



**NÚCLEO DE GESTÃO DE PESSOAS**

# **LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO: ASPECTOS BÁSICOS**

**PROGRAMA DE EXTENSÃO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)**

## **Autores**

Lara da Cruz Tavares  
Liana de Andrade Esmeraldo Pereira  
Cicera Mônica da Silva Sousa Martins  
Sabrina Suerli L. Melo

- 1) Discente da Universidade Federal do Cariri, do curso de Administração, e membro do Programa Núcleo de Gestão de Pessoas.
- 2) Orientadora de Estágio Supervisionado.
- 3) Supervisora de campo de Estágio Supervisionado.
- 4) Colaboradora do programa Núcleo de Gestão de Pessoas da UFCA.



nugep.ccsa@ufca.edu.br



nugep.ufca

# SUMÁRIO

## 1. O que é Liderança?..... 01

- 1.1 Como surgiu esse conceito?.....02
- 1.2 Qual a diferença entre chefia e liderança?.....03
- 1.3 O que é Liderança Situacional?.....05
- 1.4 Qual estilo de liderança situacional adotar?.....07

## 2. Liderança e Gestão.....08

- 2.1 O que é Gestão de Pessoas?.....08
- 2.2 Como surgiu esse conceito?.....09
- 2.3 Como a liderança está vinculada à gestão de pessoas?.....11
- 2.4 Como desenvolver líderes que auxiliem na gestão de pessoas?....12
- 2.5 Quais os principais desafios na gestão de pessoal?.....13

## 3. O que é a Gestão de Pessoas no serviço público?.....14

- 3.1 Como é a liderança no serviço público?.....15
- 3.2 Quais as competências necessárias para o exercício de liderança no setor público?.....17
- 3.3 Como aplicar a liderança situacional no serviço público?.....20

## REFERÊNCIAS.....21



## 1. O que é Liderança?

Liderar é uma habilidade relacionada a direção de pessoas. Ou seja, implica em saber atraí-las, inspirá-las e influenciar os comportamentos que refletem bons resultados.

Chiavenato (2003, p. 122) define liderança como um processo de influência que uma pessoa exerce sobre outras, conforme a necessidade e situação, levando-as a realizarem um ou mais objetivos.



O conceito de liderança esteve muitas vezes associado a cargos de autoridade, ou seja, relacionado a pessoas que exercem uma liderança formal. Mas, na prática nem sempre é assim, já que um líder pode ser uma pessoa que se destaca de maneira informal, e se torna uma referência dentro de um grupo, motivando e servindo como exemplo para os demais.

Por isso, quando voltamos o nosso olhar para o conceito de liderança, e começamos a compreender sua evolução ao longo dos séculos, percebemos como diversos fatores, tais como o cenário econômico e o ritmo acelerado do mercado, despertaram novas exigências, relacionadas ao lado humano dos profissionais.

## 1.1 Como surgiu esse conceito?

Dessa forma, é perceptível que a compreensão do surgimento do conceito de liderança se faz necessária para compreender o significado e a importância do papel do líder na atualidade.

Embora o conceito de “líder” mantenha-se sendo muito discutido na atualidade, a habilidade de liderar pessoas, historicamente falando, precede a criação do termo “liderança”, refletindo as metas de grupos variados de pessoas ao longo da história humana.

Um bom exemplo disso, que podemos citar, são os indícios de que desde a pré-história o homem já se organizava em grupos conduzidos pelos mais fortes e experientes, um fato que reflete bem a prioridade - relacionada à sobrevivência - dos indivíduos daquela época, que viam na figura dos mais fortes um exemplo de líder a ser seguido e um meio para sobreviver.

Assim, quanto mais avançamos na linha no tempo, mais exemplos de variadas visões de liderança podemos encontrar. Como é o caso do antigo Egito, cuja principal forma de liderança estava ligada à figura dos faraós, que, por serem considerados deuses vivos, raramente encontravam alguma oposição, mantendo os privilégios inquestionáveis.

Logo, ao compreendermos as variadas formas de liderança presente ao longo do tempo, podemos concluir que a mesma sempre fez parte da história da humanidade.

Entretanto, o conceito de liderança pode ser considerado relativamente novo, visto que ele surgiu em 1911, quando Frederick Winslow Taylor, pai da administração científica, publicou os “Princípios da Administração Científica”. Segundo ele, ela seria essencial para que os profissionais, processos e ferramentas produtivas alcançassem alto desempenho.

Para Taylor, a natureza humana era naturalmente preguiçosa, por isso, cabia aos líderes o papel de manipular os empregados, como se estivessem operando equipamentos. Assim, sua teoria começou a mostrar os primeiros traços de interesse no tema de liderança, com o foco mais sistematizado, visto que o papel do líder era visto como um meio de definir e fazer cumprir as tarefas, alcançando os objetivos organizacionais de forma racional e metódica (TOLFO, 2004).

Hoje, a liderança é vista como uma competência que possibilita o engajamento e a motivação dos colaboradores de um determinado local. Logo, o simbolismo da palavra, no contexto atual, pode ser ainda mais relevante no ambiente empresarial, visto que o líder cria um cenário adequado para que tanto a organização prospere como o mesmo aconteça com o grupo de pessoas relacionadas a ela.

## 1.2 Qual a diferença entre chefia e liderança?

Dessa forma, compreendendo melhor a origem e o simbolismo da liderança, é comum que diversas dúvidas surjam relacionadas a ela. Uma das dúvidas frequentes que se pode ter ao se falar sobre essa habilidade é relacionada a diferença entre ela e a atribuição do cargo de chefia.

Bem, para sanar essa possível dúvida é necessário entender que as principais diferenças entre ser um líder e ser um chefe está na relação de poder, pois o chefe exerce uma relação de poder mais autocrática com seus subordinados, tendo sido, muitas vezes, designado para agir dessa forma, e o líder exerce uma relação de poder mais democrática, mesmo que o seu cargo seja o último da hierarquia.

Ou seja, se o chefe tem a necessidade de mandar, cobrar ou pressionar os colaboradores subordinados a ele, para que concluam o seu trabalho, o líder inverte essa lógica e acompanha o processo, colaborando na melhoria dele com as pessoas ao seu redor.

Outra diferença que podemos destacar entre os dois é que o líder não precisa estar no topo de uma hierarquia - e por vezes, de fato, não está - para ser ouvido, ou para que as pessoas sigam o seu direcionamento. Mas, quando um líder ocupa um cargo de chefia, ele sempre será a pessoa que estará disposta para servir a todos, apreciando os resultados das pessoas ao seu redor, e considerando o desempenho do trabalho em equipe sem deixar de reconhecer o comprometimento individual de cada um.

Como já disse, certa vez, o filósofo Mário Sérgio Cortella: “Não se pode confundir liderança com chefia. A liderança é aquela que não exclui. Quem é só um chefe, às vezes, para poder mandar tem que excluir. Se há um líder você segue, mas se há um chefe você obedece”.

Assim, quem exerce apenas um cargo de chefia, comandando - de forma autocrática - uma área ou setor da empresa, pode ser considerado um chefe, visto que o seu foco estará, na maior parte dos casos, voltado para os processos, sempre em busca de aprimorá-los e melhorar os resultados. Já as pessoas da organização, nessa visão, poderão ter um papel secundário, servindo como recurso operacional e como parte do sistema, devendo seguir as regras estabelecidas pelo chefe, que sempre olha para os resultados.

Afinal, a principal atribuição de um chefe é cumprir as obrigações de sua função, já que prestará contas para cargos superiores ao seu, e precisará demonstrar que também faz parte do protagonismo da mudança de algum processo, garantindo - nesse meio termo - que todas as funções irão determinar o cumprimento anteriormente solicitado.

Já o líder, ao ser designado para gerir uma equipe, busca sempre agir a favor das pessoas, compreendendo que o sucesso dos resultados operacionais é um reflexo dos resultados individuais e coletivos, estando esses conectados ao bem estar dos funcionários. Por isso, ao liderar, ele age pelo exemplo e inspira as pessoas, promovendo, dessa forma, um ambiente

dinâmico e inclusivo, mantendo o controle das atividades, das emoções e comportamentos dos seus liderados, e retendo talentos para a organização.

Em conclusão, as pessoas se sentem mais motivadas, engajadas e comprometidas com a instituição da qual fazem parte, tendo nas suas atribuições a presença de um líder que é capaz de auxiliar, inspirar, estimular e manter o ambiente em ordem, colaborando nesse processo com o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes gerais.

Chefe	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Exerce uma relação de poder mais autocrática com seus subordinados, tendo sido designado para agir assim;</li><li>2. Pode, por vezes, ter a necessidade de mandar, cobrar ou pressionar os colaboradores subordinados a ele;</li><li>3. Possui um foco voltado para os processos, sempre em busca de aprimorá-los e melhorar os resultados;</li></ol>
Líder	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Exerce uma relação de poder mais democrática, mesmo que o seu cargo seja o último da hierarquia;</li><li>2. Acompanha o processo, colaborando na melhoria dele com as pessoas ao seu redor;</li><li>3. Possui um foco voltado para as pessoas, compreendendo que o sucesso é um reflexo dos resultados gerais.</li></ol>



### 1.3 O que é Liderança Situacional?

Quando falamos de liderança, há outros aspectos e teorias que devemos considerar. É comum que dúvidas relacionadas ao melhor tipo de prática de liderança sejam comuns. Porém, dentre as inúmeras teorias voltadas para esse assunto, abordaremos aqui a “Liderança Situacional”.

Para aqueles que não conhecem, ou não estão habituados, com essa prática, a liderança situacional é uma teoria, criada em 1969, por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, tendo sido desenvolvida no livro “Gestão do Comportamento Organizacional”.

Esse tipo de liderança consiste em um modelo de gestão de equipes que adapta a forma de liderar de acordo com o contexto em que os liderados estão inseridos, ou seja, leva em conta o ambiente interno e externo do trabalhador, bem como os diversos profissionais que o compõem.

De acordo com os autores que desenvolveram a teoria, os líderes - que atuam por meio dessa liderança - possuem uma percepção abrangente, modificando seu estilo de gestão ao perceber que uma estratégia diferente é necessária. Ou seja, esses líderes possuem a percepção de que não existe apenas um estilo de liderança que funcione para todas as situações.

Logo, é possível considerar a liderança situacional como uma alternativa viável e contrária à liderança de "tamanho único", já que pensar em um estilo de liderança perfeito é pensar de forma irrealista - visto que tal tática é impossível de ser alcançada, dada a variedade de situações em um mesmo ambiente - e são as diferentes táticas de liderança, usadas no momento certo, que definem o melhor caminho para prosseguir.

Os autores, Hersey e Blanchard (1969), ainda sugerem que, dentro da liderança situacional, existem quatro tipos de liderança que apresentam uma relação com o nível de maturidade dos colaboradores presentes. Esses quatro tipos de liderança são chamadas de: liderança de comando, liderança de orientação, liderança de apoio e liderança de delegação. A seguir falaremos um pouco sobre cada uma delas.

O primeiro tipo de liderança, conhecida como Liderança de Comando, está ligada à tomada de decisões centralizadas, sendo o líder da organização o detentor das decisões, apenas informando aos demais as suas escolhas. Nesse tipo de liderança, o líder está muito envolvido e supervisiona de perto os colaboradores da instituição. É uma abordagem, que dentro dos variados tipos de liderança, pode ser vista como a mais rígida, visto que a equipe apenas faz o que lhes é dito.

O segundo tipo de liderança, conhecida como Liderança de Orientação, está muito ligada às atividades de produção, estando o líder mais envolvido nesse processo. Apesar das decisões ainda serem centralizadas, há uma apresentação e discussão das mesmas, com a equipe, antes delas serem implementadas. É um estilo de liderança bastante eficaz com colaboradores recém-chegados, que possuem muito desejo de aprender.

O terceiro tipo de liderança, conhecida como Liderança de Apoio, está ligada a um estilo de liderança mais descentralizado, onde o líder passa parte de suas responsabilidades para a equipe, fornecendo algum direcionamento, porém apoiando a decisão dos demais. Nesse tipo de liderança, a figura do líder está mais presente nos processos de feedback e de motivação dos colaboradores, aumentando a confiança do time com elogios e instruções.

Por fim, o quarto e último tipo de liderança, presente na liderança situacional, é a Liderança de Delegação, que está ligada a um tipo de gestão muito mais descentralizada que a anterior, visto que o líder está menos envolvido com os colaboradores, e são eles os responsáveis por definir tarefas e as instruções para realizá-las. Apesar do líder, bem como no estilo de liderança anterior, estar presente e envolvido nos processos de orientação e feedback da equipe, há pouco envolvimento, já que os colaboradores conhecem o seu papel e realizam suas funções sem a necessidade de uma supervisão frequente.

Liderança de Comando	Está ligada a uma liderança centralizada, onde a tomada de decisões está nas mãos do líder da organização.
Liderança de Orientação	Está ligada a uma liderança atrelada ao processo, pois apesar das decisões ainda serem centralizadas, há uma apresentação e discussão das mesmas, com a equipe, antes delas serem implementadas.
Liderança de Apoio	Está ligada a uma liderança mais descentralizada, onde parte das responsabilidades do líder são passadas para a equipe. Nesse estilo de liderança é fornecido o direcionamento, porém as decisões dos demais são apoiadas.
Liderança de Delegação	Está ligada a um tipo de gestão muito mais descentralizada que a anterior, visto que o líder está menos envolvido com os colaboradores, e são eles os responsáveis por definir tarefas e as instruções para realizá-las.

#### **1.4 Qual estilo de liderança situacional adotar?**

Dessa forma, ao abordarmos esses tipos de liderança, uma outra questão se torna relevante: Qual estilo adotar? Assim, para compreendermos melhor essa questão, devemos conhecer o nível de maturidade dos colaboradores presentes na organização, já que isso determinará qual estilo seguir.

A definição prévia da maturidade profissional é importante pois analisa a capacidade do indivíduo em adequar-se às diferentes situações, ou seja, ela determina se o colaborador é apto a assumir responsabilidades e gerir seu trabalho efetivamente, sem a necessidade de interferência direta do líder.

Quando o colaborador alcança um alto nível de produtividade, ou seja, um alto nível de maturidade profissional, ele se torna mais capaz de conseguir lidar melhor com mudanças, almejando a inovação e apresentando ótimos resultados, mesmo diante de desafios.

Porém, quando esse tipo de maturidade não é alcançada, é frequente que o líder tenha que assumir um papel mais participativo, acompanhando todo o desenvolvimento do trabalho dos colaboradores, tendo que motivá-los e apoiá-los na construção de um melhor resultado, algo que demanda muito da liderança, e tira - por vezes - o foco nos demais desafios.

Assim, para ajudar na compreensão dos níveis de maturidade profissional, é necessário compreender os níveis de prontidão dos colaboradores liderados. Esses níveis são divididos em 4, sendo o nível um o mais baixo e o nível quatro o mais alto.

O nível um está ligado aos colaboradores que, normalmente, estão motivados, mas não possuem as competências para as atividades, logo possuem pouca autoconfiança. O nível dois está ligado aos colaboradores que possuem condições de executar a tarefa, mas ainda não possuem todo o conhecimento exigido para isso, logo sua motivação é baixa. O nível três está ligado aos colaboradores que possuem as competências necessárias, mas não estão dispostos a assumir a responsabilidade. Já o nível quatro, está ligado aos colaboradores que possuem as competências necessárias e estão dispostos a assumir a responsabilidade.

Logo, compreendendo esses níveis, compreende-se a capacidade do colaborador liderado e a melhor tática de liderança a ser utilizada no momento, indo, assim, de acordo com a ideia de liderança situacional, que varia suas táticas conforme a necessidade dos liderados, bem como a necessidade do ambiente de trabalho.

## 2. Liderança e Gestão.

Agora que entendemos o conceito de liderança e uma das teorias que envolve o uso dessa habilidade, precisamos compreender como ela está conectada à gestão de pessoas, logo, para isso, precisamos aprofundar nosso entendimento, compreendendo o que seria esse tipo de gestão.

### 2.1 O que é Gestão de Pessoas?

Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir as pessoas ou recursos humanos. Logo, isso inclui o recrutamento, a seleção, o treinamento, as recompensas e a avaliação de desempenho. Ou seja, a gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

Assim, podemos dizer que a gestão de pessoas é a área responsável por administrar o capital humano e os atributos dos colaboradores de uma organização, englobando o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes, favorecendo a realização de trabalho, e objetivando a produção de valor econômico. Para esse fim, a gestão de pessoas possui a necessidade de utilizar técnicas de recursos humanos, conciliando os objetivos dos colaboradores com as metas da organização.

Ainda segundo Chiavenato, a gestão de pessoas é contingencial e situacional, ou seja, ela depende de vários aspectos, como a estrutura, a cultura, as características, e o tipo de negócio de uma organização, levando em conta ainda os processos internos e outras variáveis importantes.



## 2.2 Como surgiu esse conceito?

Para entender melhor a gestão de pessoas, bem como a sua importância para as organizações, é necessário compreender o seu surgimento e as consequências trazidas por ele para a comunidade.

Assim, ao voltarmos um pouco no tempo, para o final do século XIX e início do século XX, para o movimento da administração científica, que proporcionou a padronização e fundamentação científica, podemos observar a substituição da improvisação, fazendo com que os processos organizacionais fossem criados.

É nesse período que podemos presenciar as inúmeras transformações que afetaram os diversos segmentos da sociedade, incluindo as variadas organizações da época, algo que, conseqüentemente, impactou a área da gestão de pessoas.

A forma como, hoje, as organizações se comportam frente às demandas das comunidades que as cercam, a maneira como elas se estruturam e competem por mercados e por clientes, tudo foi influenciado pelo ambiente em constante mudança dessa época.

Logo após o movimento da administração científica, iniciou-se a escola das relações humanas, advinda da necessidade de comprovar que um determinado produto poderia sofrer alterações de acordo com as influências presenciadas no ambiente de trabalho pelos trabalhadores, ou seja, dependendo das condições de trabalho (tais como a iluminação, exposição a riscos, e até mesmo as condições psicológicas), o resultado do produto final poderia sofrer alterações.

Assim, a descoberta da relevância do fator humano na organização, levou a compreensão da necessidade de harmonizar o capital e o trabalho, modificando a visão - anteriormente presente no movimento da administração científica - de que os trabalhadores eram como máquinas a serem manipuladas. Logo, com a proliferação dessa nova visão, a partir da segunda guerra mundial (década de 40), a administração de pessoal (antiga gestão de pessoas) passou a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados, visto que a satisfação da força de trabalho proporcionava inúmeras melhorias no processo de produção (GIL, 2009).

Porém, as melhorias no entendimento da necessidade da área de gestão não se encerrou por aí, visto que, após esses movimentos, surgiu a Administração de Recursos Humanos. Iniciando-se na década de 1960, essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações, ou seja, substituiu a “Administração de pessoal” e “Relações Industriais” (GIL, 2009).

Logo, com o passar das décadas, novas visões foram sendo atribuídas à área dos recursos humanos. E a partir do ano de 1990, o ambiente corporativo começou a passar por mudanças cada vez mais velozes e

intensas, tanto no ambiente organizacional, quanto na forma com que as empresas enxergavam os colaboradores.

Assim, neste período de surgimento de novas visões, onde a intensa onda da globalização trazia uma era muito mais informatizada, as equipes de gestão de pessoas passaram a assumir atividades estratégicas de orientação que substituíram os antigos departamentos de RH (GIL, 2009).

As tarefas operacionais e burocráticas, passam a ser desempenhadas por terceiros, e a gestão de pessoas assume o papel que conhecemos hoje, com foco no gerenciamento, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional (ARAÚJO, 2006).



### **2.3 Como a liderança está atrelada à gestão de pessoas?**

Agora que compreendemos o conceito de liderança e o de gestão, podemos, enfim, compreender como a liderança está atrelada a essa área. Enquanto a liderança tem um foco maior na equipe, e na observação da capacidade de cada talento, bem como as aspirações e necessidades de cada um, a gestão de pessoas é mais ampla, pensando nos recursos humanos como parte de um todo.

A diferença pode ser considerada sutil, e faz com que esses dois conceitos sejam complementares e igualmente importantes para um negócio, já que um líder pode estar inserido nas estratégias da gestão de pessoas e contribuir - na mesma medida - para o desenvolvimento do seu time.

Sabemos que um bom líder preza pelo engajamento dos colaboradores, e inspira a equipe a buscar sempre os melhores resultados. Logo, essa confiança passada para os demais é a base desse relacionamento, traduzindo-se em respeito e colaboração dentro do ambiente de trabalho.

Por isso, podemos considerar uma liderança inteligente quando ela sabe que o maior bem da empresa é seu capital humano (as pessoas que trabalham naquele local), logo, compreende a importância das pessoas e da gestão. Assim, uma liderança atrelada à gestão de pessoas sabe que sua missão é alinhar as necessidades dos colaboradores aos objetivos da empresa, valorizando, nesse processo, o potencial individual e coletivo.

Dessa forma, atrelando a gestão de pessoas a liderança inteligente, a equipe desenvolverá o senso de pertencimento e trabalhará com entusiasmo, desenvolvendo ao máximo as suas habilidades e competências.

Assim, quanto mais preparada e capacitada for uma liderança, melhores serão seus resultados. Para isso, é necessário que o líder saiba ouvir e aproveitar as sugestões e ideias dos liderados, já que a efetividade do seu trabalho depende disso.

Por fim, é preciso gerenciar as pessoas e os processos sem desconsiderar o fator humano, visto que o aspecto comportamental e técnico são determinantes para o bem estar dos colaboradores e organização. Logo, seguindo essas sugestões é possível atrelar a gestão de pessoas à habilidade de liderar, tornando o ambiente eficaz e propício para o surgimento de novas ideias, que levarão o negócio para outro patamar.

## **2.4 Como desenvolver líderes que auxiliem na gestão de pessoas?**

Ao compreendermos a necessidade de formar líderes capacitados, que auxiliem na gestão de pessoas, precisamos pensar em métodos que colaborem no seu desenvolvimento. Por isso, ao refletirmos sobre o assunto, entendemos que a forma mais eficiente de ter bons líderes é promover treinamentos de liderança, usando uma abordagem mais focada em desafios da gestão de pessoas. Ou seja, é necessário haver um treinamento para que haja uma oportunidade para trocar ideias, visualizar dificuldades e desenvolver de forma inteligente a habilidade de liderar.

Além dessa etapa, é preciso ter em mente que, para liderar bem, o profissional deve estar um passo à frente do problema, conseguindo prevenir dificuldades e encontrar soluções, sendo assim capaz de orientar a sua equipe, visto que ela, de modo geral, espera por respostas para as mais variadas perguntas. Logo, para poder sanar essas dúvidas, um líder precisa conhecer bem os processos envolvidos em determinado trabalho, tornando-se apto para ajudar, quando necessário.

Quando se pensa nesse processo de capacitação, é preciso ter em mente as vantagens obtidas por ele, e as desvantagens que se pode ter em sua ausência, visto que na prática, se um indivíduo possui a habilidade de liderar, mas não possui o preparo adequado, pode se perder em meio às dificuldades e comprometer os resultados da equipe. Também é preciso entender que não se pode evitar todos os desafios organizacionais, visto que são eles que colaboram na eficácia de uma capacitação e tornam um líder a referência de um time de alta performance.

Ainda é necessário levar em conta que em alguns profissionais a liderança é nata, porém, em outros, é preciso ajudar a desenvolver as habilidades e competências. Logo, o fator que determina um bom líder é o constante movimento para atualizar-se e ser o melhor gestor para a sua equipe, sempre priorizando o bem-estar de todos e um ambiente de trabalho saudável e construtivo.

## 2.5 Quais os principais desafios na gestão de pessoal?

Após entendermos mais sobre o que é a gestão de pessoas, e como a liderança pode ser uma habilidade coerentemente atrelada a ela, precisamos analisar quais os principais desafios desse tipo de gestão.

Como já compreendemos sua função e entendemos que ela possui um perfil mais abrangente, sendo considerada uma estratégia dentro de uma organização, podemos considerar os processos que a envolvem - tal como o processo de recrutamento e seleção, que visa atrair novos colaboradores para a instituição - como processos determinantes, e desafiantes, para uma organização.

Esse fator pode ser justificável, pois é nítido que o acerto nos processos de gestão de pessoas, tal como o de seleção, facilitam o trabalho das lideranças e colaboram na melhoria da produtividade de uma instituição. Dessa forma, podemos considerá-la como um meio de colaboração na formação e eficácia da liderança, formando grandes gestores e ajudando no desenvolvimento de equipes capazes e competentes.

Assim, ao visar a implementação de novas melhorias numa organização, é preciso utilizar os processos da gestão, encontrando - nesse meio tempo - desafios que precisam ser superados. Alguns desses desafios envolvem a conciliação entre a necessidade da liderança e a dos liderados, visto que a gestão de pessoas precisa promover o equilíbrio entre os dois, desenvolvendo - nesse processo - os colaboradores e levando em consideração a necessidade da instituição.

Por isso, durante uma nova implementação, é necessário a monitoração do desempenho geral e o trabalho com foco nas pessoas diariamente. A gestão ainda pode valer-se, nesse momento, de pesquisas, identificação de problemas e aplicação de soluções, para superar desafios e alcançar o reconhecimento dos colaboradores, que ao se sentirem reconhecidos e com suas opiniões validadas, se sentirão mais amparados pela liderança e pela gestão, logo, ambas se tornarão um pilar de crescimento e confiança, inspirando melhorias.

### **3. O que é a Gestão de Pessoas no serviço público?**

Já que, agora, compreendemos o conceito do que é gestão de pessoas, podemos partir para o seu contexto e sua aplicabilidade no serviço público. Para isso, precisamos ir do pressuposto de que a gestão de pessoas não se limita apenas a uma área, ou departamento e unidade, mas deve ser compreendida como um processo.

Após desconstruirmos essa ideia de aplicabilidade limitada, que define gestão como apenas uma área, ou departamento, e discorreremos sobre os desdobramentos importantes, ligados ao significado que se atribui a essa função nas organizações, podemos perceber que a unidade de gestão de pessoas é parte de uma grande dimensão da gestão, se estabelecendo como um órgão importante da estrutura organizacional.

Assim, se torna nítido que essa dimensão atua como executor, avaliador de políticas de gestão de pessoas, e pode assumir o papel de outras tantas atribuições a serem desenvolvidas, sempre priorizando um regime de colaboração com os demais atores da organização.

Nesses termos, considerando o contexto especial do serviço público – já que nesse setor as contratações ocorrem, na maioria das vezes, através da realização e aprovação dos candidatos em concursos públicos – os desafios de desempenho nessa área para gestão de pessoas não somente podem, mas devem ser também objeto de preocupação e enfrentamento por parte dos demais membros das equipes.

Pode-se justificar esse fator, visto que a gestão de pessoas é mais eficaz quando há participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos servidores e funcionários, algo que reflete na humanização dos diversos setores da organização. Assim, os desafios enfrentados são cruciais para o desenvolvimento dos trabalhadores, colaborando no desenvolvimento da carreira e execução das funções de maneira produtiva e eficaz.

### **3.1 Como é a liderança no serviço público?**

Falar sobre o tema de liderança no serviço público pode causar certo desconforto, principalmente quando o tema está atrelado às funções de chefia exercidas pelos servidores. Não obstante, nos deparamos com a ideia de que esse assunto “não se encaixa” no contexto, estando atrelado apenas a empresas da área privada. Porém, ao observarmos o cotidiano dos servidores públicos, podemos notar a importância da liderança nos diversos tipos de gestão, deixando claro que esse argumento é bastante infundado.

Como mencionamos anteriormente, o líder é aquele que, num grupo, inspira e conduz os demais, lutando, no processo, contra os empecilhos que barram a auto realização da equipe. Assim, a principal característica que podemos atribuir a um líder é a de que ele é contextual, ou seja, um líder será definido como tal quando apresentar comportamentos específicos dentro de um grupo em determinado momento, transparecendo uma visão de futuro adequada aos valores dos demais, bem como, também, ao da organização.

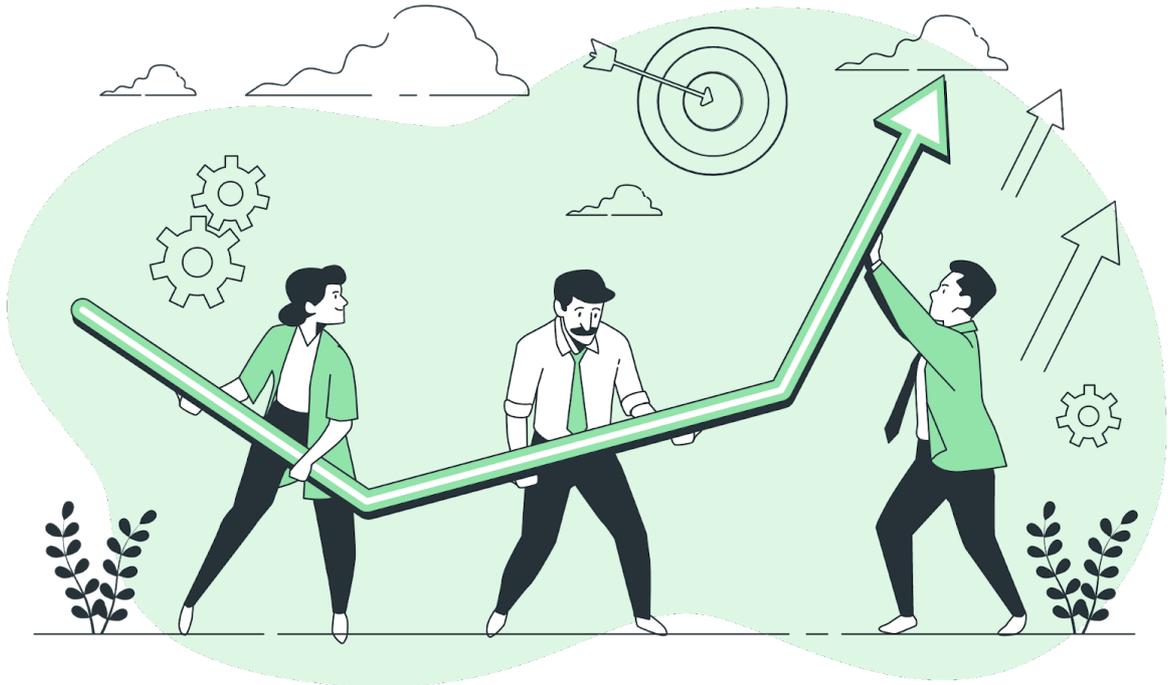
Por isso, quando analisamos esses fatos no contexto público, podemos entender que a principal barreira encontrada pelos servidores, nomeados para o cargo de chefia, é a falta de espaço para a prática dos valores almejados para sua gestão, visto que, normalmente, os chefes são coibidos a serem chefes, seguindo as normas do ambiente organizacional, e pouco reparando na necessidade de ações de liderança. Logo, podemos dizer que a principal barreira enfrentada pelos futuros líderes, para exercer sua função de liderança, é o pouco espaço para mudanças na sua gestão.

Pode ocorrer ainda, embora de forma mais rara, que a figura do líder e do chefe estejam concentradas na mesma pessoa, mas quando isso não acontece, não obstante, se torna comum que o chefe se sinta “deixado de lado”, ignorado, pela equipe, já que estes não o veem, naquele momento, como um líder. É importante, neste momento, não se apegar a esse sentimento, visto que ele impede a execução de um trabalho em equipe, e influencia em um possível boicote de um bom coordenador.

Assim, o ideal seria que, ao invés de atrapalhar as melhorias organizacionais, o chefe e o líder trabalhassem lado a lado. Principalmente quando o chefe não pudesse exercer a figura de um líder, e vice-versa. Porém, há indícios de que cada vez mais é exigido do chefe ser também um líder, para isso é preciso coordenar a área, cumprir as metas estabelecidas, observar os processos de trabalho e inspirar as pessoas.

Então, diante desse novo cenário, como ser um bom líder no serviço público? O primeiro ponto para se observar, quando essa dúvida é posta em destaque, é que a prática de liderança envolve o equilíbrio entre o cobrar e apoiar os liderados, ou seja, o líder precisa ensinar o que ele pratica, bem como, também, aprende com seu grupo nesse processo. Dessa forma, ele aprende a delegar tarefas de forma positiva, visto que passou o

conhecimento de como executá-las, e sente-se mais apto a cobrar metas sem levar os demais ao esgotamento.



### **3.2 Quais as competências necessárias para o exercício de liderança no setor público?**

Considerar o tema liderança no serviço público nos faz pensar nas habilidades necessárias para desempenhar o papel de um bom gestor nesse setor. Para resolver esta questão, é necessário considerar que as habilidades de liderança esperadas pelos gestores são diferentes em termos de organização, nível, área e natureza de trabalho. Não obstante, essas competências, por vezes, se transformam com o tempo, sendo esse fator ligado ao perfil da equipe, bem como as mudanças internas e externas do ambiente organizacional.

No entanto, para fins didáticos, serão propostos nessa cartilha cinco habilidades, ou competências, que os líderes contemporâneos do serviço público precisam possuir, são elas: a competência político-gerencial; a competência para a inovação; a competência para a comunicação; a competência para a tomada de decisão qualificada; e a competência de mobilização de pessoas para resultados. A seguir, falaremos sobre cada uma delas.

Começando pela competência político-gerencial, podemos considerar que ela está ligada à capacidade de compreender o contexto complexo, na qual está inserida, bem como suas origens, estabelecendo interações significativas, nesse processo, através de mediações orientadas de forma ética para o interesse público. Em outras palavras, essa competência está ligada à dimensão política e institucional, tratando-se da capacidade de compreender e interagir em uma esfera ampla, voltada à política, programa e processo da organização, levando o gestor - ou quem quer que a domine - além da limitação de sua própria área de influência formal.

O segundo tipo de habilidade que iremos falar é a competência para a inovação. Essa habilidade está ligada, como seu próprio nome diz, à promoção da inovação no serviço público. Levando em conta o cenário, na qual está inserida, esse tipo de competência assume o aspecto relevante da capacidade crítica que envolve os resultados do trabalho das pessoas e dos processos nas quais estão inseridas. Esse tipo de habilidade também está ligada à capacidade de reconhecimento e mobilização da equipe, valorizando o trabalho e engajamento das pessoas nos processos de tomada de decisão, bem como nos de concepção, execução e avaliação da implantação das novas formas de trabalho.

A terceira competência, anteriormente mencionada, é a de comunicação ou conversação, e está ligada à capacidade do gestor em compreender os seus colegas de equipe. Ou seja, é uma habilidade ligada à percepção em relação aos demais, mas também é uma competência relacionada ao desenvolvimento de hábitos de comunicação, ajudando a identificar a situação de cada um com base em diferentes expressões da linguagem: escrita, verbal e física. Resumindo, a comunicação não consiste

apenas em dizer algo (e certificar-se de que a outra pessoa compreende), mas principalmente em ouvir em todas as frequências.

A quarta competência, chamada de “tomada de decisão qualificada” está ligada ao envolvimento das demais pessoas da equipe no processo de tomada de decisão. Essa habilidade também consiste em favorecer um sistema de apoio com informações simples, dinâmicas e consistentes. É importante ressaltar que entre os principais desafios do desenvolvimento de liderança, no contexto atual, está a redução dos processos de tomada de decisão compartilhados. Logo com a utilização dessa competência, favorecendo o envolvimento dos demais nas tomadas de decisão, há uma maior variedade de perspectivas e abordagens de tema, colaborando na melhor compreensão do problema, e no maior comprometimento por parte das demais pessoas para solucioná-lo.

A quinta competência é chamada de “mobilização de pessoas para resultados”, e como seu próprio nome já diz, ela está ligada à habilidade de liderança. Ou seja, está plenamente conectada a capacidade de compreender, e usar a favor da organização, os mecanismos de motivação que são importantes componentes da habilidade de liderança. Assim, um gestor de uma instituição pode ter, portanto, um papel importante – mas não exclusivo – no processo motivacional (BERGAMINI, 2015 a).

Por fim, a última abordagem está ligada à motivação humana, pensada a partir da perspectiva do serviço público, concentrando o desenvolvimento de competências na compreensão dos processos de motivação. Logo, com o conjunto dessas competências, que colaboram entre si na formação de um líder, é possível habilitar os agentes públicos, seja na posição de gestores, ou mesmo na condição de integrantes ativos das equipes de trabalho, tornando-os agentes inspiradores e mobilizadores, que visam despertar a motivação nas pessoas e promover as entregas de resultados.



Competência político-gerencial	Está ligada à dimensão política e institucional, tratando-se da capacidade de compreender e interagir em uma esfera ampla, voltada à política, programa e processo da organização.
Competência para a inovação	Está ligada à promoção da inovação no serviço público e reconhecimento e mobilização da equipe, valorizando o trabalho e engajamento das pessoas nos processos de tomada de decisão.
Competência de comunicação ou conversação	Está ligada à capacidade do gestor em compreender os seus colegas de equipe. Ou seja, é uma habilidade ligada à percepção em relação aos demais.
Competência de tomada de decisão qualificada	Está ligada ao envolvimento das demais pessoas da equipe no processo de tomada de decisão. Essa habilidade também consiste em favorecer um sistema de apoio com informações simples, dinâmicas e consistentes.
Competência de mobilização de pessoas para resultados	Está ligada à habilidade de liderança, ou seja, está conectada à capacidade de compreender os mecanismos de motivação que são importantes componentes da habilidade de liderança.
Competência na compreensão dos processos de motivação	Está ligada à motivação humana, pensada a partir da perspectiva do serviço público, devendo ser utilizada de maneira atrelada com as demais competências.

### **3.3 Como aplicar a liderança situacional no serviço público?**

Como mencionamos anteriormente, a liderança situacional é um modelo de gestão que consiste na adaptação dos líderes para as diversas situações. Logo, considerando o contexto atual, uma questão relacionada a esse tipo de liderança é posta em pauta: como aplicá-la no setor público?

Antes de mais nada é preciso compreender que para aplicar a liderança situacional, em qualquer ambiente que seja, é essencial que o tipo de liderança desempenhado se destaque, não apenas na gestão de pessoas, mas também no alcance das metas.

Para isso, é preciso observar, durante a aplicação desse tipo de liderança, o grau de maturidade de cada colaborador e da equipe como um todo, visto que essa ação determina as ações a serem tomadas na gestão. Também não se deve ignorar que, para a eficácia dessa tática de liderança, é necessário que o líder se auto avalie, levando em consideração o seu comportamento.

Conforme mencionamos anteriormente, essa etapa de avaliação da maturidade dos colaboradores é importante pois está relacionada a sua capacidade e desenvolvimento, quanto menor for esse grau de maturidade, mais o colaborador dependerá do líder, e quanto maior esse grau, mais independente na tomada de decisões eficazes ele será.

Logo, é possível considerar que bons líderes inspiram e colaboram nesse processo de independência na gestão, instigando a auto suficiência através das avaliações e capacitações necessárias, bem como criando, durante o seu período de gestão, objetivos semelhantes com os demais, algo que garante bons frutos para a equipe como um todo.

Portanto, é nítido que a liderança situacional é um tipo de liderança inclusiva e maleável, podendo ser coerentemente adaptada a qualquer setor, apenas seguindo os passos mencionados, algo que a faz imprescindível no aprimoramento de organizações, sejam elas públicas ou privadas.

## REFERÊNCIAS:

ARAÚJO, L. C. Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. In: BASSOTTI, Ivani Maria; PINTO, Sandra Souza; SANTOS, Thiago Souza. Uma nova gestão é possível. São Paulo: Fundap, 2015 a.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Conceito de liderança: qual é o seu? Vaipe, 2017. Disponível em: <[vipe.com.br/blog/conceito-de-lideranca/](http://vipe.com.br/blog/conceito-de-lideranca/)>. Acesso em: 28/11/2021

Diferença entre líder e chefe: Saiba quais são as principais características e diferenças entre os dois cargos. PontoTel, 2021. Disponível em: <[pontotel.com.br/diferenca-entre-lider-e-chefe/](http://pontotel.com.br/diferenca-entre-lider-e-chefe/)>. Acesso em: 28/11/2021

GIL, A.C. Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Management of organizational behavior: Utilizing human resources. 1969.

HOLMER, Camille. O que é liderança? Priorize Gestão, 2018. Disponível em: <[priorizegestao.com.br/blog/o-que-e-lideranca/](http://priorizegestao.com.br/blog/o-que-e-lideranca/)>. Acesso em 28/11/2021

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração, princípios e tendências: Liderança e cultura organizacional. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

Liderança e gestão de pessoas: qual o papel do líder? Grupo Selpe. Disponível em: <[grupospelpe.com.br/blog/lideranca-e-gestao-de-pessoas/](http://grupospelpe.com.br/blog/lideranca-e-gestao-de-pessoas/)>. Acesso em: 28/11/2021

TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.