

A LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO ATUAL E SEUS REFLEXOS NA GESTÃO PÚBLICA

ELISANGELA DE SOUZA CARDOSO¹

RESUMO

O trabalho que ora se apresenta versa sobre o papel do líder na gestão de qualidade no âmbito organizacional, com seus reflexos na gestão pública, em especial nestes tempos de modernidade e que as empresas e órgãos públicos precisam se modernizar e se adequar às inovações do cotidiano. A pesquisa exibe grande relevância, pois algumas das organizações não se atentaram para a importância de um ambiente sadio e mais eficaz. Assim sendo, objetiva-se enfatizar a importância da figura do líder nas organizações e como a liderança afeta no desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, no da organização. O trabalho monográfico tem como metodologia uma pesquisa bibliográfica, baseada em estudos, livros e demais autores que já se dedicaram a estudar sobre a temática.

Palavras-chave: Liderança. Administração pública. Gestão.

LEADERSHIP IN THE CURRENT ADMINISTRATION AND ITS REFLECTIONS ON PUBLIC MANAGEMENT

ABSTRACT

The work presented here deals with the leader's role in quality management within the organizational structure, with its reflections on public management, especially in these times of modernity and that companies and public bodies need to modernize and adapt to everyday innovations. The research shows great relevance, as some of the organizations did not pay attention to the importance of a healthy and more efficient environment. Therefore, the aim is to emphasize the importance of the figure of the leader in organizations and how leadership affects employee performance and, consequently, in the organization. The monographic work has as methodology a research bibliographic, based on studies, books and other authors who have already dedicated themselves to studying about the theme.

Keywords: Leadership. Public administration. Management.

¹ Cursando Bacharelado em Administração Pública, Universidade Federal Fluminense. E-mail da autora: eliscardosoufrj@gmail.com

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, ou gerência, é uma atividade baseada na motivação, liderança, comunicação, conservando a qualidade de vida dos funcionários no ambiente organizacional.

Atualmente, a temática sobre liderança visando melhorar a qualidade de vida no trabalho é tratado sob numerosos aspectos, assim não se pode classificar esse assunto como um modismo, mas como um procedimento que deve ser analisado para o desenvolvimento humano e organizacional.

Assim, busca-se evidenciar os resultados de ter um líder objetivando uma gestão de qualidade efetiva, tendo em vista que tal fator pode influenciar diretamente nos resultados dos funcionários dentro da organização.

A função administrativa de direção no nível intermediário se incumbe de dirigir o comportamento das pessoas para o alcance dos objetivos empresariais, e por isso é tão decisiva. A gestão de pessoas é uma atividade fundamentada na motivação, liderança, comunicação, e deve manter o foco na qualidade de vida dos funcionários no ambiente organizacional, já que esta está intimamente relacionada ao desempenho dos mesmos.

Em decorrência do mercado de trabalho estar sempre em constante mudança, os líderes devem estar atentos às necessidades de sua equipe, pois eles são parte importante e fundamental para toda organização. As empresas devem planejar as ações focando sempre na qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, e nesse aspecto a participação do líder é fundamental.

Desta forma, o objetivo aqui apresentado é mostrar a importância que tem o líder na gestão das organizações e como o referido fator pode afetar no desempenho dos funcionários e consequentemente no da organização.

Pretende-se, ainda, analisar o reflexo da liderança na gestão pública, observando a importância única que cada um dos colaboradores tem em relação ao todo, demonstrando que na atualidade, existe uma tendência de discussão sobre o modelo de gestão adotado pelos governos, tendo como propósito mudanças no gerenciamento da administração pública, construindo gradativamente organizações mais estruturadas e voltadas para resultados. Em face destas mudanças as organizações tem buscado investir em capital intelectual, pois o mesmo é visto como bem precioso que representará melhoria de serviços prestados a sociedade.

Assim, a evolução nas formas de liderar equipes sofreu muitas mudanças, e compete ao verdadeiro líder motivar e influenciar positivamente seus subordinados, para atingir os melhores resultados. Pode-se perceber que o líder deve se esforçar para ser um bom gestor, comprometido com suas responsabilidades e com seu papel na organização, uma vez que muitos podem se espelhar em suas atitudes e postura devido ao cargo ocupado.

O presente artigo tem como metodologia uma pesquisa bibliográfica, baseada em estudos, livros e demais teorias sobre o assunto da liderança e suas nuances na gestão pública, que vem se mostrando cada vez mais atual e imprimindo sua necessidade de discussão para que o futuro das organizações seja de mais sucesso e garantias para funcionários e, conseqüentemente, para a administração como um todo.

1 DESENVOLVIMENTO

No cenário atual, discussões acerca da liderança se tornaram comuns em todo meio empresarial e de gestão, devido a importância e a proporção que a temática vem ganhando nos últimos tempos.

Em linhas gerais, tem-se como senso comum que liderar é uma das habilidades mais importantes na atualidade no que diz respeito à gestão de empresas. Tal habilidade, quando manifestada, se encaixa em diversas formas de conhecimento, tanto para os profissionais quanto para as empresas. A empatia é a principal forma para que um líder consiga dialogar e esclarecer pontos que podem estar mal elucidados (ARAÚJO, 2014).

É o líder também que deve transmitir os valores e a missão da empresa, informando a todos sobre a importância que possuem dentro do sistema organizacional, favorecendo e motivando seus colaboradores e, assim, obtendo ganhos de desempenho (MANDELLI, 2015).

Nas empresas, têm cada vez mais ganhado relevância os aspectos de liderança e, assim, a figura do líder tem ganhado grande visibilidade.

Marques (2014), relata que o líder enfrente obstáculos e que um dos maiores deles na organização é extrair do capital humano todo o potencial e relacioná-lo para alcançar objetivos pré-estabelecidos, possibilitando que todo o grupo pense e tenha noção das suas atitudes, dessa forma conseguindo alcançar seu potencial máximo visando o sucesso da empresa como um todo.

Pode-se dizer, então, que um líder é aquele que:

[...] tem as habilidades necessárias para motivar, conduzir, desenvolver, aprimorar e capacitar cada colaborador dentro de suas expectativas e competências. Ao mesmo tempo, ele gerencia os processos de trabalho, delegando as tarefas e responsabilidades dos projetos, administrando as ações e apresentando os resultados esperados tanto para a organização, quanto pelos membros de sua equipe. (MARQUES, 2014, p. 121)

Desde que as empresas entenderam que colaboradores mais felizes e motivados produzem mais e melhor, a preocupação com uma liderança eficiente passou a ser um dos maiores desafios do meio corporativo (MOTTA, 2014).

Diversas variações existem para possibilitar a melhoria do clima no ambiente da organização, ou seja, no cotidiano do trabalho.

Segundo Sotilli (2012), profissional que é líder deve estar sempre motivado, entusiasmado, otimista, com espírito de equipe e participativo. É importante que saiba delegar as tarefas e cobrar os resultados.

Ainda segundo a mesma autora, a qualidade do líder está condicionado aos resultados alcançados pelo mesmo. Sendo assim, considera-se líder eficiente os que conseguem melhores resultados, levando sempre em consideração o desempenho da equipe de forma geral e provocando o crescimento e harmonia do grupo.

O papel da figura de liderança deve ser aplicar uma gestão equilibrada que tenha por objetivo a busca por melhores resultados, mas que também priorize o colaborador, buscando sempre que o mesmo esteja satisfeito, motivado. Deste modo, sendo mais produtivo para a empresa (CHIAVENATO, 2013).

Em seus estudos sobre o tema Bennis (2012), resumiu em poucas palavras que o líder deve alinhar os objetivos de todos os setores da empresa e conhecer um pouco sobre cada um de seus subordinados para que o resultado final seja concretizado com sucesso e atenda às necessidades da organização.

É este autor citado anteriormente que também assevera que cada membro da cadeia organizacional também possui um local de destaque e é fundamental no desempenho da empresa como um todo, pois muitas das vezes, grandes ideias surgem impulsionadas por eles, já que são quem vivem as experiências na prática, sendo apenas lapidadas posteriormente pelos líderes (BENNIS, 2012).

É importante que os colaboradores estejam sempre buscando absorver as novidades e os conhecimentos que surgem e que apontem insatisfação e o motivo aos seus superiores, para que assim a empresa busque constante aperfeiçoamento (KELLEY, 2009).

Nota-se que o líder tem o papel de associar a constante busca por melhores resultados a melhoria da gestão da empresa, não deixando em momento algum que os objetivos principais da organização se percam durante a execução do trabalho. Assim, torna-se possível um ótimo clima organizacional aos envolvidos (FLEURY E FLEURY, 2010).

É possível dizer liderança tem seu conceito em tempos remotos que, aos poucos, foi se tornando ainda mais importante e ganhando espaço e notoriedade nas organizações, sendo a chave para o bom desempenho de todas as empresas, por ser considerada como fator decisivo na motivação dos colaboradores.

Segundo Hersey e Blanchard (2006, p. 104):

Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente.

Comparando com o conceito ofertado por Kotter (2008, p. 89), vê-se que liderança é:

[...] o ato de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las ao bom desempenho de acordo com as suas necessidades e as das empresas nas quais atuam, é a habilidade de motivar, é o anseio de integrar pessoas em grupos, capacidade para controlar as mais diversas situações, tendo papel fundamental nas relações humanas e no desempenho e empenho de cada indivíduo.

É eficaz ainda, para entendimento deste momento conceitual, observar, como ressaltou Chiavenato (2013), que liderança pode ser entendida como um processo de condução de um determinado grupo de pessoas, necessitando de habilidades motivacionais e influenciadoras para que se alcance os objetivos do grupo ou da organização.

Assim, como o autor acima demonstra, uma liderança eficiente deve focar na atenção a seu modelo de gestão, pois, em muitos casos, o declínio das empresas pode estar ligado a uma continuidade de um modelo que não está obtendo sucesso na gestão.

Destaca-se que, algumas organizações paralisam quando obtêm sucesso e dão continuidade ao modelo que até então lhe trouxe bons resultados, acomodando-se. Assim, não caminham em busca de inovação ou novidades para agregar valor à empresa. O fato é que essa paralisação faz com que o sucesso também possa se paralisar, sendo fundamental que se mantenha a criatividade, empolgação, intensidade e a autoestima. Se as pessoas perdem isso, há possibilidade de declínio (CHIAVENATO, 2013).

O fator liderança está diretamente ligado à influência entre pessoas, sendo este o papel central da figura do líder, influenciar diretamente os colaboradores em suas tomadas de decisões, os envolvendo numa relação de compromisso onde ofereçam maior empenho e melhor desempenho no crescimento das organizações (FLEURY E FLEURY, 2010).

Diante do que diz Araújo (2014), pode-se notar claramente que o líder inova enquanto o gestor administra, pois a este cabe funções como planejar, organizar, liderar e controlar, o que será mostrado em breve.

As funções de planejar, organizar, liderar e controlar são apenas as principais funções, que independe do tipo de organização em que o líder atua ou se comanda seu próprio negócio, sendo essas funções de grande importância para garantir a vida da organização em dias cada vez mais competitivos (ARAÚJO, 2014).

Enquanto o gestor se deve estar focado em questões que dizem respeito à organização da empresa, cabe ao líder estar focado em conduzir os trabalhadores, sendo que a uma das diferenças entre o líder e aqueles que são liderados por ele é a maneira como ele se comporta e se relaciona.

Kotter (2008) demonstra que de forma direta, a liderança e a gerência, mesmo se apresentando como sistemas, são distintas, mas se complementam. Existem casos em que o profissional consegue atuar nas duas funções (gestor e líder), mas isso não é um requisito obrigatório e, em muitas vezes, não ocorre tal concomitância.

Segundo Hersey e Blanchard (2006, p. 107):

A liderança nem sempre é desenvolvida e colocada em prática pelo gerente da organização, muitas vezes os colaboradores se empenham mais no momento de tomar decisões e se tornam líderes, com um comportamento adaptativo. Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.

É preciso ainda ressaltar aqui que, de acordo com Chiavenato (2013, p. 91):

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Neste âmbito, o ambiente de uma organização influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado, sendo todo o corpo da

organização de extrema importância para que este clima flua de forma cordial e eficiente, cabendo ao líder o comando desse clima em quase todos os casos.

Assim, vê-se que é necessário o líder conhecer com detalhes todos os colaboradores, o local que atuam e o relacionamento entre eles, pois a maneira como os colaboradores convivem nas empresas está diretamente ligado ao fator motivação, que sabemos ser de fundamental importância no que se refere ao crescimento pessoal e profissional dos indivíduos.

Pode-se dizer que, em linhas gerais, que a eficácia de um líder em comandar seu grupo e motivá-lo é o principal aspecto da liderança.

Segundo Kelley (2009, p.177), o que caracteriza a eficácia de líder é ele estar inserido em uma equipe como membro, garantindo que os colegas de trabalho o respeitem e seja ressaltada ao menos uma das três áreas que fazem parte da habilidade crítica, sendo elas:

- 1.Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom- senso em áreas relevantes para as metas do grupo.
- 2.Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo.
- 3.Quociente de iniciativa– indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar de fato, a meta.

Após seus muitos estudos sobre a temática da liderança, Chiavenato (2013), que é um dos principais autores que dissertam sobre o assunto, traçou que a figura do líder deve focar em ser uma fonte de inspiração, e ser um motivador para que as ações necessárias sejam realizadas, embora as responsabilidades e funções de um líder podem ser diferentes.

“O líder precisa ser visto como parte da equipe de trabalho para o objetivo. Este tipo de líder não terá medo de arregaçar as mangas” (CHIAVENATO, 2013, p. 109).

Uma observação importante foi feita por Bennis (2012), que deu ao líder um papel fundamental para alavancar e possibilitar a conquista da qualidade, mas destacou que a empresa precisa de líderes para encorajar pessoas, embora necessite também de gestores eficazes, pois a gestão de qualidade é parte fundamental e está ligada diretamente no papel do bom líder.

Voltando ao que aponta Chiavenato (2013), a autoconfiança é uma das principais características do líder, pois ninguém que se propõe a tal inspira mais

confiança em seus liderados ou seguidores potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra.

Fica claro que se o líder tiver uma dúvida seus seguidores terão várias delas.

A respeito da liderança uma das maiores controvérsias é a possibilidade de identificar características para os líderes, assim descobrindo se há traços em comum entre diversos líderes.

Nos dias atuais, pouco se vê sobre a liderança ser parte de um traço psicológico e intrínseco a um indivíduo que uns tem sorte de ter e outros não, ou que uns têm mais que os outros. A visão atual aponta que a liderança somente faz sentido quando especificada para que fim e em que circunstâncias se esperam que um líder deve agir (MANDELLI, 2015).

Chiavenato (2013, p. 446) aponta que, de certa maneira, a liderança pode ser vista como um tipo de poder pessoal, pois:

[...] através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional [...].

Em toda organização, seja ela grande ou pequena, o líder precisa apresentar um comportamento motivador quando ele trabalha e impulsiona os subordinados a lidarem com as incertezas ambientais. Todo líder deve ser capaz de reduzir as incertezas do trabalho, sendo ele o motivador, pois aumenta a expectativa dos subordinados e que seus esforços levarão às recompensas procuradas (ARAÚJO, 2014).

Assim, conforme também ressalta Araújo (2014), precisa-se observar os processos que gerenciam as pessoas não como subsistemas ou funções, mas como todo, não sendo os processos suficientes, é necessário uma gama de políticas e práticas organizacionais que suportem, que sirvam como base na sustentação tanto do equilíbrio quanto dos processos, que serão as bases estruturais,

Muito se discute sobre como seria um líder ideal ou quais seriam suas características mais comuns e este assunto já foi discutido em diversos artigos, livros e eventos da área.

Numa análise bem ampla, conforme destacou Mandelli (2015), os líderes eficazes precisam adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação.

É evidente que as necessidades de cada empresa são mutáveis e, por isso, não é fácil definir um estilo único ou denominado apropriado para o comportamento específico de cada líder e um estilo próprio para que haja eficácia.

Visando traçar uma linha de raciocínio que fosse norteadora para esta questão, Chiavenato (2013), apontou quatro responsabilidades básicas dos líderes, sendo elas: desenvolvimento de uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização; comunicação sobre as novas visões da empresa; confiança em seus posicionamentos; e entendimento que líderes são aprendizes perpétuos, assim como todo ser humano.

Para explicar essas características, traçou-se:

1 – O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização: um líder bem sucedido é aquele que vê um outro quadro ainda não atualizado, que vê hoje coisas que ainda não estão lá, mas estarão no futuro. Ele faz as pessoas à sua volta entenderem que não é o seu objetivo que tem que ser realizado, e sim o objetivo do grupo, um propósito comum, nascido no desejo de todos. 2 – O líder deve comunicar a nova visão: a organização precisa ser mobilizada para aceitar a nova visão e fazê-la acontecer. Portanto uma característica importante de um bom líder é saber comunicar. Ele deve conseguir passar a mensagem para todos, para que eles entendam qual é o propósito comum que tem que ser alcançado e para que se motivem para isso. Assim, um líder está constantemente comunicando-se com todos. 3 – O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento: o líder deve mostrar coerência, energia, honestidade e coragem. As pessoas confiam em líderes assim. Elas precisam saber qual a posição do líder em relação a organização e como ele se posiciona em relação ao ambiente. 4 – Líderes são aprendizes perpétuos: a aprendizagem é o combustível essencial para o líder. O aprendizado é a fonte de energia que mantém a liderança acesa que faz surgir o entendimento, novas ideias e desafios. Além de si próprio, o líder estimula também os seguidores a aprendizagem. A criação e transmissão da visão para os seguidores são qualidades indispensáveis ao líder, às vezes para criar uma organização importante, ou transformá-la com êxito é necessária uma liderança carismática. O carisma deriva das necessidades emocionais das pessoas e dos eventos dramáticos associados ao exercício da liderança (CHIAVENATO, 2013, p. 506).

Sobre as funções de liderança, o mesmo autor narra que elas são oito, a saber: arbitragem, o líder deve resolver um problema visando encontrar a solução mais adequada; sugestões, o líder deve sugerir ideias, evitando ordens e palavras

de comando; objetivos, o líder deve ter metas viáveis e persuadir seus colaboradores a trabalharem com ele por essas ideias; catalisação, ação do líder como catalisador na condução dos membros à ação coletiva; segurança, atitudes positivas e otimistas frente aos problemas; representação, sendo um símbolo da organização, ou seja, sua impressão favorável demonstra uma impressão favorável da organização; inspiração, buscar formas para que seus trabalhadores percebam que seu trabalho é imprescindível; e orgulho, o líder deve reconhecer, apreciar e festejar o trabalho de toda a equipe (CHIAVENATO, 2013).

Diante de tudo que já foi exposto até aqui, pode-se dizer que não existe um estilo ideal de liderar, visto que um líder eficiente sempre está pronto às mudanças, conforme as necessidades e conflitos, sendo que os conflitos são constantes e diferentes a cada organização e a cada tempo, bem como a cada área de empreendimentos e seus setores.

Em suma, é líder aquele que conduz e deve possuir qualidades, tais como: atitude, determinação, conhecimento, ação, competência, ética, respeito, e almejar metas para que seus objetivos e projetos obtenham sucesso, como sintetizou Mandelli (2015).

Pode-se, então, dizer que o bom líder empresarial cria uma visão, articula a visão, vive apaixonadamente esta visão e a conduz incansavelmente à realização.

Além disso, líder, para ser considerado bom e eficiente, deve ser, em primeira instância, um ser aberto, ou sejam, informal, não devendo estar apegado apenas aos canais formais de comunicação, e sim circulando pela organização para alcançar diretamente as pessoas, conhecendo-as, trocando ideias e experiências, ouvindo suas sugestões e reclamações, enfim, vivenciando propriamente o cotidiano da empresa que lidera.

Já demonstrou-se até aqui que a liderança possui atributos importantes para em todas as organizações, pois empresas bem sucedidas devem parte do sucesso à liderança e, assim, conseqüentemente aos seus líderes (AGUIAR, 2007).

Os líderes são fatores indispensáveis para o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores.

É fundamental se ter em mente, também segundo Aguiar (2007), que a liderança não pode ser confundida com gerência, pois nem sempre um gerente é um líder na organização. É preciso ainda saber que um bom gerente também deve ter habilidades como: responsabilidade, coerência na tomada de decisões e boa comunicação, o que favorece o crescimento da organização.

Ter liderança é fundamental para o ciclo de vida da empresa como também para o seu crescimento, pois ela representa um enorme diferencial na relação com os colaboradores (DUBRIN, 2016).

O que se diz até aqui pode e deve ser aplicado a toda estrutura organizacional, seja ela privada ou pública, onde os funcionários/servidores são gerenciados por outros servidores ou até mesmo por cargos comissionados que entram e saem da estrutura de um órgão público.

Um líder deve proporcionar um ambiente agradável e produtivo para e com seus colaboradores, de forma que todos estejam satisfeitos e sejam produtivos para organização.

Atualmente, pode-se afirmar que o nível de satisfação dos funcionários, em muitos casos, está proporcionalmente ligado aos resultados de uma empresa, o que é fruto da:

[...] cultura organizacional interna e o ambiente saudável, o que aumenta a qualidade de vida e performance de seus times. Por isso, os gestores têm reconhecido, cada vez mais, a importância e os benefícios dos programas de qualidade de vida no trabalho. (FREITAS, 2011, P. 33).

Analisando o que diz Bom Sucesso (2012), o clima da organização está diretamente relacionado com a motivação dos funcionários, que por sua vez está diretamente relacionada com as condições e a qualidade de vida encontrada no ambiente empresarial.

De fato, ser líder na gestão pública parece uma tarefa ainda mais complexa se comparado ao gestor privado, tendo em vista que o indivíduo lidera um público diversificado, passa-se a ter pessoas de toda a comunidade que o estarão avaliando, o que torna essa tarefa desafio constante e sem dúvida interessante.

De acordo com Abrucio (2017) mesmo com modelos de gestão distintos entre gestão pública e a gestão empresarial, vem se tornando cada vez mais presente no Brasil, o apoio de forma contundente de reformas e adoção de um estado gerencial, buscando a adoção de práticas usadas em empresas privadas para órgãos públicos.

Para garantir esta melhoria nos produtos e serviços prestados, a estratégia da administração pública é desenvolver e investir na liderança. Houve no ambiente organizacional um aumento na complexidade e no nível de mudanças, e isso trouxe

a necessidade de se ter um líder experiente, com habilidade para lidar com os problemas organizacionais (BARROS NETO, 2017).

Voltando um pouco, para conceituar um item importante, traça-se que, segundo Meirelles (2019, p.68) órgãos públicos são centros de competência instituídos “para o desempenho de funções estatais, através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem. São unidades de ação com atribuições específicas na organização estatal”.

A classificação dos órgãos públicos como as atividades dos órgãos governamentais e administrativos são múltiplas e variadas, suas realizações apresentam-se diferenciadas na escala estatal, dependem da estrutura e funcionamento, sendo especialistas nas funções que são atribuídas. Daí a presença de órgãos legislativos, executivos e judiciários; de órgãos de direção, deliberação, planejamento, assessoramento e execução; de órgãos superiores e inferiores; de órgãos centrais, regionais e locais; de órgãos administrativos, jurídicos e técnicos; de órgãos normativos e fiscalizadores; de órgãos simples e compostos; de órgãos singulares e colegiados, e tantos outros (MEIRELLES, 2019, p. 77).

Seguindo o mesmo pensamento do autor supracitado, nota-se que a competência para a prestação de serviço público opera-se segundo critérios técnicos e jurídicos, tendo-se em vista sempre os interesses próprios de cada esfera administrativa, a natureza e extensão dos serviços, bem como a capacidade para executá-los para a Administração e para os administradores (MEIRELLES, 2019).

Faz-se de grande valia o que aponta Lanner (2018, p. 109):

[...] o líder carrega o peso de definir e tornar executáveis as estratégias competitivas que a empresa utilizará para garantir a sustentação de seus resultados ao longo do tempo. Compreendendo desta forma, a importância do líder como agente direcionador e influenciador da organização e das pessoas nos processos propostos pela organização.

Acompanhando o que nos mostra Hunter (2016), os líderes públicos são envolvidos por inúmeros objetivos, com distinção de racionalidades e interesses. No setor privado, os objetivos são mais nítidos, pois o foco é o lucro, que é mensurado por meio de indicadores econômico-financeiros.

Diversos fatores burocráticos limitam e inibem as ações do líder na administração pública, e por consequência os resultados. Entre os fatores inibidores estão os cargos com funções demasiadamente explícitas e documentadas; deveres,

autoridade e prestação de contas codificadas; e o reduzido controle e autonomia sobre os recursos. Para os liderados, tais aspectos atuam como substitutos da liderança (HUNTER, 2016).

Ainda conforme Hunter (2016), o estilo de liderança está ligado à eficácia, pois cada estilo deve ser orientado de acordo com o ambiente interno das organizações. Porém, observou-se que a senioridade e a eficácia dos líderes são mais positivas nos órgãos públicos e negativas no setor privado. Os autores ainda abordam que a sociedade tem exigido cada vez mais transparência, eficácia e ética na administração pública, por essa razão o princípio de liderança no setor privado está se adequando cada vez mais aos setores públicos.

Assim, fica claro, conforme Abrucio (2017), que os gestores públicos apresentam quase o mesmo comportamento sobre o uso da intuição ao tomar decisões, o que corrobora a necessidade de se estudar cada vez mais profundamente e detalhadamente a liderança na Administração Pública para melhor compreensão da importância do tema nesta área nas três esferas governamentais.

CONCLUSÃO

É possível verificar que a liderança vem sendo debatida com frequência, e sua definição e atributos são cada vez mais discutíveis, pois dependem de como a organização estrutura seu cotidiano.

As mudanças ocorridas no mundo dos negócios trazem à tona diversas questões, e uma das principais é o papel da liderança. As novas realidades de uma economia globalizada influenciam o ambiente comercial e industrial, requerendo ainda que as organizações respondam de forma positiva ao seu novo lugar no mundo, ou seja, as empresas necessitam estar prontas para enfrentar o voraz mercado competitivo e é neste cenário que o líder se apresenta como fundamental, devendo saber comandar sua equipe, proporcionando qualidade de vida para que ela se sinta motivada.

Deste modo, a liderança tem desempenhado um papel fundamental nas relações humanas e a capacidade de liderar fica associada ao sucesso ou fracasso das equipes e organizações. Assim, mesmo que a liderança seja algo que as pessoas vivenciem de alguma forma no cotidiano, o conceito varia de pessoa para outra pessoa, o que levanta diversas discussões sobre o tema.

Com isso, é possível afirmar, após analisada toda a teoria exposta até aqui, que um bom líder precisa ter a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, visto que a posição de liderança em um ambiente de trabalho está diretamente relacionada com os processos de interação entre as pessoas, ou seja, como as pessoas interagem as metas e objetivos que a organização espera atingir.

No âmbito específico da gestão pública, percebe-se que o chefe deixa de ter espaço, pois todas as respostas vêm ao encontro da liderança. Nesse sentido, entende-se como imprescindível a presença do líder e não do chefe, indicando que as instituições públicas necessitam da liderança, para assim tomarem decisões com o apoio de todos, com o intuito de garantir melhores resultados para as organizações.

Importante ressaltar, ainda antes de finalizar, que a transposição dos princípios de liderança do mundo corporativo para a gestão pública vem para atender a necessidade cada vez mais evidente de cidadãos que cobram e exigem mais transparência, eficiência e ética na gestão pública. Não que isso seja a

solução perfeita para os inúmeros problemas que o Brasil possui em termos de gerenciamento dos gastos públicos, mas pode auxiliar as lideranças políticas verdadeiramente comprometidas com o interesse público a trabalharem com equipes cada vez mais técnicas e preparadas para liderar mudanças significativas que o Estado tanto necessita para crescer e ser sustentável.

Desta forma, não é possível mais adiar a implementação de mudanças na gestão pública para torná-la mais próxima do povo e do respeito aos seus direitos como cidadãos e contribuintes de um Estado que arrecada muito e gasta mal seus recursos. Não é necessário, então, nascer com características de liderança, mas sim desenvolvê-las, existindo assim uma oportunidade de se preparar os chefes para se tornarem líderes.

Em suma, evidente se mostra que este assunto não se encerra aqui e tem muito ainda a ser discutido, pois as mudanças não param de acontecer neste mundo cada vez mais moderno. Entende-se, então, que a posição de liderança está associada ao desenvolvimento de habilidades como saber lidar com a complexidade, saber buscar e integrar parceiros, saber comunicar-se e desenvolver-se na cultura e missão da empresa, saber assumir responsabilidades, ter caráter e integridade, além de intuição e motivação para com sua equipe, e, efetivamente, assumir seu papel de líder eficiente.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F.L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública:** um breve estudo sobre a experiência nacional recente. Cadernos ENAP. Número 31. Brasília: ENAP, 2017.

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Excellus, 2007.

ARAÚJO, L. C. G. **Teoria geral da administração:** aplicação e resultados nas empresas brasileiras São Paulo: Atlas, 2014.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Administração pública no Brasil:** uma breve história dos correios. São Paulo: Annablume, 2017.

BENNIS, W. **Liderança e gestão de pessoas.** São Paulo: Publifolha, 2012.

BOM SUCESSO, E. P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas:** Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2016.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional:** identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores:** A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 2006.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KELLEY, G. **Competências de liderança**: a partir das conclusões de um estudo de grandes empresas mundiais, o modelo dos nove baldes. São Paulo: HSM Management, 2009.

KOTTER, J. **O livro de ouro da Liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

LANER, Aline dos Santos. **Indivíduo, organizações e sociedade**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2018.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua**: decifrando o lado masculino e feminino. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

MARQUES, A. L. **Reflexões sobre o papel gerencial: um perfil modernizador**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros Editores, 2019.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2014.

SOTILLI, E. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2012.