

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA**

ELISÂNGELA REGINA DA FONSECA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO COMO
FERRAMENTA NA GESTÃO PÚBLICA**

São João Del Rei
2018

ELISÂNGELA REGINA DA FONSECA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO COMO
FERRAMENTA NA GESTÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada a Universidade Federal de
São João del-Rei como parte dos requisitos para
obtenção do título de Especialista em Gestão

Orientador: Prof. Dr. Thiago de Sousa Santos

São João Del Rei
2018

ELISÂNGELA REGINA DA FONSECA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO COMO
FERRAMENTA NA GESTÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada a Universidade Federal de
São João del-Rei como parte dos requisitos para
obtenção do título de Especialista em Gestão
Pública.

Aprovada:

Prof Msc. Sylvana Cardoso da Silva e
Almeida. (UFV)

Prof. Msc. Sylvana Cardoso da Silva e
Almeida. (UFSJ)

Prof. Dr. Thiago de Sousa Santos
(Orientador)

São João Del Rei
2018

“Dedico este trabalho a Deus pois sem ele eu não teria forças para essa longa jornada, dedico a meus professores, família e aos meus colegas que me ajudaram na conclusão da monografia”.

Agradeço primeiramente a Deus e todos da minha família.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA NA GESTÃO PÚBLICA

RESUMO

É de grande relevância o maior conhecimento sobre a atuação de líderes no cotidiano de empresas e na gestão pública, seja coordenando equipes ou mesmo atuando na execução de estratégias e planejamentos governamentais para garantir melhor qualidade dos produtos e serviços gerados. Esse trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica sobre a modernização sofrida pela gestão pública no Brasil e discutir o papel da liderança na harmonia de desempenho de equipe de trabalhadores. Assim, esta pesquisa tem como objetivo principal demonstrar como a liderança e a motivação na Gestão Pública e no ambiente de trabalho tornam-se necessário e ainda compreender como a motivação atua no comportamento das pessoas. O principal responsável pela motivação na gestão é a liderança, pois a motivação, já está dentro de cada um e o papel do líder é identificar o que motiva as pessoas e as ajudar a encontrar as habilidades que facilitem o seu desenvolvimento e a produtividade no ambiente de trabalho. Portanto, esta pesquisa é de caráter bibliográfico, estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material científico e com fontes seguras de referências.

Palavras-Chave: Motivação. Liderança. Gestão Pública.

ABSTRACT

It is of great relevance the greater knowledge about the performance of leaders in the day-to-day of companies and in the public management, either coordinating teams or even acting in the execution of strategies and governmental plans to guarantee better quality of the products and services generated. This paper aims to present a bibliographical research on the modernization undergone by the public management in Brazil and to discuss the role of leadership in the harmony of performance of the team of workers. Thus, this research has as main objective to demonstrate how the leadership and the motivation in Public Management and in the work environment become necessary and still to understand how the [motivation acts in the behavior of the people. The main motivator in the management is the leadership, because the motivation, is already inside each one and the role of the leader is to identify what motivates the people and to help them to find the abilities that facilitate their development and the productivity in the environment of work. Therefore, this research has a bibliographic character, a systematic study developed based on material published in books, magazines, newspapers, electronic networks, that is, scientific material and with reliable sources of references.

Keywords: Motivation. Leadership. Public administration.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. HISTÓRICO E CONCEITOS DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	12
2.1. Administração Pública.....	19
3. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO NAS EQUIPES DE TRABALHO.....	25
3.1. Motivação e Liderança na Administração Pública.....	33
4. A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA OS IDOSOS NO BRASIL	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

1- INTRODUÇÃO

No mundo atual as organizações sofrem mudanças constantemente, como à cultura, aspectos tecnológicos e a globalização, que está tornando as pessoas cada vez mais sintonizadas e flexíveis em seu ambiente de trabalho. Para se obter uma boa ação para conduzir pessoas, buscando benefícios no ambiente de trabalhos a Liderança e a motivação devem estar presentes em seu dia a dia. Pessoas que são desmotivadas e tem uma repercussão em seu ambiente de trabalho, voltada para a deficiência de qualidade de vida no trabalho, podendo se tornar um problema para a organização. Assim, as empresas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipe, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade. (ALENCAR, 1996)

Esta pesquisa tem por objetivo principal demonstrar como a liderança e a motivação na Gestão Pública e no ambiente de trabalho tornam-se necessário e ainda compreender como a motivação atua no comportamento das pessoas. Assim, busca-se conhecer a história sobre a modernização sofrida pela gestão pública no Brasil e discutir o papel da liderança na harmonia de desempenho de equipe de trabalhadores e ainda analisar competências e habilidades do líder em motivar seus liderados.

A motivação e a Liderança estabelecem ações que visa coordenar pessoas a fim de buscar de benefícios para o grupo e para o próprio indivíduo em seu local de trabalho, para que sua jornada seja prazerosa e estimulante, pois, pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização. Atualmente as empresas e organizações necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a organização de problemas em equipe, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade e consequentemente harmonia no ambiente (MATOS, 1999).

Gerir os negócios tornou-se um permanente processo de adaptação em resposta às rápidas e variáveis transformações do mercado global. Ambientes dinâmicos, incertos e complexos demandam das organizações uma constante reinvenção, inovação e mudança na sua maneira de liderar e gerir o trabalho. Nas organizações, tais exigências refletem na estrutura, cultura e comportamento organizacional. Percebe-se que os desenhos organizacionais têm se alterado de estruturas piramidais e verticais para estruturas em redes, horizontais, organizadas em núcleos de competências específicas, interligadas e interdependentes (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2006).

Na gestão contemporânea de pessoas, a nova configuração das relações de trabalho produz temas emergentes relacionados à gestão da diversidade, das gerações, dos talentos, da internacionalização de pessoas, das carreiras multidirecionais e das modalidades de trabalho flexível (BARRETO ET AL., 2011; KILIMNIK, 2011).

Como já falado, a desmotivação ocasiona diversos problemas, pois, pessoas sem entusiasmo perdem o rendimento consequentemente cai e suas tarefas não serão executadas corretamente. Os bons líderes facilitam a resolução de problemas em grupo e as empresas atuais necessitam de líderes assim, ativos e capazes de trabalhar e, aptos de trabalhar junto aos colegas, ajudando-os a promover suas necessidades e a adquirir as habilidades. Ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder (SILVA, PEIXOTO E BATISTA, 2011).

Em relação a concorrência, competência e competitividade nos dias de hoje que são tempos modernos, tecnológicos e de grandes mudanças, é notório que o capital humano seja um fator primordial e decisivo para que as organizações se destaquem. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas e também da Gestão Pública na contemporaneidade. Através da motivação pessoal, da educação formal e do treinamento, um indivíduo pode utilizar todo o seu potencial de forma mais eficiente, tornando-se um profissional de destaque e realizando seus sonhos e ideais pessoais (SOUZA, 2004).

Num cenário de alta complexidade, em que a interdependência e diversidade são características essenciais e marcantes, as políticas de gestão de pessoas devem enfatizar a importância de encorajar a autonomia dos trabalhadores, desenvolvendo competências para a inovação e capacidades para assumir responsabilidades de tomadas de decisão (ALENCAR, 1996).

Assim, uma boa liderança é responsável pela motivação de equipes, com isso a preparação do líder em relação a estimular, lutar sua equipe de trabalho é de suma importância e logo influencia seu comportamento de modo a se tornar mais efetivo aos objetivos da empresa. A liderança é indiferente em relação à motivação de equipes, tendo como o líder não tem o poder de motivar sua equipe, pois a motivação é algo pessoal, ela depende de cada indivíduo (LARA E LUCCA, 2000).

O presente trabalho possui a relevância de analisar o melhor conhecimento, atuação e perfil dos grandes líderes de uma instituição inclusive da Gestão Pública, por isso, se a justificativa da escolha do tema, pois a atuação de líderes no cotidiano seja coordenando equipes ou mesmo atuando na execução de estratégias e planejamentos governamentais

auxiliam para garantir melhor qualidade dos serviços gerados. Sempre que é citado algum assunto sobre o serviço público, presenciam-se alguns dos problemas generalizados que acerbam infelizmente essa área, como a má vontade da parte do servidor, que em resultado ocasiona em má qualidade de serviço e conseqüentemente nega o cumprimento do princípio da eficiência. O que mais se valoriza e busca hoje dentro de uma organização é o bom desenvolvimento do trabalho individual e em equipe, o envolvimento de seus funcionários dentro dela, e ao mesmo tempo por consequência, ter prazer em desenvolver esse trabalho que lhe cabe. Observa-se então que com estas e outras ações que valorizam o funcionário e priorizam a motivação e a boa liderança o administrador, contribui para uma melhora significativa em relação à qualidade dos serviços, e estes tornam as organizações mais comprometidas com o cidadão. (FREITAS, 2010).

Esse trabalho será realizado através de pesquisa bibliográfica, como forma de subsidiar as ideias nele desenvolvidas. Segundo Prestes (2008, p.26), “a pesquisa bibliográfica é aquela que busca adquirir conhecimentos a partir de informações provenientes de materiais gráficos ou de outras fontes”. No caso deste trabalho, foram pesquisadas fontes que abordam a temática estudada, como livros, artigos, documento, de modo a complementar. Dessa forma esse tipo de método é o que melhor se adequou aos objetivos da pesquisa, já que a mesma buscou estudar a importância da liderança e motivação como ferramenta na gestão pública.

Será apresentado, portanto, neste Trabalho de Conclusão de Curso a base teórica do estudo sobre a liderança e motivação, a gestão pública e a influência da motivação na equipe de trabalho, contendo as características, os conceitos, principais relevâncias, obtendo assim, um conhecimento que proporcionará um melhor entendimento sobre como melhorar o ambiente de trabalho e obter bons resultados.

Portanto, este estudo justifica-se uma vez que busca analisar as competências e habilidades de um líder motivador em seu âmbito de trabalho. Assim, para a pesquisa bibliográfica foram utilizadas fontes como: artigos, livros, anais de congressos, teses e sites científicos. O objetivo do trabalho foi analisar a evolução da liderança e sua atuação no contexto organizacional, observando as atividades do líder dentro de um ambiente de equipe ressaltando sua importância na motivação.

2. HISTÓRICO E CONCEITOS DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Atualmente em nosso país vive-se em um importante momento de transição simbólica, no qual enfrenta grandes desafios de modo a vencer dificuldades que fincaram raízes em nossa trajetória. Nesse sentido, podem-se destacar duas dificuldades que por muito tempo tem sido obstáculos ao desenvolvimento das potencialidades do nosso país, uma delas é a questão social, pois não tivemos uma tradição de políticas públicas sociais, diretamente voltadas para os menos favorecidos. A outra dificuldade encontrada diz respeito à burocracia, mas uma burocracia que paralisa e se torna sinônimo que impede, e atrasa o que aqui diz respeito principalmente a um perigoso processo de burocracia das almas, que conduz ao envelhecimento das práticas e à falta de motivação. Essas questões estão sendo enfrentadas e têm uma conexão muito importante e mesmo estratégica com a questão da gestão pública (BERWIG, 2010).

A história da humanidade mostra que administração existe desde os tempos mais remotos, tendo em vista que era possível enxergá-la na organização dos reinos e impérios antigos. Todavia, administração como ciência tem um desenrolar histórico bastante recente. A necessidade de tornar mais profissional a formação de gerentes, visando aprimorar o processo administrativo, surgiu a partir do final do século XIX e início do século XX. Daí por diante surgiram os estudiosos em Administração e mais tarde foi a vez do aparecimento das escolas, dos pesquisadores e consultores de administração, dentre outros (LENZA, 2011 p. 04).

No Brasil, na época da colonização portuguesa, o processo autoritário e exploratório foram as primeiras bases do patrimonialismo, destacando os processos de concessão de títulos, de terras e poderes quase absolutos e abusivos dos mandatários, dando início a prática político-administrativa em que o público e o privado não se diferenciam diante a administração pública. O processo de fragmentação de cargos e o abuso de autoridade e poder na confusão de atribuições e posse dos recursos do Estado para o desvio do bem público sempre foi "normal" desde o período colonial (1500 - 1822), atravessando o período Imperial (1822 - 1889) e chegando mesmo à República Velha (1889 - 1930) e infelizmente aos dias atuais (BRESSER-PEREIRA, 2001).

A formação da nação brasileira teve inúmeros males de origem, com destaque especial para a burocracia patrimonialista, formada por uma elite de juristas e políticos com amplo acesso e domínio tanto da educação quanto das riquezas, que subjugou e silenciou grande parcela da sociedade e um estado loteado confundindo o público e privado para manter-se em funcionamento. Por isso, foi relativamente longa a formação e estruturação do estado patrimonialista no Brasil, estendendo-se

da colonização até a chamada era Vargas (1945). Mesmo com o surgimento da sociedade capitalista e industrial e com a formação do Estado burocrático, ainda persistiram resíduos do patrimonialismo entre funcionários públicos, políticos e alguns setores da sociedade. As transformações sofridas pela população brasileira mesmo durante o período do estado autoritário e do golpe militar de 1964 foram conduzindo a nação a repensar suas estruturas administrativas tanto dos setores públicos quanto privados (ABRUCIO, 1997 p. 12).

No governo de João Goulart (1963) as tentativas de modernizar a área administrativa do estado foram destacadas com a criação do Ministério Extraordinário da Reforma Administrativa, esta reforma teve como o objetivo de se criar padrões de estudos para sugerir modelos e projetos para melhorar a competência do gerenciamento estatal. Porém, os projetos elaborados e discutidos só foram começar a ser destacados e implantados depois do golpe de 1964, durante os longos 20 anos de imposição de um estado autoritário, modernizador, burocrático e capitalista. Neste período a sociedade brasileira se uniu para formar uma grande aliança diversificada de interesses entre civis e militares, assim surgiu uma nova burguesia mas bastante complexa e diversificada e não mais mercantil e industrial- (NOGUEIRA, 1997).

A estratégia administrativa adotada pelo estado brasileiro é discutida por Motta (2007, p.88):

a administração pública desenvolveu-se como um dos grandes instrumentos para a manutenção do poder tradicional, e carregava fortes características desse poder. A forma de organização e gestão obedecia menos a critérios técnicos racionais e democráticos para a prestação de serviços e mais a sistemas de loteamento político, para manter coalizões de poder e atender a grupos preferenciais.

Diante dessas mudanças significativas, o Estado brasileiro, que se destaca em uma grande população jovem e a industrialização tardia, buscou se adaptar e se modernizar para proporcionar o crescimento do país. Esse ganho teve seu destaque e impulso a partir de 1995, através do Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado e, mais tarde, com a aprovação da Emenda Constitucional nº. 19 em 1998 (BRASIL, 2005).

O trabalho da Professora Kehrig (2005), ao definir administração pública e gestão pública, mostra com clareza que gestão e administração podem ser consideradas sinônimas, conforme discriminado a seguir:

A administração pública compreende um conjunto de pessoas, entendidas no seu coletivo, enquanto sujeitos públicos, que articulados através de órgãos e serviços desenvolvem a atividade ou função administrativa de gestão governamental que lhe compete. E por gestão pública se entende todo e qualquer processo gerencial que vise à consecução de ações e políticas públicas assumidas, direta ou indiretamente, por um ente estatal. “Compreende os processos de formulação, de planejamento, de coordenação, de execução e ou monitoramento das ações governamentais. Pode ser

caracterizada como gestão pública estatal, não estatal ou terceirizada” (KEHRIG, 2005, apud DARIO, 2004, p.15).

Para Santos (2006, p. 89) “a gestão pública refere-se às funções de gerência pública relacionada aos negócios do governo”. Já o professor Zapelini (2013, p. 7), aproxima a Gestão Pública à privada, mostrando que:

O termo Nova Gestão Pública é um conceito genérico que abrange os esforços feitos na Inglaterra e nos Estados Unidos, ao longo dos anos 80 e 90, sobretudo, no sentido de aproximar a gestão pública de sua congênere privada, mudando o foco dos processos para os resultados. O cidadão a ser servido pela estrutura administrativa passa a ser considerado como um consumidor cujos direitos devem ser reconhecidos. A empresa pública passa a focar no cidadão, buscando com isso atender a seus anseios.

Os resultados obtidos gerou uma grande preocupação com a satisfação e tolerância do público que se anseia, pensano de forma demasiada tanto na redução de custos como na melhora da qualidade dos serviços prestados à comunidade social e a população em si. Algumas das instituições ainda infelizmente não fizeram a transição do pensamento político para o administrativo, buscando apenas atender apenas aos interesses de alguns cidadãos distintos e não de forma generalizada, fazendo com que interesses individuais se destaquem aos coletivos. (MIRANDA, 2005)

Segundo o doutrinador José Afonso da Silva (2003 p. 07):

O princípio da eficiência administrativa consiste na organização racional dos meios e recursos humanos, materiais e institucionais para a prestação de serviços públicos de qualidade em condições econômicas e de igualdade dos consumidores.

Diante disso, o destaque e inclusão da eficiência e seus princípios na Constituição teve como objetivo principal transformar o modelo de gestão pública, que até então era basicamente focada em uma administração burocrática, onde o administrador público ficava atento somente aos procedimentos a serem abordados para garantir os fins, passando a formar-se uma administração gerencial com junção de métodos modernos de gestão oferecendo melhores condições de serviços, visando mais qualidade, menores custos e maior agilidade em sua prestação. (MOREIRA, 2008)

A professora Cristiane Fortes Nunes Martins (2007 p. 03), ao destacar o princípio da eficiência e sua devida importância, refere-se às suas duas vertentes, nos seguintes termos:

A eficiência como princípio assume duas vertentes: a primeira é organizar e estruturar a máquina estatal para torná-la mais racional para que as necessidades da

sociedade sejam alcançadas de forma mais satisfatória e a segunda, é regular a atuação dos agentes públicos buscando que esses tenham um melhor desempenho possível a fim de atingirem os melhores resultados.

No sentido da modernização, observa-se um grande esforço da população em geral e predominante da gestão pública, procurando solucionar os problemas relacionados a burocracia, assim, contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados, com limites nas consciências constitucionais e obedecendo aos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. (MARTINS, 2007)

Os últimos vinte anos foram marcados por grandes mudanças políticas, sociais e culturais, alargando os horizontes das sociedades. Associado a isso se verificou uma intensa evolução das comunicações permitindo intercâmbio de informações imediatas entre os povos, fenômeno este chamado de globalização. Essas mudanças se fizeram sentir no âmbito do Direito Administrativo e mais especificamente na forma de administrar a coisa pública visando sempre a atender as necessidades fundamentais da sociedade de forma eficaz e com o menor custo possível. (GONÇALVES, 2000 p. 02)

Diante da nova realidade que se apresenta a Gestão Pública, até então vista como ineficiente na prestação de serviços à comunidade precisou aperfeiçoar sua atuação, afastando-se da administração burocrática e adotando uma administração gerencial (SILVA, 2010).

As novas exigências das pessoas evidenciam a necessidade de cada vez mais fazer uma gestão voltada para o povo. Neste sentido, o objetivo da Administração Pública, compreende a própria atividade administrativa exercida pelo Estado, através de seus órgãos e agentes, para realizar seus fins, jungidos à ordem constitucional e legal, cujos destinatários não são outros senão os próprios indivíduos (CARVALHO, 2009).

Nos dizeres de Isabel María García Sánchez:

Poderíamos resumir que a nova gestão pública busca a criação de uma administração eficiente e eficaz, ou seja, uma administração que atenda às reais necessidades dos cidadãos ao menor custo possível, favorecendo para isso a introdução de mecanismos de concorrência que permitam a eleição de usuários e, por sua vez, promover o desenvolvimento de serviços de maior qualidade. Tudo isso é cercado por sistemas de controle que garantem a total transparência dos processos, planos e resultados, de modo que, por um lado, melhorem o sistema eleitoral e, por outro, favorecem a participação do cidadão. (SÁNCHEZ, 2010 p. 34)

É indispensável que os gestores fiquem atentos à regulamentação de tarefas gestoras, de modo que seu olhar esteja voltado para os indivíduos, priorizando suas necessidades. Assim, uma ferramenta que precisa ser compreendida, é essa regulamentação que assimila e é

utilizada para contribuir no cumprimento das tarefas de forma clara e objetiva, obter bons resultados voltados a maior eficiência nos serviços que se destaca em Gestão Pública (SECCHI, 2012).

Neste sentido, é de suma importância dar atenção a fatos que podem ocorrer em decorrência as intensas transformações sociais. Com isso, o Estado viu-se cada vez mais assumindo diferentes obrigações perante à sociedade, tendo maior responsabilidade em suas atividades e passando a dificultar em suas tarefas de atender às reais necessidades da população que devem ser geridas pela Administração Pública (SILVA, 2007).

Observa-se nessa trilha, uma habilidade muito á quem de privatizações e transmissão de serviços públicos, que antes eram atendidos pelo Estado, para empresas privadas que passaram a prestar tais serviços sob a fiscalização estatal. Por outro lado, uma nova postura do gestor público é cobrado pela própria administração pública e pelos cidadãos, pois, os serviços essenciais que devem ser prestados pela Administração Pública, com isso, tarefas como desempenhr com eficiência diante do novo mandamento constitucional é função de ambas (TERTO, 2011).

José Matias Pereira destaca que para a estruturação de uma gestão que priorizam resultados que realmente alcance os fins desejados, necessária é necessário uma agenda de ações e, citando Makón, elenca como principais itens:

[...] foco nos resultados; políticas públicas formuladas a partir de processo de planejamento governamental; Caráter descentralizado da tomada de decisões; flexibilização de recursos com cobrança de responsabilidade de gestores; utilização de planejamento estratégico nas organizações públicas e otimização dos processos administrativos; mudanças metodológicas no processo de formulação do orçamento público; sistemas de informação que forneçam subsídios para a tomada de decisão e mensurem os recursos na obtenção dos resultados (sistemas de apuração de custos); sistemas de monitoramento da gestão, prestação de contas e avaliação; desenvolvimento de indicadores que permitam medir o impacto da ação governamental e indicar os desvios para introdução de medidas corretivas. (PEREIRA, 2003 p.17)

Dessa maneira para levar em consideração e obter bons resultados esse novo modelo de gestão pública é necessário algumas mudanças e adaptações às novas tecnologias e condições de trabalho adequadas, como mudanças culturais, desenvolvimento pessoal dos agentes públicos, planejamento de ações e controle de resultados. Atualmente sabe-se que o desenvolvimento social destacado, põe à disposição do administrador público novas tendências, no intuito de proporcionar um maior aproveitamento dos recursos públicos, visando e atendendo um maior número de necessidades da comunidade com redução de custo, e estas tecnologias devem ser conscientemente utilizadas para atingir resultados mais eficazes.

Não podemos então deixar de lado e de reconhecer que os administradores devem investir em ambientes de trabalho adequados para que os agentes públicos consigam desenvolver suas atividades com maior eficiência (SARTURI, 2015).

As mudanças culturais dizem respeito à nova visão dos gestores e dos cidadãos em relação à administração da coisa pública, com o abandono da visão ultrapassada de que o interesse do Estado se sobrepõe aos interesses da comunidade, pois hoje os direitos fundamentais da sociedade se sobrepõe a tudo e sua satisfação deve ser buscada pelo Estado acima de qualquer outro interesse. (SILVA, 2003)

De outro modo, para que a gestão pública alcance a eficiência esperada é preciso que invista no aperfeiçoamento de seus gestores e agentes públicos, para que desempenhem suas funções com profissionalismo e motivação (PAULA, 2013).

O planejamento detalhado e demonstrativo é de extrema necessidade para as ações a serem colocadas em funcionamento para alcançar os resultados desejados, bem como, a efetivação de meios para avaliar os resultados e fiscalizar as ações executadas, possibilitando responsabilizar os gestores que não atinjam as metas ou promover sua valorização quando os fins são alcançados com eficiência, sucesso e precisão. Em alguns setores da Administração são previstos em lei os meios de “premiação” dos gestores que podem ser, desde o reconhecimento público de seu trabalho até o ganho de um percentual remuneratório relativo às metas alcançadas (SARTURI, 2015).

Tendo relevância astécnicas de avaliação de resultados os ensinamentos de Isabel María García Sánchez merecem ser analisados de acordo com suas afirmações:

Uma das ferramentas adotadas tem sido o sistema de avaliação de desempenho da unidade baseado no Modelo Europeu de Gestão da Qualidade, conhecido como o Modelo Europeu de Excelência para Órgãos Públicos (MEEOP). É uma técnica de auto avaliação que permite detectar os pontos fortes e fracos de uma unidade. Mas o maior ou menor sucesso futuro dos processos de controle e avaliação está vinculado ao desenvolvimento, aplicação e aprimoramento de técnicas já utilizadas na esfera privada. Técnicas de controle e mensuração de resultados que são cada vez mais importantes no processo de renderização de contas. Essas técnicas podem ser classificadas em ferramentas de informações internas e procedimentos de controle. As ferramentas de informação serão aquelas usadas pela administração para quantificar e medir os resultados alcançados em termos monetários e técnicos, com os procedimentos de controle tornando-se mecanismos para verificar a informação. As ferramentas internas de informação incluem contabilidade orçamental, financeira e analítica e indicadores e indicadores financeiros e de gestão. (...) Em relação aos procedimentos de controlo, a realização de auditorias operacionais tornou-se de importância desmedida, uma vez que um exame sistemático e objetivo pode ser utilizado como promotor do desenvolvimento da responsabilidade da administração, ao verificar a economia, eficiência e eficácia no desenvolvimento de atividades públicas. (SÁNCHEZ, 2010 p. 37)

Com o intuito de fiscalizar as ações governamentais, a participação do cidadão é uma importante ferramenta utilizada pela Administração Pública, facilitando através da comunicação externa do setor público. Atualmente essas ações são muito difundidas através de publicações oficiais de resultados de programas implementados, essas informações se obtém através da internet com “portais de transparência”, ouvidorias, além de audiências públicas onde os cidadãos podem participar efetivamente de tomadas de decisões sobre as melhores ações a serem desenvolvidas (RABELLO, 2009).

Por outro lado, a Gestão Pública deve desempenhar a fiscalização da gestão dos recursos públicos através de órgãos de controle interno que irão verificar a adequação das ações praticadas pelos gestores públicos. Como controle e fiscalização a posteriori os Tribunais de Contas exercem importante papel ao examinar as contas dos gestores públicos e apontar as inconsistências encontradas ou aplicar penalidades quando a gestão dos recursos públicos não ocorra de acordo com a lei e os princípios constitucionais. (PEREIRA, 2012 p. 05)

Dessa forma, a Gestão Pública fica encarregada de poder corrigir erros e adotar funções capazes de se obter eficiência ao emprego dos deficientes recursos de que dispõe para atender às necessidades fundamentais da comunidade (ARAÚJO, 2018).

Portanto, surge a necessidade de agir de forma isonômica para com a população, trazendo ganhos significativos. Assim sendo, torna-se necessário encontrar o melhor meio de gerir as atividades designadas, já que os cidadãos, assim como em empresa privada, devem ter os serviços das quais precisam de forma eficiente, sendo o gestor público peça fundamental no alcance desses objetivos.

2.1. Administração Pública

Para melhor compreendermos a atual versão da gestão pública se faz necessário conhecer um pouco da história da Administração Pública no Brasil. Nessa perspectiva, as funções de um gestor público, propõe-se destacar as principais funções da administração pública, de onde surgiram e qual a situação atual (MINOZZO, 2010).

A expressão "Administração Pública", tecnicamente, pode ser definida tanto em sentido objetivo quanto em sentido subjetivo. Objetivamente, é atividade desenvolvida pelo Estado voltada à consecução do bem coletivo. Em sentido subjetivo, é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas a quem a lei atribui o exercício daquelas atividades. (MARTINS, 2011 p. 09)

Para destacar e priorizar a importância da história da Administração Pública conforme sua clássica história em 1937, por Luther Gulick, é destacado que a parte da ciência da Administração que se refere ao governo e se ocupa, por isso, principalmente do Poder Executivo, mas não descarta os outros poderes. Por outro lado o mesmo autor define os elementos funcionais da administração, tais como: planejamento, organização, administração de pessoal, direção, coordenação, informação e orçamento (BERWIG, 2007).

Em meados de 1950, Simon (1947) e outros autores, conceituam a administração pública como as atividades dos ramos executivos dos governos e suas organizações.

Oliveira (1975 p. 11) define administração pública segundo seus sentidos e subjetivo, objetivo e formal. Sob o aspecto subjetivo, a administração pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; sob o aspecto objetivo, compreende as atividades do Estado destinadas à satisfação concreta e imediata dos interesses públicos; e sob o aspecto formal, é a manifestação do poder público decomposto em atos jurídico-administrativos dotados da propriedade da autoexecutoriedade, ainda que de caráter provisório.

A teoria da evolução do Estado se destaca em perder sua inicial função que era a de orientar e organizar o trabalho administrativo, baseada na racionalidade, dando origem ao que se chama de disfunção burocrática.

Segundo Weber (1967, apud CHIAVENATO, 2000, p. 309):

A burocracia é a organização eficiente por excelência. As disfunções burocráticas correspondem a anomalias e imperfeições no funcionamento da burocracia, onde se observa a falta de eficiência da organização, desperdícios dos recursos de materiais, rotina e apego dos funcionários a seus cargos e funções, bem como lentidão na resolução dos problemas.

Com isso, pode-se estabelecer um modelo de gestão pública como sendo o conjunto de ações administrativas executadas pela direção e gestão de uma organização para atingir os objetivos desejados. Assim, essas ações administrativas podem ser modificadas de acordo com cada organização, ligada às metas e objetivos almejados. Conceitualmente, os modelos de gestão pública, já inseridos em nosso país, definem-se em patrimonialista, burocrático e gerencialista. O gerencialista pode ser compreendido na atual administração pública. Os modelos apresentados buscaram ao longo da história melhorar de acordo com as novas situações e pelas deficiências e necessidades que os modelos anteriores deixavam (MOREIRA NETO, 2008).

Na visão patrimonialista a visão de que a gestão pública deveria servir a população para satisfazer ou dar condições para que suas necessidades fossem atendidas era antagônica,

ou seja, entendia-se que o Estado era uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho dos seus governados. Os governantes consideraram o Estado como seu patrimônio, havendo uma total confusão entre o que é público e o que é privado. (PEREIRA, 2012).

Administração Pública Burocrática: No século XIX surge com bastante afinco o capitalismo industrial e as democracias, assim, a administração patrimonialista fica impossibilitada de ser praticada, sendo de principal acordo para o capitalismo e a secção entre o Estado e o mercado. A democracia só pode existir quando a sociedade diferenciar-se do Estado. Assim a necessidade de desenvolver uma administração que separe o público do privado se torna imprescindível para o bom desenvolvimento (SILVA, 2007).

Dessa forma, a administração pública burocrática foi selecionada para tentar melhorar a administração patrimonialista, esta onde o patrimônio público e o privado eram alterados e difíceis. Surge também para reprimir a corrupção e o nepotismo. A administração burocrática tem por princípios: a impessoalidade, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor. Entre as principais críticas à administração pública burocrática pode-se citar a separação do Estado e sociedade, pelo fato de os funcionários se concentrarem no controle e na garantia do poder do Estado. (BRASIL, 2005)

Dessa forma, a administração pública gerencial se destaca como agenciador para esses sintomas características da burocracia. O principal enfoque da administração gerencial é a eficiência na qualidade dos serviços e a redução dos custos. Também procura vincular o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, subsidiada para resultados e o aumento da governança do Estado, ou seja, da sua capacidade de administrar com efetividade e eficiência. O cidadão passa de executores para parte participativa do Estado. (SCHMITT, 2009)

Hoje em dia, o modelo de gestão está cada vez mais se estabilizando em virtude das mudanças realizadas nas condições organizacionais, da redução da máquina estatal, da diminuição de custos, da distanciação dos serviços públicos, da criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação dos serviços e pela busca pela padronização dos processos para otimização de tempo e recursos, etc. (TERTO, 2011)

Comparativamente, podemos dizer que governo é atividade política e discricionária e com conduta independente; administração é atividade neutra, normalmente vinculada à lei ou à norma técnica, é conduta hierarquizada; quanto à gestão, esta implica o atendimento aos seguintes parâmetros básicos: tradução da missão; realização de planejamento e controle; administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; inserção de cada unidade organizacional no

foco da organização; e tomada de decisão diante de conflitos internos e externos. (SOUZA, 2002)

Como visto anteriormente, os três modelos de gestão pública apresentados não foram totalmente descartados, havendo o aperfeiçoamento dos métodos eficazes e descarte dos métodos ineficazes. As críticas mais conexas realizadas ao modelo gerencial não dizem respeito à volta ao modelo burocrático, mas sim a correção do managerialism (gerencialismo puro) no sentido de incorporar novos significados. A busca somente pela eficácia pode, se levada às últimas consequências, retardar e atrapalhar seriamente o gerente público (OLIVEIRA, 2002).

Assim, este modelo visa contribuir de forma significativa para o aumento da igualdade no acesso aos serviços públicos, requer o planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas pelo poder público, maior autonomia gerencial, elaboração de indicadores de desempenho e, sobretudo, a avaliação dos resultados obtidos. Além disso, a sociedade passa a atuar como observadora da utilização dos recursos de forma transparente introduzindo os cidadãos no debate público, com o objetivo de garantir que os direitos da coletividade se façam valer (LENZA, 2011).

O Estado brasileiro, bastante jovem e de industrialização tardia, precisou se modernizar para propiciar o crescimento do país. Esse processo ganhou impulso a partir de 1995, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e, mais tarde, com a aprovação da emenda constitucional nº 19 em 1998. Dessa forma, nota-se um esforço da gestão pública no sentido da modernização, procurando solucionar entraves burocráticos e, assim, contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, com limites nos ditames constitucionais e obedecendo aos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (BRASIL, 2008 p. 22).

Para Souza (2006), o aspecto dos modelos de gestão pública é baseada pelo momento histórico e pela cultura política que indicam uma determinada época do Brasil. Assim, a evolução, o aperfeiçoamento e a transformação dos modelos de gestão surgem diante das principais pressões sociais e econômicas que se traduzem em diferentes movimentos reformistas Compreendidos pelos governos que buscam um alinhamento com as demandas sociais internas e externas.

Dessa forma, percebe-se um grande empenho da gestão pública no sentido da modernização, procurando sempre resolver os distúrbios burocráticos e, assim, contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, com limites nas regras constitucionais e obedecendo aos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

3. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO NAS EQUIPES DE TRABALHO

A motivação humana antigamente era um instrumento de responsabilidade da área de Recursos Humanos, porém hoje em dia entra em destaque em grandes estratégias de empresa visando a melhoria das condições de trabalho. Assim, tem sido destaque nas principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna. Várias teorias tentam explicar o sentido desta força que os grandes líderes levam as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos (BUTTERWORTH, 2007).

Com a evolução do homem e da sociedade alguns valores de grande importância foram acrescentados e mais complexos de antigamente, pois no início, o homem era motivado a trabalhar pela simples questão da sobrevivência, para prover o sustento de sua família. Uma das maiores fontes básicas de produtividade de uma empresa ou organização é a motivação, pois funcionários bem administrados e motivados refletem bons frutos. O respeito ao indivíduo e um tratamento digno a todas as pessoas, que estão ligadas diretamente ou indiretamente com a empresa, são os princípios fundamentais de uma organização que aposta na chave para o sucesso. (TOURINHO, 1995)

A diversidade e a correlação são algumas das características que são de extrema necessidade nas políticas de gestão de pessoas, pois, em um cenário de alta complexidade, as pessoas devem enfatizar a importância de encorajar a autonomia dos trabalhadores. Tais competências desenvolvem e contribuem para a inovação e capacidades para assumir responsabilidades de tomadas de decisão e trabalho em grupo (LUCENA, 2004).

Para Fagundes (2007) o “líder” é a dimensão individual da competência de liderança, que também deve ser considerada e desenvolvida na dimensão coletiva da organização. A competência coletiva de liderança consiste no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes emergentes num grupo de líderes ou gestores, em um determinado contexto organizacional, sendo que “esse conjunto possibilita obter um resultado diferenciado no processo de trabalho que desenvolvem, por exemplo, a forma como tomam decisões, o quanto suas ações gerenciais se alinham às estratégias da organização, etc.” (Fagundes, 2007, p.16).

Com novas tendências que destacam no mundo do trabalho como boa liderança e o papel de liderados motivados e estimulados, são tendência, que remetem a uma tensão dialógica, entre tantas que estão presentes na atualidade. Assim, por um lado, os gestores se veem mais pressionados por bons resultados, porém de outra versão, observa-se as mudanças nas estruturas organizacionais que demandam novas lógicas. Ou seja, mais do que respostas

lógicas, “domínio de informações e controle, é preciso capacidade de inovação, difusão dos conhecimentos, flexibilidade, visão sistêmica, abertura, confiança e o estabelecimento de redes de relacionamento para o desenvolvimento das competências de liderança” (FUKUYAMA, 2000; SALINAS, 2004 p. 12).

Para que o indivíduo alcance determinadas metas é necessário oferecer recursos ou meios para atender suas necessidades no ambiente organizacional. São as necessidades, desejos, que impulsionam os indivíduos a estar mais motivada e cada pessoa tem vontades, necessidades e desejos próprios, o que os diferem uns dos outros, produzindo assim diferentes padrões de comportamento como valores sociais diferentes, e capacidade para atingir os objetivos também diferentes. (FIGUEIREDO, 2006 p. 04)

Segundo Figueiredo (2006) Conforme uma série de fatores que indagam e consequentemente inspiram o ser humano, é sem dúvida a motivação, embora seja difícil de definir exatamente o sentido dessa palavra, é o que os tornam estimulados e com convicção que são importantes para qualquer organização. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de uma forma específica, ou pelo menos, que dá origem a uma resposta a um comportamento. Este impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

De Rue e Ashford (2010 p. 08) compreendem a liderança como um processo que integra variáveis a) do indivíduo líder, como por exemplo, a maneira como ele internalizou relações de autoridade; b) o reconhecimento relacional, que diz respeito aos movimentos de reivindicar e conceder o poder na dinâmica dos processos interpessoais e grupais; e c) a aprovação coletiva, que consiste nas estratégias e práticas adotadas na organização para validar a ação da liderança.

A liderança pode ser abordada como a influência de uma comunidade humana e poder comprometer-se ao seu futuro, e especificamente de sustentar seus processos de mudança. Nesta perspectiva de liderança como um processo, ou como uma determinada competência coletiva que influencia a construção de sentido que auxilia no contexto organizacional, vai além da compreensão do indivíduo-líder, isso tudo tem uma grande significância nas reflexões sobre o papel dos líderes na eficácia de equipes. Colocando isso em questão, vale salientar um exemplo disso, como observar-se a eficiência e colaboração da prática do trabalho coletivo nas organizações tende a ser mais receptiva na cultura organizacional quando isto é observado no comportamento entre os líderes, ou seja, muitas atitudes dos líderes não apenas com seus liderados, mas também com seus pares e superiores hierárquicos (FIGUEIREDO, 2006).

Os líderes, conforme Chiaveneto (2002) devem ser ativos e participativos e algumas características são de suma importância:

Na visão de Chiaveneto (2002, p. 163), são características essenciais ao líder: constituir uma equipe; treinar e desenvolver as pessoas; analisar e planejar o trabalho, assegurando tarefas sintonizadas; traçar e rever objetivos; motivar as pessoas; monitorar e avaliar o desempenho e recompensar o desempenho. A motivação funciona em termos de forças ativas e deseja poder, status, recebe as ameaças e a sua autoestima. Essa não é um processo acabado, mas um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida.

Gerentes e Líderes devem mostrar-se hábeis para conduzir processos multidisciplinares e deles participar, visto que demandam poder de abstração, análise e síntese. Devem ser capazes, devem estar conscientes da necessidade de uma visão holística da realidade, visão essa que trata as partes segundo seus mútuos relacionamentos e o relacionamento como o todo, utilizando, portanto, o pensamento sistêmico. (MATOS, 1999).

A função gerencial é responsável pela motivação dos indivíduos. O gerente identificando o potencial interno de motivação de cada funcionário fica fácil extrair do ambiente de trabalho as condições para elevar a satisfação profissional. (BERGAMINI, 1997).

As teorias clássicas e das relações humanas entendem que as organizações para obterem o sucesso são influenciadas pela liderança, pois essa é responsável pelo controle do comportamento de um grupo. Liderar é um processo dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo para impulsionar esforços em função do alcance de objetivos em determinada situação, em função de três variáveis: líder, grupo e situação em que se encontram (CHIAVENATO, 2002).

Para Rivera e Artmann (2006) “líder é quem fomenta os processos de aprendizagem que podem gerar uma liderança disseminada e de que o desenvolvimento da liderança como instância individual depende de interações típicas do fenômeno social da aprendizagem” (p.416).

Para se alcançar bons resultados e grande esforço da equipe de trabalho, podemos nomear em liderança apoiadora, isso reflete quando o líder passa segurança para o liderado, Na liderança diretiva o líder, com o desempenho e satisfação do liderado, o líder tem o papel de fornecer as informações de forma clara e objetiva. E na liderança participativa as sugestões dos colaboradores são colocadas em prática e as ideias que são propostas são argumentadas e discutidas para terem a liberdade de se expressarem e se sentirem importantes. Já na Liderança Orientada é indicada para encorajar a equipe em buscar padrões elevados de

desempenho e ter maior confiança e habilidades para alcançar objetivos desafiadores. (FRANCES, 2000)

Uma liderança tem o papel fundamental para o sucesso e realização das metas e do propósito da empresa, afinal, são pessoas que criam, inovam e sabem usar recursos materiais para produzir a diferença. Nos últimos anos tem tido um aumento muito grande investimento na área de pessoal, principalmente na formação de líderes, através de cursos e treinamento interno, ministradas por consultorias e assessorias especializadas. O líder deve ser moldado, trabalhando no sentido de desenvolver esta qualidade de liderança para o grupo. (COVEY, 2002, p. 11)

Para a obtenção da satisfação, reforça-se a ideia da necessidade do desenvolvimento de cooperação e parceria dos trabalhadores para com a empresa, partindo-se do princípio de dependência de um e de outro são a pré-requisitos para o crescimento de ambos. A ajuda mútua de trabalho é algo que une, inspira e capacita seus indivíduos. No trabalho, estimular um clima em que todas as ideias seja ouvidas e que os colaboradores possam se relacionar como pessoas torna o ambiente melhor para vivência na empresa, e assim contribui para uma maior produtividade (GOFFEE, 2001).

No âmbito organizacional, a Gestão de Pessoas passa a ser um grande diferencial competitivo, uma vez que, hoje a preocupação das organizações com a motivação de seus colaboradores cresce consideravelmente. As organizações se empenham em fazer com que as pessoas permaneçam na empresa por um longo prazo, assim como, passam a reconhecer que a motivação está diretamente ligada ao aumento da criatividade, produtividade e conseqüentemente ao lucro (LIDERANÇA, 2003).

Desta forma, é fundamental que uma empresa invista em pessoas. Destacando, portanto, o papel do líder. Como tal cabe a ele motivar, fazendo com que cada membro de sua equipe de trabalho, desperte individualmente seu motivo para gerar uma ação, construindo uma equipe voltada para solucionar os problemas ou desafios organizacionais de forma criativa, caminhando para o resultado desejado (ALENCAR, 1996).

A formação de uma equipe eficaz é atividade que exige qualidades específicas de um gestor. Robbins (2005) indica que transformar indivíduos em equipes implica enfrentar alguns desafios. Primeiro, devemos considerar que muitas pessoas não gostam de atividades em equipe, sendo, portanto, mais solitárias. Um dos motivos pode ser a formação educacional individualista, fator amplamente observado na cultura da competitividade exagerada que se prega nas escolas e universidades e passa para as organizações nas quais trabalhamos. Talvez por isso as pessoas tenham grande resistência ao trabalho em equipes. No entanto, há muitos outros motivos, pois nessas relações deve ser considerada a dimensão dos interesses e dos conflitos entre as pessoas e os grupos.

Utilizar soluções lógicas e definir capacidade de novas visões e habilidade entre os seus liderados, não deixa de ser um item de grande valia para um bom líder. Exercer a autoridade com cautela e sabedoria, além de ser um grande papel de liderança, sobressai ações que além da excelência destacam a competência, habilidade e valorização do talento humano. (BORNSTEIN, 1996)

Se uma organização segundo Bergamini (1994) pretende criar ou manter uma cultura de trabalho em equipe, os gestores deverão estar atentos ao momento da seleção dos colaboradores que entrarão para aquela instituição. No caso da formação de equipes com colaboradores já existentes, também é importante que o gestor observe as habilidades dos possíveis candidatos à equipe a ser formada e, juntamente com a área de Gestão de Pessoas, crie condições para potencialização das habilidades.

O papel do líder é muito importante, em que a determinação e à precisão do trabalho em equipe, vence um grupo muito mais talentoso. O líder não precisa coagir ou pressionar os membros ou requerer lealdades deles. A direção geral flui automaticamente por meio de integração da visão, dos objetivos e estratégias do líder (CARVALHAL, 1999).

Um bom líder deve obter diversas e importantes salientações que são capazes de contribuir com pessoas, que seja atento o bastante para conhecer suas necessidades individuais, seus objetivos e desempenho e ainda valorizar todos em sua volta. Para tanto, é fundamental que se estabeleça uma comunicação eficaz. Sendo assim, a chave do sucesso da liderança é produzir as tarefas enquanto se constroem bons relacionamentos na organização. O líder precisa saber identificar as motivações dos liderados, no ambiente de trabalho, saber trabalhar com as diferenças motivacionais de cada um, compreendendo o estilo próprio de cada colaborador (BERGAMINI, 1994).

Neste sentido, o papel do líder de acordo com Chiavenato (1993) nas organizações passa a ser o de promover a motivação e o comprometimento entre os colaboradores de maneira tal a conseguir alcançar os objetivos, transformando estratégias em ações concretas. Por esta razão, liderar pessoas é um trabalho desafiante. Quanto mais preparado estiver o Gestor de Pessoas, maiores serão as chances de se obter os resultados desejados.

Segundo Goffee e Jones (2001), os grandes líderes precisam ter visão, energia, coragem e direção estratégica, entre outras qualidades que necessitam ser desenvolvidas para que as pessoas se tornem um líder eficaz. Para o líder, a questão fundamental é: desenvolver a capacidade criativa na equipe com que trabalha. Desta forma, um líder pode exercer diferentes impactos sobre seus colaboradores, sendo ele o agente de mudanças. O mundo empresarial vive em um período em que o grande desafio é saber dominar a mudança.

Um líder deve saber dar assistência, orientar corretamente sua equipe, preocupando-se com o seu desenvolvimento, com a autoestima do grupo, com o senso de realização das pessoas, indicando caminhos e soluções para sua equipe. Porém, deve-se destacar que para um resultado satisfatório, um líder precisa da aceitação por parte de todos os membros de sua equipe. O líder deve ser capaz de promover o exercício de uma gestão com foco em resultados, alinhando a prática do desenvolvimento da satisfação dos colaboradores e comprometimento dos mesmos com os objetivos organizacionais. Desta forma, a equipe é impulsionada e preparada adequadamente para enfrentar os desafios propostos. (BRUCE, 2006)

3.1. Motivação e Liderança na Administração Pública

Hoje as organizações passam por constantes processos de mudanças para enfrentarem transformações e vencer desafios com os quais se deparam em um mercado cada vez mais competitivo. Para isso precisam contar com profissionais motivados, com objetivos alinhados aos da organização, que possam se destacar em tomadas de decisões rápidas, de forma inovadora e criativa. E para o servidor público soma-se ainda a dificuldade de lidar com um público diferenciado, heterogêneo (MINICUCCI, 2007).

O conhecimento da motivação humana é extremamente relevante para que o administrador possa de fato contar com o amplo auxílio de seus colaboradores. A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. Muitos fatores motivam as pessoas ao trabalho. A necessidade de ganhar dinheiro, com certeza, é um deles. Porém, em determinados casos, como no funcionalismo público onde o salário é fixo, existem outros fatores, como benefícios e o senso de realização que devem ser considerados. (MOREIRA, 2007 p. 05)

Observando essas e outras dificuldades muitas teorias que abordam a motivação em diferentes perspectivas. Mesmo estudiosos analisem as várias teorias da motivação a partir de múltiplas perspectivas, elas não necessariamente levam a diversas indagações sobre o comportamento. Partes dessas teorias podem ser coniventes e tem obtido um grande esforço para interagir com as características de algumas delas. Atualmente um dos grandes desafios do gestor público é motivar sua equipe, torná-los direcionados, satisfeitos e naturalmente comprometidos para alcançar as metas, os objetivos propostos (PRUSS, 2010).

O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente, conforme a analogia do iceberg apresentada por Freud. A unidade básica do comportamento é uma atividade. O ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividades: andar, falar, comer, trabalhar etc. A qualquer momento pode, porém, decidir mudar de atividade. Para tentar responder a essas questões, convém considerar, primeiramente, que a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos (motivos aqui entendidos como desejos ou impulsos que ocorrem no interior dos indivíduos) (PRUSS, 2010 p. 09)

Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São, por assim dizer, as molas da ação. Também se pode identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas necessidades (CARVALHO, 2010).

Assim de acordo com Carvalho (2010 p. 12) Surge a necessidade do desenvolvimento de competências essenciais, pois, independente das mudanças que venham a ocorrer, não se tornarão obsoletas. Essas competências se resumirão no conhecimento acerca da organização, seu ambiente interno e externo, na capacidade e habilidade de solucionar problemas e conduzir negócios e sua atitude no enfrentamento e resolução dos problemas cotidianos.

A importância da liderança em qualquer organização seja pública ou privada a gestão precisa ser compreendida, levando em consideração que se tornou cada vez mais fundamental ao aspecto do líder na empresa pública, incentivando o desempenho dos funcionários, suas habilidades, preparando-os para se tornarem futuros gestores e atendendo as tomadas de decisão dos cidadãos de forma coerente e satisfatória (DRUCKER, 2012).

Para lidar adequadamente com a motivação requer-se, antes de qualquer outra coisa, a identificação de quem está motivado e de quem não está. Para tanto, a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal. Como o "corpo fala", a observação de gestos, postura e mesmo dos objetos usados pelas pessoas pode permitir de alguma forma identificar seu grau de motivação. Claro que essa "leitura do corpo" pode induzir a erros, pois o comportamento humano é muito complexo, e as pessoas são capazes, muitas vezes, de dissimular seus sentimentos por meio da expressão corporal. No entanto, a análise da expressão corporal cuidadosamente aplicada pode ser bastante útil. (ETTINGER, 2010 p. 14)

Os gestos positivos e expressões de entusiasmos e alegria são sintomas que só a motivação em ambientes de trabalho podem revelar, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou até mesmo uma postura tranquila. Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos, um leve rubor nas faces pode revelar satisfação, melhora em consequência as capacidades físicas, mentais e

sociais. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinais de desmotivação (ETTINGER, 2010).

A organização e aplicação no local de trabalho também permite o reconhecimento da motivação. Uma mesa organizada, por exemplo, indica que o profissional está disposto a encontrar os instrumentos de trabalho com maior flexibilidade e facilidade (NEZ, 2008).

A mais expressiva da motivação, no entanto, são as atitudes que os funcionários manifestam em relação ao trabalho. Fornecimento espontâneo de sugestões para melhorias do trabalho, receptividade a novas incumbências, franqueza nas respostas às perguntas que lhes são feitas, aceitação de desafios e aparência feliz são alguns dos principais sinais de motivação. Os motivos, como se viu, tem origem em necessidades que variam não apenas de pessoas para pessoas, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis. (SILVA, 2016 p.05)

Em um ambiente onde vários benefícios e remuneração já são determinados e normalmente independem da performance do servidor, a gestão de pessoas privilegia cada vez mais o papel de líder dentro das organizações pública no sentido de guiá-los em direção ao resultado desejado (VERGARA, 2000).

Se antes a preocupação era com os princípios do comando e controle, a partir da clara definição de papéis entre chefes e subordinados, atualmente os estudos se concentram na liderança, nas questões de seguir inteligentemente os líderes, da delegação de poderes e da acessibilidade do líder. É pensamento comum no funcionalismo público o sentimento de desvalorização e esquecimentos pelos governantes e falta de prestígio da população. Para criar um ambiente austero que leve à manutenção da motivação do servidor público é preciso definir medidas realistas que valorizem os bons servidores, criando mecanismos para que os usuários sintam-se como verdadeiros clientes, exigindo um serviço público de qualidade (NEZ, 2008).

Assim, a liderança deve ser entendida como um atributo gerencial e não mero controle, a "habilidade de influenciar pessoas no sentido da realização das metas organizacionais". O 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". (PALADINI, 2005 p. 13)

Quando se refere ao servidor público, a motivação constante se torna um pouco dificultosa, pois é um grande desafio dos gestores conseguir manter essa motivação através dos tempos. A motivação é essencial para o sucesso de qualquer atividade humana.

Infelizmente muitos setores do serviço público ainda sofrem com a falta de motivação e interesses conjuntos na ambiente de trabalho, ou seja, quando o ambiente de trabalho não é favorável fica mais difícil ainda manter a motivação de seus integrantes (MARTINS, 2006).

Segundo Carvalho (2006 p. 12), vários fatores internos e externos desmotivam os servidores públicos, em especial, os das áreas que não contam com plano de carreira bem definido, como: a cultura egocêntrica daqueles que sempre julgam que o salário está abaixo do ideal e, por isso, atendem mal o público; a estabilidade, que é conferida exatamente para garantir uma prestação de serviço igualitária e com qualidade, mas acaba fazendo com que o servidor se acomode e pior, atenda o cidadão como se estivesse lhe fazendo um favor; a constatação de que muitas decisões políticas superam as decisões técnicas e os fartos exemplos de corrupção também desmotivam os servidores; a inevitável convivência com servidores mais antigos desmotivados que passam metade de suas vidas reclamando do serviço, mas que por comodismo ou incompetência não o deixam; a ideia popular de que o servidor público não gosta muito de trabalhar, também acaba sendo um fator que o desmotiva cada vez mais; a falta de pessoal e de meios para atender a demanda que cresce a cada dia; a nítida falta de comprometimento com o trabalho público por parte de vários chefes que não estabelecem objetivos e metas para os administrados e exigem resultados de acordo com os interesses do momento; a percepção inequívoca de que, às vezes, o serviço público é usado com fim eleitoreiro também tira a satisfação de qualquer atividade.

Ainda segundo o autor, o aperfeiçoamento da motivação no serviço público necessita de programas consequentes que conscientizem o servidor de que: ser remunerado para facilitar a vida do próximo é um privilégio e, que esta é uma consequência benéfica e esta é a razão de sua atividade; cada um deles representa o serviço público como um todo; a imagem do funcionalismo público pode e deve ser melhorada, a partir da excelência no atendimento a cada cidadão e do entusiasmo de cada servidor (CARVALHO, 2006).

Dessa forma, é fundamental que cada servidor de acordo com suas atribuições seja preparado para atender as expectativas da equipe e da sociedade para quem é responsável de prestar serviço.

Neste sentido, a nova administração pública procurará adotar processos que ofereçam ao público resultados semelhantes às que ele obtém da iniciativa privada. Por outro lado, cada servidor público tem de se valorizar e perceber a relevância de seu trabalho, independentemente da remuneração e do reconhecimento alheio. Enfim, “feliz da comunidade que conta com servidores públicos motivados e que têm orgulho em servi-la”, cita (BONEZI2008 p. 05).

Ainda Carvalho (2006), afirma que:

As novas exigências das pessoas evidenciam a necessidade de cada vez mais fazer uma gestão voltada para o povo. Neste sentido, o objetivo da Administração Pública compreende a própria atividade administrativa exercida pelo Estado, através de seus órgãos e agentes, para realizar seus fins, jungidos à ordem constitucional e legal,

cujos destinatários não são outros senão os próprios indivíduos. (CARVALHO, 2009, p. 11).

Ter uma grande atenção na administração pública torna-se um fator indispensável para que os gestores estejam atentos nas execuções e realizações de tarefas de modo que seu olhar esteja voltado para os indivíduos, satisfazendo suas necessidades. Uma ferramenta que precisa ser compreendida, assimilada e utilizada para auxiliar no cumprimento destas tarefas de forma clara e objetiva, resultando em maior eficiência nos serviços prestados é a Gestão Pública (PALADINI, 2005).

Já o professor Zapelini (2013, p. 7), aproxima a Gestão Pública à privada, mostrando que: O termo Nova Gestão Pública é um conceito genérico que abrange os esforços feitos na Inglaterra e nos Estados Unidos, ao longo dos anos 80 e 90, sobretudo, no sentido de aproximar a gestão pública de sua congênera privada, mudando o foco dos processos para os resultados. O cidadão a ser servido pela estrutura administrativa passa a ser considerado como um consumidor cujos direitos devem ser reconhecidos. A empresa pública passa a focar no cidadão, buscando com isso atender a seus anseios.

A satisfação do público e o sucesso dos resultados é uma grande preocupação dos líderes, pois isso tudo reflete tanto na redução de custos como na melhora da qualidade dos serviços prestados à população. Algumas instituições infelizmente na área públicas ainda não fizeram a transição do pensamento político para o administrativo, atendendo apenas aos interesses de alguns cidadãos e não de forma uniforme, fazendo com que interesses individuais sobreponham os coletivos. (FRANÇA, 2009)

Surge a necessidade de agir de forma isonômica para com a população, trazendo ganhos significativos. Assim sendo, torna-se necessário encontrar o melhor meio de gerir as atividades designadas, já que os cidadãos, assim como em empresa privada, devem ter os serviços das quais precisam de forma eficiente, sendo o gestor público peça fundamental no alcance desses objetivos. Assim como nas empresas privadas, a liderança é de extrema importância nas empresas públicas, uma vez que o líder traça estratégias e faz planejamento governamental, direcionando e motivando o servidor para o cumprimento das suas funções, de modo que os serviços sejam prestados à população com qualidade. (FRANÇA, 2009 p. 40)

Para destacar ainda mais essa contraposição que enquanto o líder em alguns setores como o privado visa o lucro, já o líder na gestão pública deve priorizar no atendimento do interesse coletivo, e que para obtenham resultados mais efetivos, indiquem problemas e proponham soluções beneficiando a todos (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Oliveira et al (2010, p. 1461),

Enquanto líderes públicos devem concatenar inúmeros objetivos, com diferentes racionalidades e interesses, os líderes do setor privado tenderiam a ter objetivos mais claros. Afinal, encontram-se focados em um propósito central: o lucro, mais facilmente mensurável, por meio de indicadores econômico-financeiro. Além de dificuldades de se mensurar o desempenho dos líderes do setor público, soma-se o turno ver desses agentes, quer em função de limites de tempo no cargo, quer por mudanças administrativas e políticas frequentes. Agrega-se a isso, ainda, a estabilidade no emprego experimentada por grande parte ou mesmo a totalidade de seus liderados.

Observa-se a que o setor público enfrenta uma grande dificuldade, e que devido a falta de um bom líder motivado muitas vezes ocasiona o não cumprimento dos objetivos da gestão pública e conseqüentemente na insatisfação da população, fazendo com que a empresa pública receba inúmeras críticas de forma generalizada (FAZANO, 2006).

Ser líder na gestão pública na contemporaneidade torna-se uma atividade desafiadora, já que terá que ter contato com público diferenciado e fragmentado economicamente, que lutam para que seus desejos sejam concedidos. A qualificação, dedicação e aperfeiçoamento devem fazer parteda constante buscado líder, pois, juntamente com sua equipe, serão os grandes reponsáveis por um trabalho organizado e eficiente. Só assim será possível atender a demanda de forma eficaz, ganhando com isso a confiança da população e da própria equipe de trabalho (NETO, 2012).

Por fim, o gestor público com enfoque na boa liderança deve constantemente se empenhar para obter os melhores resultados de sua equipe de trabalho, desenvolvendo competências tanto organizacionais como inter e intrapessoais, seja na aplicação e realização de pequenas e grandes tarefas sob sua coordenação, seja na responsabilidade de sua equipe, visando sempre o interesse público. (NETO, 2012)

Esse trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica, como forma de subsidiar as ideias nele desenvolvidas. Segundo Prestes (2008, p.26), “a pesquisa bibliográfica é aquela que busca adquirir conhecimentos a partir de informações provenientes de materiais gráficos ou de outras fontes”. No caso deste trabalho, foram pesquisadas fontes que abordem a temática estudada, como livros, artigos, documento, de modo a complementar. Dessa forma esse tipo de método é o que melhor se adequou aos objetivos da pesquisa, já que a mesma buscou estudar A Importância da Liderança e Motivação como Ferramenta na Gestão Pública mediante todo avanço tecnológico que nos encontramos hoje.

METODOLOGIA

Esse trabalho será realizado através de pesquisa bibliográfica, como forma de subsidiar as ideias nele desenvolvidas. Segundo Prestes (2008, p.26), “a pesquisa bibliográfica é aquela que busca adquirir conhecimentos a partir de informações provenientes de materiais gráficos ou de outras fontes”. No caso deste trabalho, foram pesquisadas fontes que abordam a temática estudada, como livros, artigos, documento, de modo a complementar. Dessa forma esse tipo de método é o que melhor se adequou aos objetivos da pesquisa, já que a mesma buscou estudar a importância da liderança e motivação como ferramenta na gestão pública.

Será apresentado, portanto, neste Trabalho de Conclusão de Curso a base teórica do estudo sobre a liderança e motivação, a gestão pública e a influência da motivação na equipe de trabalho, contendo as características, os conceitos, principais relevâncias, obtendo assim, um conhecimento que proporcionará um melhor entendimento sobre como melhorar o ambiente de trabalho e obter bons resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa é normal concluir que atualmente o papel do líder faz uma grande diferença nos bons resultados no ambiente de trabalho e que está totalmente vinculado com o desenvolvimento de uma comunicação certa e o ligamento com a motivação de um grupo, time ou equipe. A boa liderança é direcionada através de atitudes, ousadia, postura comportamental, influência e principalmente com foco no avanço dos negócios. Não existe liderança sem motivação, e é praticamente impossível que haja motivação, ou seja, motivo para agir sem uma comunicação clara e direcionada.

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos na empresa. A chave é apostar no potencial humano. E as empresas estão pagando para ver. Através de investimentos em desenvolvimento de pessoal, que aliado ao gerenciamento administrativo, tem tudo para dar bons frutos e resultados. (BUTTERWORTH, 2007)

Não se pode ignorar que uma instituição no caso administração pública é constituída de pessoas com as mais variadas percepções e opiniões sobre o mundo, sobre as pessoas e o trabalho. Os funcionários constituem a parte pensante e operante da empresa, toda tecnologia disponível constitui apenas uma ferramenta. O essencial em uma empresa é ter pessoas que fazem o que querem e querem o que fazem, o segredo está em estimular a motivação individual, o desejo de ser e de estar no meio profissional que o envolve. Ela é composta de sujeitos e por isso, deve levar em conta esta condição. Somente as pessoas podem agregar valor, através de seu trabalho, conhecimento, visão e experiência de vida. Trabalha-se com as pessoas e para elas, sempre. (GOFFEE e JONES, 2001)

Os seres humanos é uma rede, um entrelaçado de relações. O êxito do nosso trabalho está diretamente relacionado com o significado que damos a ele e a todos os que dele participam diretamente ou indiretamente. Por isso mover a ação de forma consciente, responsável e prazerosa, não só é possível como também será o grande diferencial das empresas em um mundo globalizado. Motivação é a diferença que faz diferença. Não há truque para vencer, o que existe é uma atitude cotidiana. Quando existe a motivação o indivíduo faz acontecer. Porém dentro do ambiente de trabalho, há uma variedade de opiniões e de ideias, resultando em um ambiente que pode haver conflitos de opiniões. Assim, neste cenário, acrescenta-se a efetivação da especialização e aprofundamento de atividades, e a

atenção maior no que se refere ao desenvolvimento das tarefas e não no fator de ser humano.. (HOLLENBECK, 2004)

Uma liderança precisa se capaz de envolver sua equipe, emitir uma energia positiva e otimista e saber ousar, correr riscos, aperfeiçoando constantemente sua equipe. Um líder incapaz de influenciar positivamente sua equipe, fazendo com que todos vivenciem a visão, a meta e o objetivo que se quer chegar, não obterá sucesso em suas ações. A liderança implica na conquista da confiança e respeito por parte dos liderados, além do trabalho desenvolvido com transparência. Um bom líder é capaz de reconhecer os méritos de cada um de sua equipe, resultando no envolvimento das pessoas.

Constatou-se, também, que o líder precisa deixar claro aos funcionários se o caminho que está sendo trilhado irá, de fato, levá-los à realização dos objetivos desejados. Percebeu-se que o líder deve desenvolver sua capacidade de colocar-se no lugar dos outros, de ouvir seus liderados, bem como buscar formar novos líderes. É preciso, também, que o líder dê condições aos funcionários para mostrarem sua capacidade para novos cargos. Isso faz com que o colaborador sinta-se valorizado e bem sucedido.

Assim, de acordo com o que foi proposto pelos objetivos gerais e específicos do trabalho, o líder deve criar condições para que o funcionário sinta-se satisfeito ao sair de sua casa para ir ao trabalho, não encarando isso como uma tortura. Com isso, ficou claro, que as pessoas são o principal meio de aumentar a produtividade e levar a empresa ao sucesso e que uma organização não alcança êxito se seus empregados não se empenharem, devotando tempo e esforços extras ao seu trabalho. Ficou provado, assim, que dependendo da capacidade de quem está à frente da equipe, uma empresa e seus empregados alcançarão ou não seus objetivos, pois as orientações, os ensinamentos e a visão do líder funcionam como um “norte”, direcionando as pessoas rumo a seus objetivos.

Portanto, uma boa liderança implica no desenvolvimento de competência técnica e competência interpessoal, habilidades fundamentais para garantir o comprometimento das pessoas e aumentar a competitividade das organizações no mercado globalizado. O autocontrole emocional, a empatia com os liderados, a capacidade de comunicação, a flexibilidade, a atitude de mostrar-se humano frente os liderados, deixando claro que também possui pontos fracos e a confiança em suas intuições, são pontos chaves para o sucesso de um líder.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ABRUCIO, Fernando Luiz. A164i **O impacto do modelo gerencial na administração pública Um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. 52 p. (Cadernos ENAP; n. 10) ISSN: 0104-7078. 1997

ARMOND, A.C.; NASSIF, V.M.J. **A liderança como elemento com comportamento empreendedor: um estudo exploratório**. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, v.10, n.5, p.77-106, Set./Out. 2009.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de Aragão. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio**. Disponível em: >><http://www.slideshare.net/vsalasroldan/burocracia-eficincia-e-modelos-de-gestao-publica> <<. Acesso em: 28 jun. 18.

ARAÚJO, Fátima Fernandes Araújo; CRUZ, Maria do Carmo M.T. **Novos arranjos organizacionais para prestação de serviços públicos: breve análise legal**. Disponível em: >>
http://www.cepam.sp.gov.br/arquivos/artigos/NOVOS_ARRANJOS_ORGANIZACIONAIS_PARA_PRESTAcAO_DE_SERVICOS_PuBLICOS.pdf << Acesso em: 28 jun. 18.

AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução à administração pública**. 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

BASSANI, D.T.L.; NIKITIUKI, S.; QUELHAS, O.L.G. **A empresa como sede do conhecimento**. 22, Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002. Anais... ENEGEP-ABEPRO, 2002, p.1-8.

BERWIG, Aldemir; JALIL, Laís Gasparotto. **O Princípio Constitucional da Eficiência na Administração Pública**. Disponível em < http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4536>. Acesso em: 28 jun. 18

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BORNSTEIN, Steven M. e SMITH, Anthony F. **Os enigmas da liderança**. In: **DRUCKER, Peter F. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova visão**. São Paulo: Futura, 1996.

BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. 2008. 42 p. Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – U. E. L. – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

BUTTERWORTH, Bill. **Como formar equipes bem-sucedidas**. São Paulo: Futura, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Administração Pública**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 dez. 2013. Seção 1, p. 117. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=9374&Itemid=>. Acesso em: 29 jun. 18.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma Administrativa no Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995. CASTRO, Bruno. A evolução da administração pública. Disponível em: >> <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-evolucao-da-administracao-publica/50650/> <<. Acesso em: 29 jun. 18.

BRESSER-PEREIRA, L.C. **Do estado patrimonial ao gerencial**. In: PINHEIRO, L.; WILHEIM, H.; SACHS, A.F. (orgs.). Brasil: Um Século de Transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

BRESSER PEREIRA, L. C. (2001a [2009]) **Construindo o Estado Republicano: Democracia e Reforma da Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora. Publicação original em inglês, 2001.

BRUCE, Anne. **Como motivar sua equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CARVALHAL, E. **Ciclo de vida das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. V. II. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **Qualidade e Objetivos: Implicações teóricas e metodológicas para a análise das organizações**. In: VIEIRA, M.M.F. e Campos, V. F. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia', Rio de Janeiro, Bloch, 1994. □

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000. Chiavenato, I. Teoria Geral da Administração, São Paulo, MacGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **“Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações”**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 4ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DE BONO, E. **Criatividade levada a sério: como gerar ideias produtivas através do pensamento lateral.** Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.

DERUE, D. S; ASHFORD, S. J.. **Who Will lead and Who Will follow? A social process of leadership identity construction in organizations.** Academy of Management Review, 2010. Vol. 35, n° 4, 627-647.

DRUCKER, Peter. Tradução de William Heinemann. **O Gerente Eficaz.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1967.

FRANCES, H.; MARSHALL, G.; IAIN, S. **Liderança para o século XXI.** Tradução por Cíntia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.

FREITAS, Maurício de Lábio. **A Importância da Motivação dos Servidores Públicos/Maurício de Lábio Freitas.** Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA - Assis, 2010. 32 p.

FURTADO, A.T. **Novos arranjos produtivos, estado e gestão da pesquisa pública.** Ciência e Cultura. São Paulo, v.57, n.1, p.41-45, Jan./Mar. 2005.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social.** Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GUIMARÃES, M.C.L. et al. **Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento.** Cadernos de Saúde Pública. Rio de Janeiro, v.20, n.6, p.1642-1650, Nov./Dez. 2004.

GARDNER, J. W. **Liderança.** Rio de Janeiro: Record, 1990.

GOFFEE, R.; JONES, G. **Como desenvolver a Liderança.** HSM Management. v.26.p.57-63.mai./jun.2001.

GONÇALVES, MARIA DENISE ABEIJON PEREIRA: **Especialista em Direito Militar pela Universidade Castelo Branco, RJ.** Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Pelotas, RS. Analista Judiciária da Justiça Militar da União, desde 2000, atualmente lotada em Porto Alegre/RS, Brasil.

GULICK, Luther. **Science, values and public administration.** New York: Institute of Public Administration, 1937.

HOLLENBECK, J. E WAGNERILL, J . **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2004.

HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa.** 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LARA, L. L.; LUCCA, R. F.; PIVA, S. R. **Liderança e motivação no ambiente Organizacional**. Disponível em <<http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider1.htm>>

LIDERANÇA. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Lideran%C3%A7a>>

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo- Rio de Janeiro: HUCITEC- ABRASCO, 2000.

MOTTA, P.R. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos**. *Revista da Administração Pública*. Rio de Janeiro, edição comemorativa, p.87-96, 2007.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MIRANDA, Henrique Savonitti. **Curso de Direito Administrativo**. 3. ed. Brasília: Senado Federal, 2005.

MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. **O Princípio da Eficiência na Administração Pública**. Disponível em <http://egov.ufsc.br/portal/conteudo/o-princ%C3%ADpio-da-efici%C3%A7%C3%A3o-p%C3%ABlica>. Acesso em: 28 jun. 18

MORAIS, Janaina Jacolina. **Princípio da Eficiência na Administração Pública**. Disponível em < http://www.eduvaleavare.com.br/ethosjus/revista3/pdf/principio_eficiencia.pdf>. Acesso em: 28 jun. 18.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Quatro Paradigmas do Direito Administrativo Pós-Moderno: legitimidade – finalidade – eficiência - resultados**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

MONTORO, Fernando Antonio Franco. **A Gestão Financeira nos Municípios Paulistas**. In: **ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA**, 2010, Vitória. Anais... Vitória: ANPAD, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG440.pdf>. Acesso em: 29 jun. 18

MASCARENHAS, Marcos. **A nova gestão pública - seus desafios, tendências e objetivos**. Disponível em: >> <http://expertisegestaopublica.blogspot.com.br/2010/05/nova-gestao-publica-seus-desafios.html> <<. Acesso em 30 jun. 18

MINOZZO, Elisandra. **Modelos de Gestão Pública no Brasil**. Disponível em: <http://elisandraminozzo.blogspot.com.br/2010/05/modelos-de-gestao-publica-no-brasil.html>. Acesso em: 30 jun. 18

NOGUEIRA, M.A. **A crise da gestão pública: do reformismo quantitativo a um caminho qualitativo de reforma do estado**. Cadernos Fundap, v.21, p.6-25, 1997.

NETO, Alvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**. Thesis, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005.

OLIVEIRA, F.B.; SANT'ANNA, A.S.; VAZ, L.S. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.44, n.6, p.1453-1475, Nov./Dez. 2010.

OLIVEIRA, Lúcia M. B. de. (orgs.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, cap. 05. p.121-147, 2008

OLIVEIRA, Luciano. **Evolução da Administração Pública no Brasil**. Disponível em: >> http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/luciano_toq27.pdf<<. Acesso em 30 jun. 18.

OUIMET, G. **As armadilhas dos paradigmas da liderança**. Revista de Administração Pública. São Paulo, v.42, n.2, p.8-16, 2002.

PALADINI; Edson Pacheco et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PAULA, Ana Paula Paes. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Disponível em: >> www.uece.br/cev/index.php/arquivos/doc_download/66-texto2 <<. Acesso em 28 jun. 18.

PREDEBON, J. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. In Bresser-Pereira e Spink, orgs. (1998) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro1996. Disponível em: >> <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf> <<. Acesso em 28 jun. 18.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

RAMIÓ, Carles. **Teoría de la Organización y Asministración Pública**. Disponível em . Acesso em: 28 jun. 18

RABELLO, Wagner. **Estruturação da máquina administrativa no Brasil desde 1930: dimensões estruturais e culturais**. Disponível em: >> http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/toq6_wagner.pdf <<. Acesso em 29 jun. 18.

STEFANO, S.R.; GOMES FILHO, A.C. **Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte**. Revista Capital Científico. Guarapuava, v.2, n.1, p.127-145, jan./dez. 2004.

SILVA, João Martins da. **5S para praticantes**. 1.ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

SILVA, Maria Betânia. **A Liderança na Gestão Pública e o seu papel no Desenvolvimento** / Administradora Maria Betânia Silva. - Rio de Janeiro: ESG, 2015. 70 f.: il.

_____. **Criatividade hoje: como se pratica, aprende e ensina**. São Paulo: Atlas, 1999.

SARTURI, Claudia Adrielle. **Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial**. Disponível em: >> <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial,43523.html><<. Acesso em: 29 jun. 18

SÁNCHEZ, Isabel María García. **La nueva gestión pública: evolución y tendencias**. Disponível em <http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf>. Acesso em: 28 jun. 18

SILVA, José Afonso da. **Comentário contextual à Constituição**. 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

SANTOS, Clezio S. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SECCHI, L. **Gestão de Pessoas em Governos Municipais Brasileiros**. In: **ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA**, 2012, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2012.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior: a study of decision making process in administrative organization**. Nova York: Macmillian, 1947.

SOUZA, Antonio Ricardo de. **Configurando Dimensões Organizacionais e Modelos de Gestão Pública: em Busca de um Instrumento de Análise de Gestão para as Agências Reguladoras**. In: **ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA**, 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2006.

SCHMITT, Daniel Martín; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Modelos de Gestão Pública: Uma Análise Crítica do Modelo Utilizado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina**. Disponível em: >> http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Daniel_Martin_Schmitt.pdf <<. Acesso em 30 jun. 18

SOUZA, Bianca Tomaino de. **Dezesseis anos do plano diretor de reforma do aparelho do Estado (PDRAE): introdução à análise crítica sobre o papel do Estado brasileiro contemporâneo**. Disponível em: >> <http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/index.php/RBPP/article/view/1676> <<. Acesso em 28 jun. 18.

SOUZA, Eda Castro Lucas. **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan./fev. 2002.

TERTO, Daniela Cunha; PEREIRA, Raphael Lacerda de Alencar. **A nova gestão pública e as atuais tendências da gestão** simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/posters/0041.pdf <<. Acesso em 29 jun. 18.

TOURINHO, Nazareno. **Chefia, liderança e relações humanas.** 3ª Ed. São Paulo: Ibrasa, 1995.

VIEIRA, Celso. **O gerente e a gestão de pessoas.** 2ª ed. 2005.

WALDO, Dwight. **The study of public administration.** Nova York: Randow House, 1955.