com as **pessoas** e com a **tarefa** a ser executada. Mussak (2013 p.33) líder é aquele capaz de fazer com que as pessoas se sintam abraçadas por ele, assim, todos juntos abraçam uma causa e desdobram-se sobre ela e que o líder só consegue fazer isso se tiver legitimidade. Albrecht (1992 p.12) relata que, uma iniciativa importante em termos de (qualidade de) serviços requer uma liderança forte - do topo da organização. . Cada pessoa, por ser única e ímpar, possui suas aspirações, seus objetivos, preferências, talentos e habilidades (MINICUCCI, 2007 P. 6). Chiavenato (1999 p.14) relata que as práticas dos estilos de liderança, varia de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas.

Na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social.

## **3.2 Procedimentos para coleta e análise de dados.**

A pesquisa foi estruturada em dois momentos: o primeiro foi a pesquisa documental onde se priorizou a revisão e a seleção da bibliografia, bem como a análise de documentos que se relacionavam ao problema e ao tema e sub-temas conexos da dissertação.

Foram utilizados alguns autores como: ( PINHEIRO, 2009; NASSUMO 2009; CRUZ 2003; ALBRECHT 1992).

Todo esse processo foi constituído por uma metodologia de conhecimento e foi estruturado por etapas: 1) Seleção de portfólios bibliográfico proporcionando a revisão literária; 2) Análise bibliométrica do portfólio bibliográfico; 3) Análise sistêmica do portfólio bibliográfico.

### **3.2.1. Seleção do Portfólio Bibliográfico**

Para iniciação desta etapa, se fez necessário, a busca de livros, artigos e revistas eletrônicas que abordassem a temática escolhida respondendo a problemática levantada, onde cada autor abordou o tema escolhido de maneira peculiar.

O procedimento seguinte consistiu na leitura analítica, que tem por finalidade ordenar e resumir as informações contidas nas fontes consultadas, de forma que possibilitem a obtenção de respostas da pesquisa. Nessa leitura procede-se à identificação das idéias-chaves do texto, à sua ordenação e finalmente à sua síntese.

Foram analisados 05 artigos, 05 revistas e 09 livros que vieram de encontro com o título do trabalho, estabelecendo relações entre essas informações e dados do problema proposto.

### **3.2.2. Análise Bibliométrica do Portfólio Bibliográfico**

Conforme menciona Borschive e Guedes (2005 p.2) e em seu artigo que bibliometria é a técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico

Podemos destacar as seguintes leis que subsidiaram o desenvolvimento desse tópico lei de Bradford que sugere na medida em que os primeiros artigos sobre um novo assunto são escritos, eles são submetidos a uma pequena seleção, por periódicos apropriados, e se aceitos, esses periódicos atraem mais e mais artigos, no decorrer do desenvolvimento da área de assunto, a lei de Lotka considera que alguns pesquisadores, supostamente de maior prestígio em uma determinada área do conhecimento, produzem muito e muitos pesquisadores, supostamente de menor prestígio, produzem pouco. E nas leis de Zipf, que permitem estimar as freqüências de ocorrência das palavras de um determinado texto científico e tecnológico e a região de concentração de termos de indexação, ou palavras-chave, que um pequeno grupo de palavras ocorre muitas vezes e um grande número de palavras é de pequena freqüência de ocorrência

Este portfólio bibliográfico teve vários artigos para a realização da análise bibliométrica. A análise bibliométrica realizada busca evidenciar os seguintes aspectos: (i) principais autores; (ii) análise temporal; (iii) reconhecimento científico do artigo; (iv) palavras- chaves; e, (vi) principais periódicos

### 3.2.3 Análise sistêmica do portfólio bibliográfico.

A análise sistemática de pesquisa teórica adotada no desenvolvimento deste trabalho refere-se aos conteúdos que foram utilizados para o desenvolvimento e sua estruturação, levando em conta o enquadramento metodológico, partindo dos seguintes tópicos: (i) Natureza do objetivo; (ii) Natureza do Trabalho; (iii) Coleta de Dados; (iv) Abordagem do Problema; (v) Instrumentos de Pesquisa.

Em relação à natureza do objetivo, a pesquisa foi estruturada em **dois** momentos: o primeiro foi à pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e a pesquisa documental, onde se priorizou a revisão e a seleção da bibliografia, bem como a análise de documentos que se relacionavam ao problema e ao tema e sub-temas conexos da dissertação. O segundo momento foi a operacionalização da metodologia, a escolha das fontes coletadas para iniciar o desenvolvimento do trabalho.

A natureza do trabalho refere-se aos conteúdos conceituais portanto, não se baseia em uma ligação fundamentalmente nova com o mundo dos objetos, mas em

uma reconceitualização do conhecimento existente na compreensão de fatos e ações sobre a realidade, e são estruturas de conhecimento muito

As coletas de dados foram realizadas através de fontes secundárias que são as escritas como os livros, revistas, artigos ou periódicos.

O instrumento de pesquisa ocorreu de forma documental. Os documentos podem também ser classificados como primários, que são aqueles produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado (GODOY, 1995, p.22)

Esses documentos abrangem tanto as obras referentes aos diversos gêneros literários, quanto às obras de divulgação, isto é, as que objetivam proporcionar conhecimentos científicos e técnicos



#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os resultados das pesquisas bibliográficas e de cunho qualitativo, pois visou levantar objetivos a problemática levantada para o desenvolvimento deste trabalho.

No decorrer das leituras bibliográficas, pude perceber que cada autor abordou diversas características aos conteúdos apresentados, deixando claro o papel liderança no setor público, pautada essencialmente por valores como honestidade, respeito, compromisso e transparência, amparada por sistemas gestão da ética e atitude educativa.

O desenvolvimento deste conteúdo foi fundamentado por vários autores conceituados que abordaram o tema com de uma forma relevante. Citarei alguns como: Pinheiro (2009 p.17) relata que o conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos: influência, grupo e objetivo. Nassuno (2002 p.22) ressalta que, o novo modelo de liderança envolve todos os níveis, apesar de suas atribuições diferirem entre si. Contudo, Cruz (2006, p.2) resume que “O exercício da governança consiste, em mobilizar e usar de modo virtuoso, os recursos humanos e financeiros, em benefício da coletividade”;

O estudo permitiu, também identificar competências individuais associadas ao líder do setor público, e com base nas pesquisas realizadas, pode-se chegar a algumas características apontadas como importantes predicados de um bom líder público, pois os dirigentes devem ser bem selecionados, deve ser um bom planejador, ter conhecimento técnico dos processos de trabalho de sua equipe, deve agir sempre com base na ética e na justiça, deve saber orientar o seu grupo, incentivando-o para capacitação constante e levando-o ao crescimento pela possibilidade de participação constante em eventos de formação e também da interação e trocas de saberes entre os próprios integrantes desse processo

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme pesquisas realizadas para o desenvolvimento desta temática, conclui-se que a liderança é um relacionamento de influência entre líderes e liderados e que os resultados refletem seu propósito conjunto, portanto, a que se a liderança é uma atividade de pessoas, portanto distinta de burocracia administrativa ou atividade de planejamento.

Tem-se que quando as lideranças são fortes e se desenvolvem, os liderados tendem a ter mais confiança, sentem-se mais engajados e executam suas atividades de forma mais eficiente. Desta forma, identificar e encontrar lideranças capazes de assumir esses papéis parece ser o desafio nos tempos atuais.

Indica-se também que para ser líder não é preciso nascer com tais características e sim desenvolvê-las, pois há pessoas que agem de maneira natural e são líderes, porém outras precisam de prática e experiências para liderarem com essa habilidade.

Para chegar a algumas características apontadas como importantes predicados de um bom líder público, a saber, os dirigentes devem ser bem selecionados, deve ser um bom planejador, ter conhecimento técnico dos processos de trabalho de sua equipe, deve agir sempre com base na ética e na justiça, deve saber orientar o seu grupo, incentivando-o para capacitação constante e levando-o ao crescimento pela possibilidade de participação constante em eventos de formação e também da interação e trocas de saberes entre os próprios integrantes desse processo.

Hoje se compreende a liderança como um fenômeno tipicamente social, uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos

. Portanto, o objetivo de desenvolver o controle social depende da ação pública. Este papel da administração pública será bem melhor assumido, uma vez os gestores públicos convictos dos valores democráticos compreendam que este objetivo também faz parte de sua agenda de governo. Em outras palavras, a gestão pública democrática é antes uma postura do governante, que, para torná-la efetiva e desenvolvê-la cada vez mais, prepara-se, estimula o cidadão a preparar-se e cria meios para ambas as coisas.

Contudo, a liderança não deriva unicamente das características idiossincráticas do líder. Há uma série de outras variáveis que influenciam a dinâmica deste processo. Assim, o exercício da liderança é, também, dependente da situação e do contexto.

Todos os estudos realizados indicaram que a liderança é um relacionamento de influência entre líderes e liderados que tem como intenção verdadeiras mudanças e resultados que refletem seu propósito conjunto, portanto, a liderança é uma atividade de pessoas, distinta de burocracia administrativa ou atividade de planejamento.

Não obstante às conclusões, fica registrado que o líder pode ser formado e treinado e, dessa forma, melhorar ainda mais o nível de caracterização de liderança na organização, sugerindo, em decorrência dos resultados, possíveis melhorias que podem ser implementadas no âmbito das organizações públicas.

## REFERENCIAS

BARDIN, L. **Análise. de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70. 2011.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas. 1994.

CANTIDIO, Sandro. **Estilos de liderança e suas diferenças.** Disponível em <http://sandrocan.wordpress.com/tag/lideranca-democratica/>, Acesso em 15/08/2014

CASTRO, M. L. S.; FRANCO, M. E. D. P. **A prática da administração da educação: um debate em aberto.** Porto Alegre: ADERGS/ANPAE, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, Espartaco Madureira. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público.** .2004 – revista Revista do Serviço Público. Ano 55 Números 1 e 2 Jan-Jun 2004

CORTELHA, Mario Sergio. MUSSK, Eugênio. **Liderança em Foco** (livro eletrônico)- Campinas, SP: Papirus 7 Mares, 2013 – ( Coleção Papirus Debates)

CRUZ, C.H.B. **Medir, Mostrar, Debater.** SP GOV 03: versão eletrônica. Disponível em: [www.revista.fundap.sp.gov.br](http://www.revista.fundap.sp.gov.br). Acesso em 6/06/2006.

FILHO, Edmundo. Escrivão. TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais.** Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf). Acesso em 14/08/2014.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

HERSEY, Paul, BLANCHARD Kenneth. **Psicologia Para Administradores – A teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, Ed 2011

MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NASSUNO, Marianne. Cristovão de Melo. KNAPP, Carlos H. **Organização Para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Liderança e Setor Público no Século 21: Governança / Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico**. - Brasília: MP, SEGES, 2002. 128 p.

Organização Para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Liderança e Setor Público no Século 21: Governança / Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico**. - Brasília : MP, SEGES, 2002. 128 p.

PANZENHAGEN; Liane. NEZ, Margareth Egeslaine de. **Chefia e Liderança na Gestão Pública: Algumas Reflexões**. Disponível em. [unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao/chefia\\_lideranca.pdf](http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao/chefia_lideranca.pdf). . Acesso em 13/08/2014.

PRUSS, A.; SPENCER, J. **Gerenciando sua equipe: como organizar pessoas para obter sucesso**. São Paulo: Siciliano, 1994.

SANTOS, Claudio Medeiros. **Liderança na Gestão Pública**. Disponível em [http://www.nutes.ufpe.br/rhemo/images/files\\_gi/Lideranca\\_na\\_gestao\\_publica.pdf](http://www.nutes.ufpe.br/rhemo/images/files_gi/Lideranca_na_gestao_publica.pdf). Acesso em 06/2014.

SOTILLI. Patrícia **O papel do Líder na empresa, algumas funções básicas** <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-papel-do-lider-na-empresa-algumas-funcoes-basicas/66035/>. Acesso em 15/08/2014

WEDLING, Merlin. **Estilos de Liderança e sua Efetividade nas Empresas.**

Díspónível em [www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf](http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf)

Acesso em 06/10/2014