



## A LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

BRUNA GONÇALVES DE PAULA<sup>1</sup>; KAMILY EMANUELE DO NASCIMENTO ARAÚJO<sup>2</sup>; MIKAELA KAUANA GRIEBLER GRAF<sup>2</sup>; MAITÊ DE SIQUEIRA BRAHM<sup>3</sup>

<sup>1</sup>*Universidade Federal de Pelotas* – brunadepaula67@gmail.com

<sup>2</sup>*Universidade Federal de Pelotas* – kahmilyaraajo@gmail.com

<sup>2</sup>*Universidade Federal de Pelotas* – mykaelagraf@gmail.com

<sup>3</sup>*Universidade Federal de Pelotas* – maite.brahm@gmail.com

### 1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é um elemento da Gestão pública. E isso, inclui saber que a liderança no setor público é um tema de relevância considerável e complexa na atualidade, visto que sua evolução constante, influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados para a comunidade. Logo, é a partir desta influência que se tem por exemplo, transformações nas estruturas organizacionais, os avanços tecnológicos e as novas expectativas sociais.

Conforme Bass (1990), se aborda a liderança como centro no processo de grupo, como questão de personalidade, como um exercício de influência e de persuasão, resultante de comportamentos específicos, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições.

Segundo (MONTANA; CHARNOV, 2000) a liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os resultados desejados. Desse modo, os líderes precisam agir estratégicamente para formação de uma equipe de pessoas preparadas e aptas, que contribuem com soluções inovadoras e melhoram a eficiência e a qualidade dos serviços públicos.

Portanto, partindo do pressuposto que o papel da liderança seja explorar novas abordagens que possam promover a eficácia, a inovação e a legitimidade, o presente artigo tem por objetivo identificar porque a eficiência da liderança chega a ser contestada muitas vezes. Bem como elucidar os desafios e obstáculos que são recorrentes dentro desse ambiente.

### 2. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo, sendo realizada na disciplina de Gestão de Pessoas do Curso de Gestão Pública. Logo, teve como base os conhecimentos debatidos em sala de aula, assim como em artigos e demais produções científicas encontradas. De acordo com Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No cenário empresarial e organizacional, a liderança desempenha um papel fundamental na administração moderna, sendo ligado à gestão de recursos humanos e à promoção da competência, a capacidade de liderar não se limita apenas a posições de autoridade. Certamente, inspirar, guiar indivíduos e grupos, dissolver

conflitos, fazem parte das responsabilidades da liderança, assim, estimulando a construção de um ambiente de trabalho produtivo e estimulante, onde se demanda uma gestão voltada para a obtenção de resultados.

Entretanto, a liderança precisa se manter atualizada das transformações estruturais da sociedade atual. De acordo, com (BARROS NETO; SILVA apud LIMA, 2019) “há necessidade de uma nova postura dos gestores, com seus valores atualizados e visão, como líderes, sintonizada com o momento atual da sociedade brasileira, para atuarem em momentos de crise na gestão de pessoas”. Desse modo, afirmam a importância da liderança e da gestão de pessoas na superação de obstáculos e na condução bem-sucedida de uma transformação organizacional.

Em sua obra, intitulada Administração pública no Brasil: uma breve história dos correios, (BARROS NETO; SILVA apud LIMA, 2019) apresenta fases e exemplos de acontecimentos e fatores influenciadores de crises no setor público, podendo ser eles, tanto trocas de governos quanto mudanças estruturais administrativas. Dessa forma, enfatiza-se que, em momentos de dificuldade para uma organização, equipe ou área de trabalho, a liderança desempenha um papel fundamental na gestão de pessoas e na busca por soluções para a crise. Logo, uma saída da crise na gestão de pessoas e ser o líder não é tarefa das mais fáceis e assumir esse desafio é realmente para poucos.

Ademais, segundo (MELO, 2004), há a existência de estudos os quais buscam identificar traços de personalidade dos líderes, relata que chegou-se à descrição de 34 traços relacionados a um bom líder. Por conseguinte, afirma:

A partir das características de personalidade do líder, não conseguiam dar respostas para o entendimento do fenômeno da liderança, as pesquisas voltaram-se para as ações do líder, resultando isso numa nova tendência, denominada de comportamental (MELO, 2004).

Todavia, partindo das relações no ambiente de trabalho, o impacto e influências quanto ao comportamento de colocação do líder são fatores que influenciam o apoio ou não do seu ambiente de gestão, logo podendo ser um determinante de resultados ou fracasso. Sendo assim, a habilidade do líder em promover um ambiente marcado pela confiança mútua, inovação nas resoluções de crises e conflitos, escuta e empatia nas interações, respeito pelas ideias dos subordinados, podem ser considerados traços de um bom líder.

Além disso, (HAMPTON, 1990 apud MELLO, 2004) afirma que “de todas as funções da administração, a liderança parece ser a mais estudada e talvez a menos compreendida”. Logo, se pode tirar duas dimensões essenciais quanto sua afirmação, conceituando uma crítica de suma importância para o entendimento e compreensão quanto à liderança.

Nesse sentido, se observa primeiramente que, apesar de muitas pesquisas e teorias sobre liderança ao longo dos anos, ainda não se possui consenso sobre o que constitui uma liderança eficaz. Portanto, a liderança é um tema amplamente pesquisado e discutido, abordando diversas áreas de pesquisas, fazendo com que se tenha diversos tipos de interpretações. Não obstante, jamais condizente negativamente, não só é essencial para estudos acadêmicos, mas também nortear quais rumos a ciência está identificando que se está levando o tema de liderança nos tempos atuais.

Em seguida, a citação de (HAMPTON, 1990) pode refletir a complexidade e a natureza multifacetada da liderança, isto é, o multifoco quanto às dimensões e elementos interconectados de sua responsabilidade no setor de gestão. Nesse

sentido alguns exemplos que podem ser citados são, a cultura organizacional, interdependência, motivação, desempenho e o engajamento. Dado isso, o desempenho que o líder aflora da sua equipe, desempenham um papel crucial na motivação e no engajamento de suas equipes, isso converte-se na capacidade e qualidade de resultados, além de entender e influenciar a cultura organizacional da sua equipe com eficácia e coesão.

Ademais, estimular a equipe para ser criativa e inovadora na solução dos problemas, faz com que possa se ter um desempenho promissor dentro da gestão, um líder habilidoso utiliza de meios para aperfeiçoar a quem lhe é subordinado. Desse modo, o desempenho também trata de que forma o líder usará suas habilidades, para a capacitação da sua equipe, pois desenvolver isso é a chave para a inovação em resoluções de conflitos.

Contudo, infelizmente a realidade não é tão simples assim, os serviços públicos são dificultados por conta da burocracia em excesso e a lentidão para adoção de mudanças. Em uma pesquisa desenvolvida por (SILVA, 2002) é apontado que pessoas dependentes de normas rígidas tendem a sentirem-se desestimuladas, insatisfeitas e resistentes a mudanças, assim consequentemente refletindo no seu desempenho na gestão.

Segundo (PEREIRA, 1996) “estabelecia-se nas organizações públicas, modelos de gestão engessados, burocráticos e autocráticos, e surgiu a necessidade de superar esses tradicionais modelos de gestão por outros mais democráticos, participativos e meritocráticos”. Dessa forma, diante dos estudos apresentados, observam-se como fatores externos e internos podem interferir na qualidade de desempenho e na capacidade de adaptação das partes envolvidas. Logo, um elemento fundamental para um desenvolvimento de qualidade e crescimento sustentável de organizações é a construção, com seu líder, de um ambiente organizacional flexível, atualizado em inovação e capacitação.

Percebe-se, que a gestão de desempenho efetivo, não depende só de instrumentos e estratégias, mas, acima de tudo, de uma liderança que seja eficaz e eficiente (SOUZA et al., 2005). Visto que, o desenvolvimento de equipes depende da liderança, pois, ao confiarem nos líderes, os subordinados ficam dispostos a assumir riscos para que possam alcançar os objetivos (SHEN; CHEN, 2007).

Nesse sentido, as equipes são uma unidade básica de desempenho, sendo necessário mobilizá-las para que trabalhem efetivamente em colaboração e, assim, consigam gerar os resultados almejados. Já, o papel dos líderes no contexto atual da administração pública se destaca devido à necessidade cada vez mais premente de melhoria do desempenho organizacional, o que exige evidentemente a melhoria do desempenho das equipes. (DIAS; BORGES, 2015)

Ressalta-se também que, foram propostos três estilos de liderança por (BASS; AVOLIO, 1997), sendo elas, a liderança transacional, transformacional e laissez-faire. Para os líderes transacionais o foco principal é nos objetivos, esclarecendo a ligação entre desempenho e recompensas, bem como no feedback construtivo para manter os seguidores na tarefa (BASS, 1985; JUNG; AVOBIO, 1999). O tipo de liderança transacional, possui comportamentos típicos, que são a recompensa contingente, administração por exceção ativa, administração por exceção passiva.

Ademais, esta recompensa contingente, o autor (BASS, 1985) refere-se a uma troca de recompensas entre líderes e seguidores, ou seja, é oferecido recompensa para o bom desempenho ou ameaças e disciplinas para desempenhos ruins. Nessa lógica, o líder que depende fortemente da administração por exceção passiva intervém com o seu grupo apenas quando procedimentos e normas para a realização de tarefas

não são cumpridas. Portanto, na administração por exceção ativa, os líderes são caracterizados como monitores que detectam erros.

Em contrapartida, a liderança transformacional é definida como um processo em que um líder tenta aumentar a sensibilidade dos seguidores acerca do certo e importante, para motivá-los a realizar além das expectativas (BASS, 1985). Por fim, o estilo de liderança laissez-faire caracteriza-se pelo fato do líder dar liberdade para que os colaboradores tomem as decisões.

#### 4. CONCLUSÕES

Dante do exposto, evidencia-se que é de suma importância a liderança no setor público, uma vez que influencia diretamente na qualidade e eficiência dos serviços prestados dentro deste setor. Mesmo com os obstáculos e desafios que são enfrentados pelos líderes, a liderança é essencial para que seja possível encontrar soluções em momentos de crise. Ser um líder não é algo fácil, poucos conseguem assumir esse desafio. Hoje em dia ainda não existem estudos que esclareçam o que constitui uma liderança de fato eficaz. Um dos maiores desafios encontrados hoje nas posições de liderança, é trazer uma metodologia inovadora e flexível dentro do ambiente do serviço público, já que a mesma ainda passa por métodos e regramentos engessados e ultrapassados. A liderança de forma eficiente é também um dos fatores primordiais para a gestão de desempenho, pois ela é capaz de mobilizar grupos de pessoas para que seja possível alcançar os seus objetivos.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- NETO, João Pinheiro de Barros. Administração Pública no Brasil: uma breve história dos correios. **Annablume**, 2004.
- MELO, Eleuní Antonio de Andrade. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v.4 ,n.2, p. 31-62, 2004.
- SOUZA, Eduardo de. Liderança nas Organizações Públicas Brasileiras: Uma análise na Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis. **Repositório Universitário da Ânima, Florianópolis**, p. 1-14, 2017.
- DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Sul, v.80, n.1, p. 200-221, 2015.
- BENINATO, Karinne Bastos Da Silva. A liderança e sua influência no setor público brasileiro. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v.3, n.7, p. 151-164, 2021.
- CARVALHO, Rodrigo de Souza. Estilos de Liderança e Motivação Humana no Serviço Público: Diagnóstico e Política Organizacional na Polícia Federal Brasileira. Revista não encontrada, Brasília, p. 3-52, 2020.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.120, n.1, p.7-40, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 5<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-180.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1999