

GESTÃO DE PESSOAS: ESTILOS DE LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

PEOPLE MANAGEMENT: LEADERSHIP STYLES IN THE PUBLIC SECTOR

Ana Sílvia Tavares Bias

*Aluna da Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior – GIFES –
UFMG. Bacharel em Direito anasilvia.bias@hotmail.com*

Wellington Marçal de Carvalho

*Orientador da Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior – GIFES –
UFMG marcalwellington@yahoo.com.br*

RESUMO

O presente artigo contempla estudos voltados para a temática de Liderança Organizacional, utilizando como metodologia pesquisas bibliográficas, com o intuito de demonstrar a importância da observação dos recursos humanos e tipos de lideranças no desenvolvimento de organização ou instituição, em especial pública, considerando-se, principalmente, os níveis de satisfação e motivação de seus profissionais e colaboradores. A finalidade deste trabalho é destacar a atuação dos líderes na administração pública e, através da Gestão de Pessoas e análise de estilos de liderança, constatar qual deles deve ser empregado para que se alcance um melhor desempenho das equipes em órgãos e instituições públicas.

Palavras-Chave: Estilos de liderança; Administração pública; Gestão de Pessoas; Liderança transformacional, Liderança laissez-faire

ABSTRACT

This article includes studies focused on the theme of Organizational Leadership, the methodology used was developed by bibliographical research and aims to show the importance of observing human resources and leadership types for the development of organization or institution, especially public, especially considering the satisfaction and motivation levels of its professionals and employees. The main purpose is to highlight the performance of leaders within public administration, and through People Management and leadership style analysis, to see which leadership style to use to achieve better performance of teams within public administration.

Keywords: Leadership Styles; Public administration; People management; transformational leadership, laissez-faire leadership

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as organizações, sejam elas públicas ou privadas, vêm atuando de maneira inovadora, com relação à prática de gestão, organização e administração do trabalho em equipe. Essas inovações têm levado as organizações a substituir o modelo firmado em hierarquia, em que prevalece a racionalização e divisão do trabalho, baseado em rotinas, controle e disciplina, por outro modelo com maior flexibilidade, voltado à multifuncionalidade, à mudança e à inovação (JORGE, 2014).

De forma sistemática o mundo vem mudando rapidamente e com grande intensidade. Neste contexto, vários fatores têm contribuído para tais mudanças, podendo ser citados aspectos tecnológicos, sociais, econômicos, demográficos, ecológicos, políticos e legais, dentre outros, e que interferem e atuam no sentido de promover as alterações e o desenvolvimento mundiais, de forma geral (CHIAVENATTO, 2008).

Neste contexto de modificações, uma das áreas em que mais houve desenvolvimento e expansão, apresentando inclusive mudanças relacionadas ao próprio nome, é a de recursos humanos, que em muitas empresas e organizações apresentam diferentes denominações, sendo chamada de gestão ou administração de talentos humanos, gestão de colaboradores, gestão de RH (recursos humanos), gestão de competências e de capitais humanos, com o objetivo de nomear e definir a gestão de pessoas e de recursos humanos (DE MACEDO, 2015).

A história da gestão de pessoas é relativamente recente, tendo esse processo se iniciado após a revolução industrial e chegando aos dias atuais como importante dimensão no mundo do trabalho. Em um contexto em que a preocupação com o capital humano de uma empresa ou organização tem se apresentado como um fator essencial e de grande relevância para o sucesso e o desenvolvimento de um local de trabalho o ambiente organizacional dinâmico e eficaz tornou-se condição fundamental para o alcance dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 2017).

Atualmente existe grande interesse no aprimoramento e no desenvolvimento das relações entre as pessoas, buscando melhor e maior interação profissional. O gerente ou líder de uma organização deve direcionar suas ações, estratégias e rumos

a serem seguidos buscando efetivar uma política que dê conta destes desafios. Em uma organização, cabe ao líder atuar junto aos demais profissionais no aprendizado para atuação e aceitação das diferenças e desenvolvimento de suas potencialidades, para que desta forma surjam bons profissionais, o que poderá resultar na realização de grandes negócios e, conseqüentemente, direcionando a empresa ao crescimento e ao sucesso (RIBEIRO, 2017).

Salienta-se, ainda, que observadas as características relacionadas à gestão de pessoas e recursos humanos, surge a demanda de investimento a partir da observação dos diferentes tipos de gestores, considerando-se a relação entre o sucesso da instituição e o desempenho dos gestores neste contexto. Ressalta-se também a íntima relação existente entre os líderes e gestores, os recursos humanos da organização e o desenvolvimento organizacional (PEREIRA; FERREIRA, 2015).

Na perspectiva indicada, este artigo tem como tema a importância da observação dos recursos humanos e tipos de lideranças para o desenvolvimento de uma organização ou instituição, em especial pública, considerando-se principalmente os níveis de motivação, satisfação e envolvimento dos profissionais e colaboradores da organização. Para alguns autores, associada à liderança, a gestão de desempenho apresentou-se como ferramenta fundamental na reforma da gestão pública, tornando-se de grande relevância a busca pela descoberta de técnicas eficazes de gestão e administração de recursos humanos na administração pública. Justifica-se, portanto, a elaboração deste estudo, que busca elencar práticas executadas nos órgãos ou instituições públicas e que apresentaram resultados satisfatórios, devido à necessidade de ampliação dos conhecimentos relacionados às demandas específicas desses setores, especialmente na formação de equipes profissionais que trabalhem de forma efetiva e coletiva e, assim, alcancem os resultados almejados em seus planejamentos organizacionais.

Desta forma, busca-se compreender qual o papel dos líderes na administração pública atualmente, em especial devido à demanda por melhorias no desempenho da organização, o que evidentemente exige melhorias das equipes. Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes que atuam na administração pública.

É de grande relevância para a consecução dos objetivos deste trabalho a

análise dos avanços observados a partir do estudo dos Processos de Gestão de Pessoas, considerando-se que foram pesquisados estilos de liderança dos gestores públicos e a influência dos mesmos no desempenho das equipes. Embasada em pesquisas anteriores, a hipótese colocada neste estudo é de que o estilo de liderança transformacional alcançaria melhores resultados no desempenho profissional.

Partindo do pressuposto de que alguns estudiosos puderam comprovar que a prática do estilo de liderança transacional junto à administração pública poderia incentivar o bom desempenho das equipes, tendo como pilar a meritocracia, era necessário repensar qual é o papel dos líderes no setor público, pressupondo-se que a liderança transacional excessiva pudesse conduzir a um envolvimento insatisfatório do trabalhador para com a empresa. A necessidade de analisar tal aspecto torna-se evidente, na medida em que o nível de desempenho do profissional pode apresentar alterações significativas conforme o nível de satisfação demonstrado por ele.

Do ponto de vista acadêmico, justifica-se a relevância deste estudo, uma vez que os conhecimentos oportunizados pela pesquisa realizada poderão ser utilizados em aplicações práticas no cotidiano do trabalho no serviço público. Os conhecimentos adquiridos durante a especialização possibilitam a observação da realidade vivenciada nas organizações públicas a partir de uma visão complexa sobre suas práticas administrativas, na busca pela efetividade dos resultados almejados. O objetivo Geral deste artigo é compreender qual estilo de liderança - transformacional, transacional ou laissez-faire - está mais associado ao bom desempenho das equipes de trabalho numa instituição pública. Nesta perspectiva pretende:

- Refletir sobre o Conceito de Gestão de Pessoas;
- Dissertar sobre os estilos de liderança;
- Identificar contribuições do processo de gestão de pessoas dentro de uma organização pública e sua eficácia no ambiente de trabalho, buscando alcançar o sucesso da organização.

De acordo com Oliveira (2004), a palavra Gestão pode ser definida como a ação de se assumir o controle de determinada situação, juntamente a estratégias e colaboração de demais pessoas atuantes dentro de uma organização. Gestão encontra-se relacionada ao processo de tomada de decisão, determinação e busca por orientação dos passos que devem ser seguidos, passo a passo e trajeto que

serão feitos para a realização dos objetivos, compreendidos como um conjunto de decisões, liderança, motivação, avaliação e análises (DE OLIVEIRA, 2004).

O ato de liderar encontra-se delicadamente relacionado ao conceito de trabalho em grupo, condução de metas, administração de pessoas em busca do alcance dos objetivos e metas da empresa. Há concordância com De Lucena *et. al.* (2010), quando estes afirmam que a liderança se refere a um processo através do qual os membros de determinado grupo trabalhando juntos buscam um mesmo ideal, um mesmo objetivo, criando mudanças e transformações dentro das instituições ou organizações, buscando, desta forma, promover a melhora da qualidade de vida. O líder pode ser definido como a força facilitadora que, através de sua posição, contribui e auxilia os demais na melhor realização de uma meta; neste contexto trata-se de autoridade formal que, em razão de sua posição no ambiente organizacional, pode exercer influências.

1 GESTÃO DE PESSOAS EM SUAS DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS

De acordo com Chiavenato (2008), é grande a diferença existente no processo de gerenciar pessoas e se gerenciar junto às pessoas. Quando os indivíduos são o objeto principal da gerência ou liderança são guiados e controlados para se alcançar demandas e objetivos pré- determinados. Já no caso em que as pessoas são sujeitos ativos e importantes junto à gerência, podem guiar e controlar suas ações na busca pelo alcance dos objetivos e metas da organização e alcance dos objetivos pessoais.

O ato de se gerenciar pessoas ou o processo de gestão é uma grande preocupação em muitas organizações para o alcance de seus objetivos, preferencialmente havendo a participação do grupo, e que este seja eficaz e motivado, contando com a liderança de um gestor que mantenha os seguintes desafios estratégicos nesta atividade, segundo Fisher e Albuquerque (2001, p. 16):

“atrair, capacitar e reter talentos; gerir competências; gerir conhecimento; formar novo perfil do profissional demandado pelo setor; gerir novas relações trabalhistas; manter motivação/clima organizacional; desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência; RH reconhecido como contributivo para o negócio; RH reconhecido como estratégico; conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade; equilíbrio com qualidade de vida no trabalho e descentralizar gestão de RH”.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

As organizações são principalmente constituídas por pessoas que detêm sentimentos e motivos racionais diferentes e são sujeitas às forças do ambiente, as quais influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que tendem a motivar o comportamento e ações do ser humano e do grupo onde este se localiza. Desta forma, pode-se afirmar que todos os tipos de organizações humanas demandam liderança, especialmente e principalmente nas organizações e empresas. Neste contexto, é necessário ao administrador conhecimento quanto à motivação humana e a melhor maneira de se conduzir as pessoas, ou seja, liderar (RODRIGUES; RODRIGUES E RUIVO, 2014).

Inúmeras e variadas são as definições sobre liderança, especialmente observando-se a complexidade dessas definições por parte de diversos autores. Chiavenato (2008), em sua linha de pesquisa e definição, afirma que a “Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou objetivos”.

Ainda concordando-se com Chiavenato (2002) pode-se afirmar que a teoria mais estudada e que melhor descreve e conceitua liderança se faz observando-se os estilos de comportamentos, não se preocupando com os estilos individuais e de personalidade do sujeito, referindo-se aos estilos de liderança denominados “liderança autocrática e liderança democrática”. Nesta descrição, quando se refere ao líder do modelo autocrata, este é mais comumente denominado chefe, considerando-se que este não seja adepto ao diálogo e *feedback*, apenas demandando tarefas e definindo o que deve ser feito, direcionando ordens e obrigações. Pode-se afirmar quanto à liderança autocrata que é o líder quem define e determina todas as tarefas e obrigações, acreditando que suas ideias e opiniões sejam as mais coerentes e corretas e, ainda, que seus colaboradores e profissionais subordinados não são merecedores de confiança.

A atenção do autocrata encontra-se notoriamente voltada à execução da produção e tarefas de uma organização, e não às relações humanas dentro do grupo. O chefe, na liderança autocrata, encontra-se muito ligado e preocupado com seu cargo ou com a posição que ocupa dentro da organização (DE LUCENA FERREIRA *et. al.*, 2010).

No entanto, o líder democrático tende a compartilhar as demandas da

organização, buscando auxílio na tomada de decisões e atividades a serem realizadas junto a todos os membros do grupo, apresentando ainda uma visão diferenciada e especial do sujeito como ser humano em si. Caso o líder democrático acredite que todos os colaboradores da empresa devam participar do planejamento e execução da tarefa, pode-se afirmar que este não acredite ser sábio ou dono da verdade, demonstrando que todos possuam condições de agir com autonomia e responsabilidade. Outra característica do líder democrata é que ele atua focado principalmente nas relações humanas e interpessoais dentro da organização, baseando-se na credibilidade que o grupo lhe atribui (CHIAVENATO, 2008).

Os conceitos de liderança que se dividem em autocrata e democrata referem-se a uma teoria antiga e simplista; no entanto, pode ser observado que a expressiva maioria das outras teorias são embasadas nesta divisão. Ao se abandonar esta teoria, pode-se observar o fato de que raramente um líder apresenta apenas um estilo de liderança, não se apresentando de forma autocrática ou sempre de forma democrática. Ainda que seja predominantemente um líder democrático, não possa demonstrar e manter grande atenção às demandas e tarefas (RODRIGUES; RODRIGUES E RUIVO, 2014).

A mistura dos estilos e tipos de liderança pode surgir como uma ferramenta ou estratégia benéfica na gestão e liderança do ambiente organizacional, considerando-se a existência de inúmeras e diversificadas situações através das quais determinado grupo, empresa e ou organização estão sujeitos; assim, é extremamente difícil, praticamente impossível, se defender um único estilo de liderança. Cada situação a que as organizações são expostas demandam, de formas diferenciadas, de lideranças, considerando-se os diversos fatores, tais como maturidade dos membros do grupo, situação do relacionamento grupal, crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução, entre outros, que deverão certamente influenciar no comportamento do líder (DE LUCENA FERREIRA *et. al.*, 2010).

2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Freitas (2017) define liderança transformacional em termos do efeito sobre seus seguidores e, a partir desta definição, quanto aos efeitos nos sistemas sociais. De ordem comportamental, baseando-se no respeito e confiança, tende a gerar

motivação voltada ao interesse coletivo e desempenho inspirador, que vão além das expectativas, acarretando estímulo e, conseqüentemente, inovação e mudança.

Ainda conforme o autor, a liderança transformacional teve seu reconhecimento por volta do final dos anos 1980, quando esse processo inovador de reconceituação da liderança alcançou uma dinâmica importante e substancial junto às universidades e empresas, tendo como objetivo principal a análise das conseqüências transformadoras do líder e de sua influência dentro dos grupos organizacionais. Neste contexto, a liderança transformacional surge relacionada à estipulação de competências e habilidades do líder, com o objetivo de promover inspiração e motivação em seus seguidores para além de seus próprios interesses, visando, pois, os valores e objetivos comuns da organização (PEREIRA, 2018).

Este estilo de liderança baseia-se e fundamenta-se na orientação e instrução para as pessoas, e tem como norte principal a representação do líder como signo de confiança e apoio aos seus seguidores, focado nas emoções e valores e valorizando-se o reconhecimento das necessidades de seus liderados. A influência alcançada pelo líder em relação aos seus seguidores pode alcançar o ponto de estimulação às práticas de concessões semelhantes ao auto sacrifício, desenvolvendo o comprometimento dos seguidores e colaboradores da organização com os objetivos propostos pelo líder (SILVA; NETO, 2012).

Uma característica intrínseca e importante junto à liderança transformacional é a relevância da comunicação da visão, uma vez que é neste processo que o líder pode apresentar à equipe quais são os valores responsáveis pela motivação e orientação destes seguidores, a fim de que trabalhem buscando o alcance dos objetivos e metas coletivas. Podem, desta forma, despertar comportamentos individuais que, porém, apresentem intercessão com os valores e objetivos da organização (FREITAS, 2017).

Para além disso, o líder transformacional se apresenta de forma igualmente competente e disponível no diagnóstico das necessidades e habilidades referentes a cada membro da equipe individualmente, com o propósito de facilitar e incentivar o crescimento individual e grupal, delegando as tarefas e responsabilidades, buscando fortalecer fatores importantes como a autonomia e autoestima profissional através do exercício da confiança nas competências de sua equipe. Desta forma, a liderança

transformacional está intimamente relacionada à eficiência quando definida pela confiança interpessoal, pela identidade transformadora e fidelidade mútua (CRUZ; FREZATTI, 2014).

2.3 LIDERANÇA LAISSEZ – FAIRE

O estilo de liderança *laissez-faire* apresenta como uma de suas principais características o fato de que o líder interfere de forma minimizada e reduzida junto às decisões do grupo, criando e oportunizando aos colaboradores a liberdade de auxiliar e tomar decisões que levem à resolução de conflitos. Define-se pelo fato de que a liderança interfere pouco no processo de decisões do grupo ou equipe, ou seja, oportuniza a liberdade de tomada de decisão e ação aos colaboradores.

Outra característica importante neste estilo de liderança é que o líder evita expor todas as suas expectativas na resolução de conflitos, transferindo sua autoridade aos liderados, abdicando, de forma deliberada, do seu poder na tomada de decisões, uma vez que estas foram delegadas aos seus colaboradores (PEREIRA, 2018).

2.4 PROCESSOS DE GESTÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As grandes transformações que ocorreram no Brasil nas últimas décadas, a partir da globalização e da redemocratização do país, além de outros fatores como o pós-regime militar, sucedido por uma intensa crise fiscal, trouxeram no seu bojo também a implementação de novos impostos, que surgem e se apresentam como uma nova forma de se pensar e se relacionar com o setor público. O setor público passou a atuar repensando as formas de condução das suas organizações, buscando um modelo de gestão que contribuísse com as receitas e trouxesse maiores ganhos, eficiência e participação da sociedade na gestão da máquina pública, em sua forma de controle e busca pela minimização do crescimento das demandas sociais (RODRIGUES; RODRIGUES E RUIVO, 2014).

A partir da quebra das fronteiras entre as nações, surgem novos paradigmas, verificados a partir de um mundo globalizado. Em razão disto, pode-se constatar grande avanço das ciências, veloz e surpreendente, na busca por novos modelos de

gestão que objetivam, especialmente, vantagens competitivas. Esse movimento, junto à adoção de estratégias e processos inovadores de gestão, apresenta-se de forma bem mais intensa no setor privado. Já no setor público essas transformações ocorrem em um ritmo mais lento (DE LUCENA FERREIRA *et. al.* 2010).

Nas décadas finais do século XX a gestão dos serviços públicos abandonou, em grande parte, os sistemas focados na hierarquia burocrática, racionalista, priorizando a adoção de sistemas mais diversificados. Na base dessas mudanças pode ser citado o modelo gerencialista, que exerce grande influência junto às concepções e práticas organizacionais relativas ao setor público (BOTELHO; KRON, 2010).

A gestão de recursos humanos no setor público apresenta algumas demandas e peculiaridades oriundas da própria natureza das organizações que integram esse setor. Uma organização pública apresenta-se de forma bastante diferente de uma organização do setor privado, podendo ser citadas, dentre as divergências entre esses dois tipos de organização, a finalidade, os meios utilizados por esta organização para recrutamento, seleção e contratação, as políticas de remuneração e os métodos de avaliação de desempenho, dentre outros (RODRIGUES; RODRIGUES E RUIVO, 2014).

Portanto, quando se refere aos recursos humanos no setor público, apresenta-se a necessidade de se atentar para as diferenças existentes quanto às organizações privadas. Como citado acima, dentre as principais diferenças existentes entre uma organização privada e uma pública ressalta-se a finalidade destas. Ao contrário do que ocorre em uma organização pública, quando acontece a contratação de um funcionário para complementar o quadro de uma empresa do setor privado espera-se que ele consiga contribuir para aumentar os lucros da empresa (DE LUCENA FERREIRA *et. al.* 2010).

Já em uma organização pública, quando um indivíduo é contratado para compor o seu quadro, a expectativa é de que ele contribua para o aumento dos índices de eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade, o que não necessariamente corresponde a se obter lucro. Por si só este fato já representa um fator distanciador importante na abordagem e no processo de gestão de recursos humanos nestes dois setores (DE LUCENA FERREIRA *et. al.* 2010).

De Lucena Ferreira (2010) cita a existência de grande dificuldade em se

adotarem técnicas inovadoras de gestão, o que vem resultando em grande defasagem no setor público quando se faz um comparativo com a evolução e o crescimento do mercado e as mudanças e novos paradigmas relacionados aos recursos humanos. Pode-se afirmar que a iniciativa privada na área de recursos humanos também vem lutando para alcançar um posicionamento de destaque, que contribua para uma participação efetiva junto ao planejamento estratégico das organizações, auxiliando desta forma para um melhor direcionamento de suas políticas. Conforme citação de Farias e Gaetani (2002), no setor público é observado um problema de grande complexidade, considerando-se que estas organizações não possuem, em sua grande maioria, departamentos estruturados focados na gestão de recursos humanos.

O grande desafio do setor público é formular uma política integrada e abrangente no setor de Recursos Humanos que possa conferir maior organicidade e coesão à Administração Pública Federal. Atentos às divergências entre esses dois setores, a administração pública aparentemente admite a sua defasagem e, desta forma, inicia o desenvolvimento de políticas que possam ser alinhadas à nova e atual realidade temporal. Prova importante desta realidade é o Plano Diretor do governo do Brasil, criado em 2002 pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE, 2002), que representa e já apresenta uma política abrangente de recursos humanos, contemplando aspectos múltiplos.

Outros pontos que se diferenciam dentro destes dois tipos de organização no que se refere à política de recursos humanos são os meios de recrutamento, seleção e contratação de pessoal. Enquanto que na iniciativa privada observa-se que o recrutamento pode ser dirigido e realizado para uma parcela específica e determinada da população, inclusive privilegiando as diferenças entre as pessoas, no setor público o recrutamento e a seleção de pessoal devem ser regidos pelos princípios da isonomia e democracia, em que os indivíduos que satisfaçam as condições mínimas exigidas para se ocupar um determinado cargo público podem pleitear igualmente aquela oportunidade (BOTELHO; KRON, 2010).

Seja na iniciativa pública ou privada, o que parece faltar em relação à gestão de recursos humanos refere-se a uma representação de cúpula que possa participar, de forma efetiva e eficaz, do planejamento estratégico das organizações. Esta demanda está bem próxima de se efetivar nas empresas e organizações privadas,

uma vez que estas já contam com departamentos estruturados de recursos humanos, ainda que nos dias atuais possa ser observado, em determinadas organizações, especialmente nas grandes empresas, a opção pela terceirização desse setor (BOTELHO; KRON, 2010).

1 METODOLOGIA

Entende-se por metodologia “o conjunto de instrumentos que deverá ser utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos, de maneira rápida e melhor” (BIANCHI, ALVARENGA e BIANCHI, 2003).

Considerando-se os diferentes focos deste estudo, optou-se por adotar a proposta de Vergara (2004) que classifica uma pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Esta pesquisa quanto aos fins, é classificada conforme as autoras: Edna Lúcia e Estera MusKat (SILVA e MENEZES, 2005, p. 21) como descritiva, considerando que o principal objetivo é esclarecer o assunto de Gestão de Pessoas e estilos de liderança, e a descrição das características de determinada população ou fenômeno quais sejam: os estilos de liderança dentro das instituições públicas, analisando e concluindo a cerca das diferentes variáveis apresentadas, elaborando uma revisão teórica envolvendo o tema de estudo, analisando e comparando informações; é explicativa, tendo em vista que o objetivo principal é racionalizar o objeto e estudo, visando esclarecer quais os fatores que contribuem para a ocorrência do fenômeno abordado, isto é, elucidando-se as razões propostas através das quais a gestão de pessoas contribui para o desenvolvimento organizacional e profissional, tanto em grupo quanto individual.

A metodologia utilizada buscou, ainda, a indicação de caminhos, formas, maneiras e procedimentos que pudessem ser usados no alcance do objetivo de gerir pessoas, ou seja colaborar, contribuir, ensinar e apontar propostas para o bom desenvolvimento psicossocial na relação empresa/funcionário, buscando, portanto, identificar as origens de problemas e elaborando proposta de medidas a serem implementadas com o intuito de solucionar tais problemas.

Foi utilizada ainda a pesquisa bibliográfica, que consiste na coleta de informações através da leitura de textos, do estudo sistematizado, de pesquisas em livros, sites, revistas, jornais. Esses dados são usados nos estudo sob forma de

citações para servir de embasamento para a construção de uma base teórica para melhor compreensão do problema em questão.

2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Concorda-se com Vergara (1999 *apud* FREITAS; RODRIGUES, 2008), quando a autora afirma que “Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não”. A partir desta citação, pode-se afirmar, no que se refere às intervenções dos líderes e gestores junto ao processo de desenvolvimento do profissional ou colaborador dentro de uma organização, seja ela pública ou privada, que cada sujeito é responsável pela sua motivação. Entretanto, é importante ressaltar a efetividade da ação do líder ou gestor no processo de estímulo e motivação. Ressalte-se que motivação e estímulo são conceitos e definições diferentes, uma vez que o sentimento de motivação é encontrado dentro de cada sujeito, ao passo que os estímulos são forças exteriores que atuam junto ao sujeito.

Atualmente podem ser observadas diversas obras, estudos e teorias sobre a motivação, a exemplo da Maslow (2000) e sua teoria das necessidades, em que o autor sugere uma mesma força para todas as necessidades humanas, citando ainda que a emergência de cada força seja determinada conforme a sua prioridade. Já Herzberg apresenta a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, associando-os ao contexto profissional; desta forma pode-se afirmar que estes fatores encontram-se intimamente relacionados ao ambiente de trabalho, a exemplo dos benefícios sociais, condições físicas e ambientais do local, dentre outros.

Sabe-se, entretanto, que é notória a dificuldade na promoção da motivação em determinado grupo ou pessoa, considerando-se que o que motiva um sujeito pode, da mesma forma, desmotivar outro. Portanto, a motivação representa uma das mais importantes responsabilidades de um líder ou gestor, sabendo-se que a boa gestão e a influência do líder junto à sua equipe ou quadro funcional necessitam de uma atuação do líder de forma eficaz, focado na motivação de sua equipe.

Os funcionários ou colaboradores de uma organização de forma geral necessitam de motivos, razões e incentivos para respeitarem e seguirem seus líderes; assim, a liderança se encontra-se intimamente relacionada aos impulsos, incentivos e estímulos recebidos pelos colaboradores, uma vez que estes fatores

podem contribuir para incentivar e provocar a motivação dos sujeitos na realização de suas missões, visão e objetivos da organização onde trabalham. Concordando-se com Freitas e Rodrigues (2008), pode-se afirmar que a liderança, da mesma forma que a motivação, remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, ao que move e faz sentido ao sujeito, àquilo a que o sujeito atribui significado.

Diversas são as contribuições dos processos de gestão de pessoas e lideranças em uma organização, o que possivelmente pode contribuir com o diferencial necessário no processo de competitividade no mercado. É importante salientar que nunca como nos dias atuais apresentou-se, de forma tão importante e tão necessária, tantas e tão constantes mudanças e a necessidade de crescimento e de valorização do profissional ou colaborador, essenciais dentro das organizações, demandando um processo de transformação e inovação para se diferenciarem e ocuparem lugar de destaque no mercado comercial (BUENO, 2018.).

De acordo com Chiavenato (1999);

A Gestão de Pessoas deve tratar os funcionários como parceiros da empresa, assim como trata os fornecedores, os acionistas, os clientes entre outros. Os empregados têm um papel fundamental para a empresa, pois são eles que contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. (CHIAVENATO, 1999).

Dentro de uma empresa ou organização vários são os fatores que atuam e interferem na construção e na formação do ambiente profissional, podendo, portanto, surgir diferentes conflitos, de origens diversas, funcional e disfuncional, ficando a cargo da própria organização e de seus líderes e gestores saber controlar e minimizar tais fatores. Os conflitos de origem funcional são aqueles oriundos e relacionados ao funcionamento e processo de desenvolvimento da empresa, que devem, no entanto, permanecer em patamares aceitáveis, não devendo extrapolar, pois podem contribuir e interferir no objetivo de se conseguir um melhor desempenho do grupo.

Referentes aos conflitos disfuncionais, estes se encontram ligados aos conflitos de relacionamentos e tendem a ser muito prejudiciais ao desenvolvimento da organização. A liderança e os gestores da organização devem atuar ativamente no sentido de suprimir e trabalhar a existência de tais conflitos, para que não ocorra interferência e prejuízo no processo de desenvolvimento e trabalho na empresa. Conforme Dubrin (2003), quando se refere às organizações públicas deve-se ressaltar a importância de se diagnosticar precocemente os conflitos dentro da organização, a fim de se definir, de forma eficaz e imediata, a maneira ideal de tratá-

los.

São considerados importantes os questionamentos tais como: “Todo gerente é um líder? Todo líder é um gerente?” Com relação a estes questionamentos é importante salientar a identidade de cada gerente, supervisor, coordenador, que deve possuir sua própria forma ou estilo de liderança, uma vez que cada sujeito também apresenta comportamentos e ações diferentes dos demais, constituindo, desta forma, os diversos conceitos e tipos de liderança. Conforme afirmação de BOWDITCHE e BUONO (2002, p. 118) “[...] a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”.

Pode-se afirmar, nos dias atuais, nesta nova era, que o desenvolvimento e o crescimento das organizações se encontra no topo das demandas comerciais, exigindo-se maior conhecimento e aperfeiçoamento, por parte dos profissionais, de aspectos como a capacidade de liderança e destaque relacionadas não somente aos cargos ocupados, mas também à capacidade de se orientar e repassar conhecimentos que surgem e são fixadas como necessidade e exigência do mercado. De forma geral, pode-se afirmar que o melhor tipo de liderança estará sempre à cargo da empresa, uma vez que esta deverá encontrar, identificar o tipo de liderança relacionado ao seu ambiente e quadro organizacional. É preciso contar, ainda, com a participação dos indivíduos e profissionais componentes da organização, que devem estar dispostos a assumir os riscos de suas escolhas e a tomar determinadas atitudes que outros colaboradores possam não querer fazer.

De forma geral, neste contexto em que ocorrem mudanças constantes e turbulentas, observa-se a necessidade de haver líderes promotores de mudanças, capazes de realizar gestão eficaz e eficiente de pessoas, focados no equilíbrio entre os objetivos individuais e organizacionais. Desta forma, futuros estudos relacionados ao tema serão de grande valia e importância quanto às contribuições e surgimento de ideias criativas para as organizações, que busquem permanecer em evidência no contexto comercial em que o mercado competitivo e desafiador é constante, fazendo da liderança a peça chave para tal realização (RAMOS, 2008).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se do diagnóstico de uma organização pode-se afirmar que se torna possível obter a visão geral da empresa como um todo, possibilitando, ainda, que sejam identificados pontos e variáveis que possam vir a interferir ou contribuir para a boa execução e realização das tarefas. Tal percepção, de forma direta ou indireta, contribui também para a avaliação dos colaboradores ou profissionais responsáveis pela realização das atividades. A partir do diagnóstico facilita-se envolver os colaboradores no desenvolvimento da organização, a partir da promoção de um ambiente organizacional com mais sentimento de liberdade e pertencimento por parte dos mesmos. Com as atividades focadas no ambiente organizacional também é possível a identificação de visões mais amplas, com maior e melhor desenvoltura do profissional em expressar e demonstrar sua opinião; conseqüentemente contribui-se para a ampliação dos conhecimentos e informações, o que possibilita melhor entendimento da realidade do ambiente da organização.

O desempenho satisfatório do profissional encontra-se intimamente ligado a variados fatores organizacionais, que podem servir para alavancar o ser humano em suas demandas de seguir em frente e, desta forma, contribuir para o desenvolvimento de sentimentos como motivação e determinação nos colaboradores. Concordando-se com Araújo e Garcia (2010), com relação à motivação, pode-se afirmar que esta é um produto da satisfação e da realização dos profissionais quanto aos seus anseios e demandas.

Na teoria das relações humanas o objetivo principal está relacionado à busca de se proporcionar ao sujeito, dentro de seu ambiente profissional, o alcance e a realização dos seus objetivos e demandas individuais. A realização individual e profissional, nos diversos contextos e áreas da vida do sujeito, seja profissional, social, emocional, pode interferir na moral do indivíduo, uma vez que, a partir de suas atitudes, podem ser gerados comportamentos originados da satisfação e da motivação, fatores estes que interferem em todas as áreas da vida do sujeito, ou ainda, em caso contrário, podem emergir sentimentos de insatisfação (CHIAVENATO, 2000).

O estado em que se encontra o clima organizacional é um fator importante dentro de uma empresa ou organização, uma vez que se caracteriza a partir da observação e análise do estado psicológico e social do ambiente, influenciando diretamente no comportamento e nas atitudes dos componentes da organização. De acordo com Maximiliano (2011, p. 149), pode-se afirmar que “Desde o início da
Dezembro (2020) - Revista MultiAtual - <https://www.multiatual.com.br/> 80

moderna sociedade industrial, ficou claro que a produtividade e o desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas, e não apenas da eficiência dos sistemas técnicos.”

Desta forma, pode-se ressaltar a relevância de se fazer uma boa administração, seja de origem pública ou privada, focando-se sempre no bom desenvolvimento e crescimento de uma organização. Com relação aos diferentes tipos de liderança, pode-se afirmar que a liderança transacional é melhor associada e mais satisfatória no que se refere às equipes de uma organização por apresentar características que possuem interfaces mais eficazes, associadas ao novo modelo de práticas de gestão de pessoas e das políticas públicas, especialmente considerando-se a importância da meritocracia. No entanto, é importante ressaltar que o papel e a relevância da liderança na gestão do setor público devem ser repensados, pois a liderança transacional, quando se apresenta de formas excessivas, pode conduzir a organização a uma queda de rendimento ou baixo envolvimento do trabalhador.

A fundamentação da liderança transformacional encontra-se baseada no processo de orientação de pessoas, de forma que a liderança seja visualizada como ponto de apoio e símbolo de confiança para a equipe organizacional, buscando focar nas emoções e nos valores de cada colaborador. Outro fator importante a ser ressaltado é a importância do reconhecimento, por parte do líder, das demandas e necessidades diversas dos membros da organização, uma vez que assim pode ser gerada confiança, segurança e influência do líder junto aos seus seguidores. Tal fator pode ser importante estímulo às práticas de exceções e concessões por parte dos liderados, contribuindo para que estes venham a se comprometer fortemente na realização dos objetivos apresentados pela organização através do líder.

Pode-se, portanto, concluir que diversos estudos apontam a apresentação de resultados satisfatórios junto às organizações quando estas se utilizam de determinado tipo de liderança, especialmente a liderança transformacional, que apresenta importante influência na construção de um clima organizacional propício e adequado ao bom desempenho, motivação, estímulo e comprometimento do colaborador, podendo, ainda, vir a contribuir para se verifiquem desempenhos superiores ao verificado rotineiramente.

Outros fatores podem ser citados como importantes e consideráveis quando

se fala em se melhorar a eficácia e o clima do ambiente organizacional, tais como o clima de gestão em equipe e humanizada e a gestão de sinergia, pilares da liderança transformacional. Conforme membros de organizações e servidores da administração pública, os citados aspectos representam, de acordo com o sistema de comportamento e recompensa contingencial, ações efetivas de apoio, visão de futuro, ajudando a desenvolver efetivamente um ambiente quente e acolhedor, em que seja possível estabelecer relações próximas e amigáveis dentro do ambiente profissional, de sinergia e partilha, além do alcance de qualidade e eficiência no trabalho. A administração ou gestão de pessoas, a partir da conquista de equipe humanizada, tende a ser fortalecida, alcançando inúmeras contribuições com um comportamento de liderança e gestão adequado, norteador e direcionador de motivação, comprometimento e aperfeiçoamento.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado sabedoria e condições de realizar este trabalho. Em especial ao professor e orientador Wellington Marçal de Carvalho, pelo constante suporte no desenvolvimento deste estudo, além da amizade, paciência e pela confiança depositada em mim. Aos meus pais, Sílvia e Roberto, ao meu filho Roberto e ao meu esposo Devânio, pelo incentivo aos estudos e pelo amor, motivação e compreensão nos momentos difíceis. À minha querida amiga Ana Paula, que me apoiou e ajudou a realizar esse importante passo.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas S.A. 2010
 BIANCHI, A.C.M.; ALVARENGA, M.; BIANCHI, R. Orientações para estágio em secretariado: trabalhos, projetos e monografias. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. **Os estilos de lideranças nas organizações**. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós- Graduação—Universidade do Vale do Paraíba, 2010.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Antony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Tomson, 2002.

BUENO, Célio. **Treinamento e desenvolvimento profissional através de uma universidade corporativa como diferencial competitivo: um estudo de caso na empresa hoteleira Club Med**. Gestão de Empresas-Unisul Virtual, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Campos/RJ, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5ª ed. Atlas, São Paulo/SP, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro/RJ, Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo/SP, Pioneira Thomson Learning, 2004.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F. (2014). Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições. **Anais do XXXVIII Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro/RJ.

DA SILVA, A. P. M. PEREIRA, N. C. (2019). A importância da pesquisa de clima organizacional para a elaboração do diagnóstico organizacional: estudo de caso. **Revista Farociência** 5(1). Recuperado de <https://revistas.faro.edu.br/FAROCIENCIA/article/view/251>.

DE LUCENA FERREIRA, Márcio Reinaldo *et. al.* Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 2, p. 510-528, 2010.

DE MACEDO, Ivanildo Isaías. **Gestão de pessoas**. Editora FGV, 2015.

DE OLIVEIRA, Letícia. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista eletrônica de administração**, v. 10, n. 4, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório**. Lisboa: CLAD, v. 4, 2002.

FREITAS, N. G.; RODRIGUES, M. G. **Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional**. 2008. Disponível em: < s>. Acesso em: 18 de outubro de 2019.

FREITAS, Marcela Rodrigues de. **Impacto da liderança transformacional e do clima organizacional no desempenho: análise dos servidores da reitoria**. 2017. Tese de Doutorado.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil - RH 2010**. Campinas: ANPAD, 2001. p. 1–15.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Resoluções do IV Congresso Interno**. Rio de Janeiro, RJ. 2002.

HERZBERG, F. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?** In: VROOM, V. (org). *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro/RJ, Editora Campos, 1997.

JORGE, Maria Aparecida Muniz. **Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público**. 2014.

MASLOW A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. [S.l: s.n.], 2011.

PESTANA, Maria Cláudia et al. *Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação*. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 2, 2003.

OLIVEIRA, MARCO ANTONIO GARCIA. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**. Editora Saraiva, 2017 PEREIRA, Adriana Toledo. *A relação entre os estilos de liderança e a percepção da responsabilidade social empresarial*. 2018. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

RAMOS, A. F. S. **A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp energia**. 2008. Disponível em: <<http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1732/1/Influencia%20da%20lideran%C3%A7a%20na%20motiva%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em 18 de outubro de 2019. RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de pessoas*. Editora Saraiva, 2017.

RODRIGUES; Ellen Laura Aparecida. RODRIGUES, Gabriel José; RUIVO, Thais de Cássia da Silva. **Tipos de gestão e suas respectivas lideranças**. Associação Cultural Educacional de Itapeva, Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva, 2014.

ROMANO, A. **Gerência de recursos humanos: liderança situacional**. Campinas, 2002. Disponível em: <http://www.cesarkallas.net/arquivos/faculdade/empreendimentos-2/teoria/EI%20II%20Lideranca/Lider_Situac_monog_Adriano.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2019.

SILVA, Antônio Dos Santos; NETO, Antônio Carvalho. Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 20-47, 2012.

SILVA, Ena Lucia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**, 4ª edição,

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

Recebido em 14 de outubro de 2020

Publicado em 18 de dezembro de 2020

Como citar este artigo (ABNT)

BIAS, Ana Sílvia Tavares. CARVALHO, Wellington Marçal de. Gestão de Pessoas: Estilos de Liderança no Setor Público. *Revista MultiAtual*, v. 1, n. 8, 18 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.multiatual.com.br/2020/12/gestao-de-pessoas-estilos-de-lideranca.html>