



LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO: SOB A ÓTICA DOS LIDERADOS¹

Gisele Paula Pierdoná Locatelli

Resumo: A atuação de líderes no ambiente público é um tema de grande relevância, pois eles operam de forma direta na execução das estratégias e planejamentos governamentais para garantir a melhor qualidade na prestação de serviços e produtos aos cidadãos. Especialmente no Brasil, a busca pela excelência na gestão pública tem se tornado, nos últimos anos, uma ação permanente das instituições públicas com vista a atingir melhores resultados. Mas para que essa evolução seja contínua, necessário se faz enfatizar a sua importância e ampliar o olhar sobre sua aplicação, promovendo, desta forma, constantes debates e novas reflexões sobre o assunto. Para isso é que a presente pesquisa teve como objetivo precípua conhecer a percepção dos servidores públicos do Fórum da Comarca de Lebon Régis, SC, Brasil, acerca da liderança, e entender qual o seu nível de influência no desempenho das atividades profissionais, concluindo-se, a partir de um feedback dos próprios servidores, que a motivação guarda estreita relação com o processo de gestão.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Serviço Público. Fórum da Comarca de Lebon Régis.

1 INTRODUÇÃO

A prática da liderança no Brasil, tanto nas empresas privadas como nas organizações públicas é um assunto de extraordinária relevância, pois é fator fundamental no alcance dos resultados finais dessas organizações, tornando-as bem-sucedidas ou não, a depender do nível de sincronia do líder no desenvolvimento e no crescimento intelectual, cultural e motivacional das equipes de colaboradores.

Os primeiros registros encontrados na doutrina pesquisada acerca das atividades de gestão pública e liderança no Brasil remontam à época em que a família real portuguesa migrou para as terras brasileiras – período esse que ficou marcado pelo patrimonialismo, caracterizado pela dificuldade de distinção entre os interesses públicos

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.



e privados, incentivando então a criação das primeiras formas de organização governamental no país (MARINI, 2004).

Nessa época a administração era simples, havia poucos órgãos públicos constituídos que abrangiam, na maioria das vezes, a gestão de uma grande gama de serviços, isso aliado ao fato de que a insuficiência de critérios e métodos científicos de gestão e a centralização marcaram o início dos negócios governamentais (MARINI, 2004).

Mais recentemente, nas últimas duas décadas do século passado, iniciou-se um movimento global para discutir e pensar o ideal modelo de gestão adotado pelos setores públicos. A partir daí passou a se construir, gradativamente, organizações mais estruturadas e voltadas para os resultados (MARINI, 2004).

Nesse processo de estruturação, na busca de capital intelectual, as organizações passam a necessitar de gestores mais autônomos, com maior iniciativa e responsabilidade, com perfil bastante diferente daquele exigido até então, que era baseado na obediência e na submissão. Ao se instituir esse novo perfil, o setor público passa a requerer novos sistemas de gestão, capazes de apresentar respostas mais efetivas às necessidades da nova etapa da administração pública (BRESSER PEREIRA, 1997).

A partir disso surgiram severas críticas aos modelos predominantes de administração pública, bem como forte movimento político e ideológico para a construção e a legitimação de um novo modelo de liderança, fundamentado em conceitos e premissas mais modernos, tais como inovação gerencial, autonomia administrativa, descentralização, delegação de autoridade, dentre outros (BRESSER PEREIRA, 1995).

Nesse novo contexto, especialistas na área da gestão estratégica apregoam que: “embora não pensemos muito neste assunto, o fato é que nós passamos e as organizações ficam. E a nossa responsabilidade indelegável é deixar, para os que vão nos suceder, uma instituição saudável e com um futuro claro, delineado e sustentável” (COSTA, 2012, p. 03)

E para isso é que “um dos grandes desafios do gestor público é motivar os colaboradores, torná-los direcionados, satisfeitos e naturalmente comprometidos para alcançar as metas, os objetivos propostos” (ROBBINS, 2005, p. 122).



Importante é jamais dissociar liderança e motivação, definida como "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta" (ROBBINS, 2005, p. 123).

É sob esta perspectiva que se buscou pautar o presente estudo, buscando conhecer, dentro de uma determinada categoria de servidores públicos, qual é a percepção acerca do tema liderança e quais são os fatores motivacionais no ambiente público.

E para a delimitação do estudo, tendo em vista a amplitude e a diversidade dos órgãos públicos brasileiros nas três esferas, optou-se por realizar a pesquisa voltada ao ambiente de trabalho onde esta acadêmica desempenha suas atividades, ou seja, junto aos servidores públicos do Fórum da Comarca de Lebon Régis, Santa Catarina, Brasil.

Convalidando, o papel dos líderes na gestão das organizações públicas é um tema de significativa importância, a ponto de justificar, com ênfase, o desenvolvimento desse estudo, mesmo porque numa busca mais cuidadosa ao Portal de Periódicos Unisul – RIUNI foram localizadas várias publicações acerca do assunto – chefia e liderança. Algumas são voltadas ao segmento público, mas nenhuma abordando o caminho inverso, ou seja, a liderança no serviço público sob a ótica dos liderados.

Portanto, para a viabilização deste trabalho adotou-se a forma de pesquisa pura ou básica, a partir da coleta e análise de informações já existentes, perfazendo-se, desta forma, numa pesquisa teórica (GIL, 2002).

No que diz respeito ao aprofundamento do estudo, este, por sua vez, se deu dentro da técnica da pesquisa exploratória, com vista a proporcionar maior familiaridade com o problema proposto, tornando-o mais explícito (LAKATOS; MARCONI, 1995).

E as técnicas e instrumentos de coleta de dados utilizados se amoldam na definição de pesquisa bibliográfica, a qual foi desenvolvida através de estudos de materiais já elaborados e publicados, constituindo-se principalmente na pesquisa de livros, artigos científicos e páginas de *websites*, com objetivo de recolher informações e/ou conhecimentos prévios sobre o problema escolhido, bem com a pesquisa de campo, que foi colocada em prática através de questionários direcionados aos servidores públicos do Fórum da Comarca de Lebon Régis, a fim de buscar conhecer qual a percepção dessa categoria acerca da liderança (LAKATOS; MARCONI, 1995).



A seguir, para a melhor compreensão sobre o assunto, além da conceituação do termo liderança, serão analisados os estilos clássicos de liderança propostos pela doutrina de referência. Depois, o referencial teórico buscará reunir subsídios para entender como a liderança pode contribuir para a motivação do servidor. E por fim, será abordada a temática principal deste estudo, baseada na análise de dados coletados através dos questionários direcionados aos servidores públicos do Fórum da Comarca de Lebon Régis.

2 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

2.1. Conceito de liderança

Após a segunda guerra mundial (1934-1945) as organizações se deram conta de que já não era mais possível continuar tentando fazer com que pessoas trabalhassem em ambientes opressivos e passaram a valorizar situações nas quais pudessem utilizar ao máximo todo o potencial dos seus colaboradores (BERGAMINI, 2009).

A partir disso, vários estudiosos pelo mundo afora têm se dedicado à análise do tema, resultando em uma vasta e rica literatura acerca do assunto. Portanto, atualmente são muitas as definições atribuídas ao termo liderança.

De acordo com Robbins (2005, p. 258) “liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança formal, conferida pela organização, ou informal, definida como aquela exercida no grupo sem o cargo formal”.

Doutora em administração e especialista em motivação e liderança, a brasileira Cecília Bergamini (2009, p. 14) apresenta a seguinte definição de liderança: “a liderança não pode ser concedida por poder ou segundo uma estrutura; só se é um líder, se as pessoas seguirem sua liderança, tendo a liberdade de não o fazerem”.

Segundo Maximiano (2002, p. 303) “liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”.

Na preleção de Chiavenatto (2014) liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução



de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais.

Desde então, o valor de um líder se faz sentir praticamente em todas as direções dentro das organizações, e não somente adstrito e perceptível dentro de um grupo de colaboradores.

Os líderes são importantes por três motivos: em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações. O sucesso ou fracasso de qualquer organização. Em segundo, as adversidades que encontramos pelo caminho às vezes nos deixam sem rumo, então buscamos nos líderes um caminho, um porto seguro. E em terceiro lugar, o líder é aquele que conhece o problema, mas não se prende ao contexto, seja ele por conta dos cenários administrativos voláteis ou fusões e aquisições ou ainda por fatores demográficos (BENNIS, 1996, p. 22).

Logo, o papel do líder vem se tornando cada vez mais discutido no ambiente organizacional, pois com base nos conceitos trazidos acima, levando-se em consideração o foco do presente estudo – voltado ao ambiente público, é possível dizer que a liderança pode e deve ser exercida dentro de uma organização governamental, na medida em que ela se traduz no comportamento de determinada pessoa que ocupa cargo de chefia ou gestão, a qual, valendo-se do seu carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente conhecimento, aglutina um grupo de pessoas e as motiva para que, convergindo numa mesma direção, alcancem de forma mais célere e eficaz os objetivos propostos.

2.2. Estilos de liderança

O líder é um personagem considerado peça-chave dentro da organização, e por isso deve ter grande capacidade de avaliação e conhecimento para poder exercer sua liderança de forma a fazer com que seus liderados atinjam o melhor nível de entendimento, comprometimento e conseqüente aceitação de seu papel dentro da organização.

Mas não há um único perfil de líder aplicável para todas as situações, e cada estilo influencia de modo distinto o ambiente de trabalho, o comportamento dos profissionais e o desenvolvimento das atividades dos liderados.



Segundo Chiavenato (2014, p. 130):

Enquanto as teorias sobre traços de personalidade são simplistas e limitadas, as teorias sobre estilos de liderança consideram apenas certas variáveis da situação. Explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. A recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados.

Na doutrina existem várias classificações acerca dos estilos de liderança. No entanto, para a delimitação do presente estudo, eis que não é o objetivo precípuo aprofundar-se na abordagem do tema, serão referenciados apenas os três tipos clássicos.

A primeira classificação é a do líder autocrático, tido como aquele que comanda através de ordens e imposição, onde apenas o líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. Ele centraliza todo o poder e dá ordens sem permitir que os liderados façam contestações ou que tomem decisões sem o seu consentimento. É ele quem determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, bem como quem deve executá-las. Neste tipo de liderança o líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro da equipe (CHIAVENATO, 2014).

Já o líder democrático é aquele que busca a participação de todos. As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, onde o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário. Este modelo é totalmente diferente do anterior, pois as atribuições ganham novas perspectivas com os debates, e a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é objetivo e limita-se aos fatos, fazendo suas críticas e elogios (CHIAVENATO, 2014).

E por fim, o líder liberal é do estilo deixa fazer. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. Nesse modelo de liderança, a delegação é a palavra de ordem, pois o líder delega todas as tarefas e demandas para seus liderados e a sua participação no debate é limitada. Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos, e por isso esse perfil não se mostra muito eficiente, na medida em que o líder perde o



reconhecimento e o respeito de sua equipe e ainda acaba gerando um ambiente de competitividade agressivo que não tem muitos resultados expressivos (CHIAVENATO, 2014).

Além desses três estilos de liderança abordados acima, existem outras classificações que tratam do assunto sob perspectivas diferentes. Nesse contexto, para complementar o estudo, também se faz necessário citar uma quarta classificação – a doutrina majoritária a define como a liderança situacional, a qual apregoa que não existe um estilo ideal de liderança, mas em cada situação haverá um estilo que será mais eficaz, considerando as características existentes do líder, dos liderados e do sistema social mais amplo. Para ser eficaz, o estilo tem que se adaptar à situação (MAXIMIANO, 2002).

Sendo assim, em uma breve análise acerca desses estilos de liderança contextualizados acima, os quais se traduzem em um comportamento humano, pode-se afirmar que a liderança pode ser exercitada e aperfeiçoada, e os líderes devem mudar o seu perfil em função das características de cada grupo no ambiente organizacional.

2.3 Como a liderança pode contribuir para a motivação do servidor

Atualmente as organizações encontram-se inseridas em permanentes processos de mudança, e essas transformações são indispensáveis para vencer desafios em um mercado cada vez mais exigente e competitivo. Para isso, precisam contar com profissionais motivados, com capacidade de tomar decisões de forma rápida, inovadora e criativa, ou seja, que tenham seus objetivos alinhados aos da organização.

Conduzindo essa assertiva para o segmento público, o grau de dificuldade é ainda maior, pois lidar com o funcionalismo público é tratar com um grupo de pessoas diferenciado, heterogêneo, onde os fatores que motivam essa categoria não são os mesmos da iniciativa privada. Se um líder quer trabalhar com pessoas motivadas, ele precisa detectar que necessidades podem ser atendidas nas atividades dos seguidores. E também precisa dispor de autonomia e recursos suficientes, que lhe possibilite oferecer o fator valorizado pelo seguidor (BERGAMINI, 2009).

Nesse sentido, o gestor público tem um desafio ainda maior, que é o de motivar os seus colaboradores, tornando-os direcionados, satisfeitos e naturalmente



comprometidos para alcançar as metas e os objetivos propostos, pois a liderança exerce influência sobre a motivação, e no ambiente público, em regra, o líder não dispõe de liberdade e recursos para recompensar o seu liderado, pois o gestor público não age como dono, que pode fazer o que lhe pareça mais cômodo. A ele só é dado fazer aquilo que a lei autorize, de forma prévia e expressa.

Para Meirelles (2005, p. 112), daí decorre o importante axioma da indisponibilidade, pela Administração, dos interesses públicos, o chamado princípio da legalidade:

Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

Nesse sentido, enfatiza-se que a atividade de gerir e liderar pessoas dentro de uma organização pública é complexa, e o líder deve estar entrosado em seu ambiente de trabalho para que possa influenciar, de alguma maneira, a motivação do grupo para o atingimento das metas e objetivos da organização.

Como define Robbins (2005) motivação é a concentração de esforços para atingir a meta definida que incluem as características de persistência, intensidade e direção. Como o indivíduo reage à determinada situação pode variar em um indivíduo ou em vários indivíduos.

Conforme leciona Bergamini (2009), devemos atribuir quatro competências a quem cabe dirigir pessoas: “atrair atenção, dar significado às coisas, inspirar confiança e gerenciar a si mesmo”.

O líder atrai a atenção devido ao seu forte engajamento com os valores organizacionais; inspira confiança quando atende expectativas daqueles que preferem seguir pessoas nas quais confiam, mesmo que discordem delas; gerencia a si mesmo ao conhecer suas próprias capacidades sendo capaz de usá-las oportunamente. Ao serem capazes de dar significado às coisas, os líderes transmitem sua visão, comunicando-a e aglutinando os demais para que possam formar um todo. O líder é capaz de articular e personificar os ideais pelos quais a sua organização luta. Essa é uma forma de dar sentido àquilo que as pessoas estão fazendo. Com essas habilidades, o líder conseguirá também dar ritmo e energia ao trabalho. Os seguidores, por sua vez, conhecerão sua importância e sentirão que fazem parte da comunidade, desde que estejam abertos ao constante aprendizado. (BERGAMINI, 2009, p. 65-66)



Nesse contexto, concebe-se a motivação como parte integrante do processo de liderança, onde um profissional deve ter habilidade e sensibilidade de dispensar tratamento individualizado aos seus seguidores, pois eles possuem diferenças pessoais e individuais entre si, que devem ser facilmente identificadas para conhecer quais são os motivos que impulsionam os comportamentos dessas pessoas.

3. COLETA DE INFORMAÇÕES

O público alvo é composto por servidores públicos, terceirizados e estagiários que atualmente trabalham no Fórum da Comarca de Lebon Régis, Santa Catarina, Brasil, e não ocupam cargos e funções de chefia.

A pesquisa de campo foi desenvolvida no período de 5 a 17 de abril de 2018, onde os questionários foram distribuídos pessoalmente em formato impresso aos respondentes. A escolha do local e da abrangência da pesquisa deu-se em virtude da acadêmica ter maior afinidade com o grupo de trabalho alvo, já que também desempenha suas funções naquele mesmo órgão público.

A coleta de informações foi realizada através da aplicação de um questionário composto basicamente por perguntas de respostas fechadas e de múltipla escolha, dentro de um conjunto de alternativas pré-definidas. A estruturação do questionário buscou produzir resultados quantificados, facilitando assim a análise dos resultados. A exceção ficou adstrita ao conceito do termo liderança (sexta pergunta), onde os respondentes escreveram, por extenso, qual o entendimento sobre o tema.

O objetivo principal da coleta de informações foi traçar o perfil do grupo pesquisado, para em seguida verificar qual o nível de entendimento e percepção esses servidores possuem acerca do conceito e da importância da liderança. Depois, a estrutura do questionário nos possibilitou entender como o grupo enxerga o papel do líder dentro da organização e quais são os fatores que podem contribuir para a motivação no ambiente de trabalho. Já na parte final do questionário o objetivo foi aferir o nível de entrosamento do grupo com o líder e conhecer em qual estilo de liderança os respondentes almejam estar inseridos.

E por fim, cumpre justificar que os quadros apresentados a seguir, elaborados com base nas respostas obtidas através dos questionários, não fizeram distinção entre os



respondentes concursados, terceirizados e estagiários, tendo em vista que os resultados aferidos não permitiram essa análise de informações de forma separada, pois houve um alinhamento nas respostas envolvendo todos os perfis traçados.

3.1 Análise de dados

3.1.1 Perfil dos entrevistados

O objetivo desta pesquisa foi conhecer o perfil dos servidores que trabalham no Fórum da Comarca de Lebon Régis, e não ocupam cargos de chefia ou liderança. O grupo alvo é constituído por servidores concursados, terceirizados e estagiários. Nesta seção, representada através do quadro 01, será apresentado o vínculo de trabalho, o tempo de serviço, a idade, o sexo e o grau de escolaridade dos entrevistados.

Quadro 01 – Perfil dos entrevistados

ITENS		ALTERNATIVAS	RESULTADOS	TOTAL
01.	VÍNCULO DE TRABALHO	Servidor concursado	9	17
		Terceirizado	4	
		Estagiário	4	
02.	TEMPO DE SERVIÇO	Até 2 anos	5	17
		De 2 a 10 anos	8	
		Mais de 10 anos	4	
03.	IDADE	18 a 25 anos	4	17
		26 a 34 anos	3	
		34 a 40 anos	4	
		Mais de 40 anos	6	
04.	SEXO	Masculino	10	17
		Feminino	7	
05.	GRAU DE ESCOLARIDADE	Ensino médio	8	17
		Ensino superior	3	
		Pós-graduação	6	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2018.

Com base nas informações coletadas aferiu-se que o grupo entrevistado é constituído, na sua maioria, por servidores públicos do sexo masculino, concursados,



com mais de dois anos de tempo de efetivo serviço e com formação acadêmica superior. A média de idade concentrou-se, para os servidores concursados, entre 34 e 40 anos e mais de 40 anos de idade. Já em relação aos terceirizados e estagiários, o perfil traçado foi diferente, pois essa categoria de servidores é constituída por pessoas, na sua maioria, do sexo feminino, com formação de nível médio e com idade entre 18 e 25 anos e 26 a 34 anos, sendo cinco deles com menos de dois anos de atividade.

Essas informações são importantes para dimensionar os resultados das respostas aos questionários seguintes, pois, servidores com maior nível de instrução e com tempo de serviço superior a dois anos, como no presente estudo, em tese, apresentam melhores condições de compreender o assunto e formar opinião sobre os temas questionados.

3.1.2 Percepção sobre o conceito de liderança e perfil dos líderes

A presente seção tem por objetivo aferir o conhecimento e a afinidade que os entrevistados possuem acerca do termo liderança. Nesse sentido, a pergunta basicamente cingiu-se em descrever o que significa liderança, servindo também para fomentar a reflexão do grupo acerca do tema, já que as perguntas seguintes estão todas inseridas nesse contexto. Os resultados são apresentados no quadro número 02.

Quadro 02 – Conceito de liderança

06. Para você o que significa liderança?
Liderança é a capacidade pessoal de coordenar outras pessoas de forma a direcionar todos a uma finalidade específica.
Liderança é a condução de um grupo diverso de pessoas, transformando-as em uma equipe. Um bom líder deve tratar as pessoas com respeito, ser um bom ouvinte e saber motivar os seus liderados, deve dar exemplo de honestidade e comprometimento e caminhar junto com a sua equipe.
A arte de ativar as potencialidades dos liderados com o propósito de se alcançar resultados satisfatórios nas relações interpessoais e laborais.
O melhor teste para saber se alguém é um líder qualificado é descobrir se há pessoas que lhe seguem voluntariamente. O verdadeiro líder é o que faz discípulos.
Liderar é mais que saber mandar, refere-se ao controle, motivação e influenciar as pessoas que estão ao seu entorno na busca de resultados positivos. Todos trabalham em torno de um mesmo objetivo, faz parte do líder saber conduzir esta equipe.
Estar à frente, munido de conhecimento necessário para dar as diretrizes organizacionais, bem como, habilidade para estimular o grupo a alcançar os objetivos.
Líder. Chefe. Pessoa que comanda, administra.
Liderança é o caráter que um líder possui para destinar o grupo a seguir um determinado foco, objetivo, democraticamente.
Conhecimento e capacidade de conduzir o trabalho de um grupo/equipe, respeitando a individualidade de cada membro, tendo a capacidade para avaliar e incentivar o grupo em busca dos objetivos comuns e individuais.
É a capacidade de uma pessoa em conduzir um grupo de pessoas de forma a contribuir para o



desenvolvimento de uma determinada ação. É a condução de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados.
Liderança significa saber comandar o grupo que se está inserido, apresentando soluções e sabendo ouvir as sugestões do grupo. Significa não só saber impor ordens e determinar a realização da tarefa, mas sim discutir o assunto com o grupo a fim de que seja encontrada a melhor forma de executar o trabalho.
Na minha opinião, liderança é orientar determinado grupo, motivando com positividade os influenciados, para que estes contribuam da melhor maneira possível para com a equipe e, assim, alcancem os objetivos almejados.
Liderança é um meio de ter autoridade sobre determinadas pessoas, influenciando de forma positiva e entusiástica o comportamento delas.
"Antes de você ser um líder, o sucesso está na evolução pessoal. Depois que você se torna um líder, o sucesso está na evolução dos outros". Mack Welch.
Capacidade de comandar ou influenciar pessoas para determinado fim.
Liderança é a capacidade de estar à frente de uma equipe, fazendo com que esta equipe trabalhe com entusiasmo, e assim produza mais com melhor qualidade.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2018.

Da análise das respostas apresentadas, transcritas no quadro acima, percebe-se que todos os servidores respondentes, desde os mais jovens estagiários até os mais experientes concursados, buscaram sintetizar, mesmo que de maneira breve, a definição do termo liderança, provocando assim algum tipo de reflexão no grupo acerca do assunto, o que certamente acarretará na percepção e na apresentação de respostas mais precisas aos demais questionamentos.

O questionamento a seguir foi elaborado com o propósito de conhecer, a partir da opinião dos respondentes, quais são os aspectos considerados mais importantes em relação ao comportamento e a postura do líder no ambiente de trabalho.

Quadro 03 – Perfil do líder

07. Quais são os aspectos que você considera mais importantes em relação ao seu líder? Marque até três alternativas	
Honestidade e confiabilidade	14
Conhecimento	11
Tratar as pessoas com respeito	11
Bom exemplo	7
Ter atitude positiva e entusiástica	4
Compromisso	3
Ser um bom ouvinte	2
Poder de Influenciar as pessoas	1
Poder e autoridade	0

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2018.



O resultado dessa pesquisa apontou que dentre todas as variáveis elencadas no quadro 03, as quais, na sua maioria, são atinentes ao papel do líder, as que foram apontadas com maior importância pelos respondentes são a “honestidade e a confiabilidade”, seguidas do “conhecimento” e do “respeito para com o trato dos liderados”.

Assim, vale dizer que a atitude e o comportamento do líder no ambiente organizacional são preponderantes para contribuir com o processo de motivação do servidor, mesmo dentro de uma organização em que, pela característica do serviço público que presta, não se dispõe de muitos mecanismos para influenciar a motivação.

A pergunta que virá em seguida buscou conhecer como os liderados vislumbram a figura do líder no ambiente de trabalho, e qual é o nível de importância que eles atribuem à atuação desse profissional na coordenação das atividades e no alcance dos objetivos da organização.

Quadro 04 – Importância do líder

08. No seu entendimento, qual é o nível de importância que o seu líder representa para o desempenho das suas atividades profissionais?	
A figura do líder no ambiente organizacional é indispensável para a coordenação do trabalho que desempenho, bem como para estabelecer as metas e cobrar os objetivos a serem alcançados	15
A presença do líder é importante em algumas atividades, mas poderia ser dispensada em outros aspectos	2
O líder não é importante no ambiente de trabalho e sua presença poderia ser dispensada	0
Total de respostas	17

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2018.

E o resultado encontrado ao final, na perspectiva dos respondentes, apontou como fundamental a presença e a atuação do líder no ambiente organizacional, sobretudo para a coordenação das atividades, o estabelecimento das metas e a cobrança dos objetivos almejados pela repartição.

3.1.3 Fatores motivacionais e o relacionamento com o líder

Quando se aborda o tema liderança, a motivação não pode ser dissociada desse contexto, e por esse motivo é que os dois questionamentos a seguir – no quadro 05



representando os fatores motivacionais e no quadro 06 indicando o estado de entrosamento e relacionamento dos respondentes com o líder, foram inseridos no questionário.

Quadro 05 – Fatores motivacionais

09. Quando você cumpre as metas no seu trabalho, o que você espera receber em forma de reconhecimento de seu líder?	
Elogio pessoal	9
<i>Feedback</i> sobre o processo finalizado e incentivo para o início do próximo trabalho	6
Elogio perante a equipe	2
Dispensa ou folga no trabalho	0
Confraternização ou presente	0
Total de respostas	17

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2018.

Quadro 06 – Relacionamento com o líder

10. Como você classifica o relacionamento com o seu líder?	
Ótimo	10
Bom	7
Péssimo	0
Total de respostas	17

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2018.

A partir dos resultados obtidos, representados no quadro 05, é possível afirmar que o “elogio pessoal” foi a opção mais indicada, totalizando nove respostas dentre as opções disponibilizadas, como forma de reconhecimento e incentivo ao processo motivacional dos servidores. Em segundo lugar, seis dos respondentes assinalaram o debate sobre as metas e a avaliação dos resultados, bem como o incentivo ao início do próximo trabalho como forma de contribuir com a motivação do grupo. E apenas dois respondentes optaram por receber elogio perante a equipe como forma de recompensa pela conclusão exitosa de uma tarefa.

Já o nível de entrosamento entre os respondentes e o líder foi classificado, segundo os resultados demonstrados no quadro 06, nos conceitos “ótimo” – 10 escolhas, e “bom” – 7 respostas, o que é indicativo de que o grupo pesquisado mantém um alinhamento com o líder.



3.1.4 Estilo de liderança a partir de um *feedback* do liderados

E por fim, a última pergunta buscou conhecer, a partir de um *feedback* dos próprios liderados, em qual estilo de liderança eles almejam estar inseridos. Para a formulação dessa assertiva foram parafraseados os conceitos acerca dos três estilos clássicos de liderança – Autocrático, Democrático e Liberal, apresentados por Chiavenatto (2014), os quais estão indicados nessa mesma ordem no quadro 07.

Quadro 07 – Estilos de liderança

11. Qual é o estilo de liderança que você espera do seu líder?	
5	Apenas o líder deve fixar as diretrizes de trabalho sem a participação do grupo; aquele que comanda através de ordens e imposição; o líder determina as tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que o conjunto de atividades se torna imprevisível para o grupo; o líder é quem define o grupo de trabalho; o líder deve ser dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo e não aceita contestações (AUTOCRÁTICO).
11	As diretrizes de trabalho devem ser debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o próprio grupo deve apontar quais são as providências para atingir o melhor resultado e o líder apenas aconselha tecnicamente e coordena essas atividades; a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho; o líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas; o líder deve ser "objetivo" e limitar-se aos "fatos" em suas críticas e elogios (DEMOCRÁTICO).
0	O líder deve ter pouca participação, dando liberdade completa para as decisões grupais ou individuais; tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, deve ficar totalmente a cargo do grupo; o líder não deve participar interferindo no curso regular dos acontecimentos no ambiente de trabalho; o líder somente deve interferir e fazer comentários sobre as atividades dos membros do grupo quando perguntado (LIBERAL).
16	Total de respostas

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2018.

E o resultado obtido ao final da análise das respostas nos possibilita afirmar que a maioria – onze pessoas do total das respondentes – elege o estilo de liderança democrático como mais adequado ao seu ambiente de trabalho.

Fato que nos surpreendeu foi o expressivo número de respostas – cinco no total, indicando o estilo de liderança autocrático como o mais apropriado àquele grupo de trabalho, contrariando assim o posicionamento de Chiavenatto (2014), que infere que o estilo autocrático de liderança estaria, nos dias atuais, cada vez menos presente nos ambientes organizacionais, em face do seu potencial de influenciar negativamente na espontaneidade e na iniciativa do liderado, em relação ao desempenho de suas atividades.



E o estilo liberal de liderança não foi indicado por nenhum dos respondentes, contrariando a expectativa de que haveria respostas nesse sentido, devido à pesquisa ter sido realizada dentro de uma organização pública, onde muitas vezes o excesso de manuais e normas pode ser interpretado como prescindível ao papel do líder dentro da instituição.

4 CONCLUSÃO

Abordar temas relacionados à liderança e à motivação nas organizações é, sem dúvida, um trabalho difícil, principalmente quando o estudo é voltado ao ambiente público, onde as regras e os mecanismos para gerir e liderar pessoas estão sujeitas ao princípio da legalidade, pois não é possível agir com vontade pessoal, mas sim conforme os ditames da lei.

Como corolário do princípio da legalidade temos que, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

Nesse sentido, liderar pessoas no ambiente público não é tarefa simples, e para que seja possível contribuir na motivação do grupo para o alcance dos objetivos e das metas propostas pela organização, o líder deve ser habilidoso em inspirar a confiança e o entusiasmo nos seus liderados.

A pesquisa de campo demonstrou que os servidores públicos do Fórum da Comarca de Lebon Régis avaliaram, como fatores preponderantes no comportamento de um líder, a honestidade e a confiabilidade, o conhecimento, o trato respeitoso para com a equipe e o bom exemplo. Já como atitude que pode influenciar no processo de motivação, o principal incentivo que os respondentes apontaram como recompensa foi o elogio pessoal. E por fim, o estilo de liderança preconizado pela maioria das pessoas integrantes do grupo pesquisado, como sendo o mais tendente a se adequar aos anseios dos servidores, foi o democrático.

Mas com base na doutrina referenciada e considerando os resultados obtidos com a pesquisa de campo, pode-se concluir que não há um conjunto de atributos pré-definido para estabelecer o perfil correto de cada líder, e sim, de acordo com o ambiente



organizacional em que atua, o líder é quem deve criar uma maneira própria para alcançar esse êxito.

Em que pese às contribuições obtidas com a presente pesquisa, ainda há muito que se perquirir sobre o tema liderança e motivação no setor público, e os resultados aqui encontrados não devem ser generalizados para outras instituições públicas. Sugere-se, com o fito de auxiliar em futuras pesquisas relacionadas ao assunto, que a pesquisa de campo – a qual detém potencial para correlacionar a visão dos entrevistados à teoria, seja realizada ao final da revisão de literatura, para que seja dimensionada com maior propriedade dentro do contexto do estudo.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. São Paulo: Revista do Serviço Público, vol. 124, n. 1., 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª edição São Paulo: Elsevier Editora, 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica fácil. Construindo o futuro da sua empresa**. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**. 3ª edição São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.