



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

ETNÁ DE OLIVEIRA LIMA

**GESTÃO PÚBLICA: PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NO SETOR
PÚBLICO BRASILEIRO.**

GUAJARÁ-MIRIM/RO

2022

ETNÁ DE OLIVEIRA LIMA

GESTÃO PÚBLICA: PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO.

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Nome do Orientador: José Jarlison dos Santos.

GUAJARÁ-MIRIM/RO

2022

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

L732g

Lima, Etnã de Oliveira.

Gestão pública: principais competências de liderança no setor público brasileiro / Etnã de Oliveira Lima, Guajará-Mirim-RO, 2022.

19 f. : il.

Orientador(a): José Jarlison dos Santos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Guajará-Mirim-RO, 2022.

1. Gestão Pública. 2. Liderança. I. Santos, José Jarlison dos (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

CDD: 352

Bibliotecário(a) Responsável: Fernanda Leite Dias, CRB-11/909 (CAMPUS GUAJARA)

GESTÃO PÚBLICA: PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO.

Etnã de Oliveira Lima¹
José Jarlison dos Santos²

Resumo

A influência exercida pelo líder pode ser positiva ou negativa, o que pode facilitar ou dificultar as relações entre a liderança e liderados. A maioria das instituições com frequência desenvolvem e mantêm líderes, com competências e capacidade de motivar e influenciar positivamente pessoas no contexto laboral. O presente trabalho teve por objetivo analisar a atuação do líder e sua liderança, no contexto do setor público, observando suas capacidades, necessidade de sua função. Dentre outras perguntas procurou-se responder a principal: “quais são as principais competências para liderar pessoas no setor público brasileiro?”. Para atingir os objetivos foi aplicada pesquisa básica e bibliográfica, com enfoque analítico qualitativo e dialético. Considerou-se que a liderança no setor público requer aptidões, tais como: conhecimentos, saberes, comunicação assertiva; também, inclui habilidades de coordenação, administração, governança, gestão e gerência de recursos (humanos, materiais, não materiais, financeiros e econômicos).

Palavras-chave: Gestão Pública. Líder. Liderança. Competência.

1 INTRODUÇÃO

Os líderes são essenciais na vida laboral e cotidiana, tanto no serviço público quanto nas organizações privadas com ou sem fins lucrativos, ou seja, em todos setores imaginados existe o líder. Nas decisões do dia-a-dia seja ela tomada em casa, condomínio, bairro, igreja, comunidade, política, etc.; nos mais diversos contextos da vida social existem pessoas ou autoridades que exercem a liderança, para tal exercício é necessário ter aptidões de líder.

A influência exercida pelo líder pode ser positiva ou negativa, o que pode facilitar ou dificultar as relações entre os indivíduos, favorecer ou desfavorecer a compreensão das necessidades, preocupações e anseios das pessoas, em casos extremos causar até mesmo

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Guajará-Mirim. e-mail: etnadeoliveiralima@gmail.com

² Professor Orientador de TCC do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Guajará-Mirim. Especialista em Docência do Ensino Superior. e-mail: orientadortcc1.guajara@ifro.edu.br

adoecimentos. Quando o líder é competente, a liderança é positiva, as relações tendem ser boas e o clima ser bom; caso contrário as relações tornam-se difíceis e o convívio ruim.

Portanto, este trabalho de pesquisa tem por finalidade estudar a liderança de pessoas, e nesta identificar, descrever e analisar o líder e suas competências de liderança no setor público brasileiro.

1.1 Problematização

A maioria das instituições com frequência desenvolvem e mantêm líderes, com competências e capacidade de motivar e influenciar positivamente pessoas no contexto laboral das organizações públicas ou privadas; e com isso, facilitar o desenvolvimento e aprimoramento de funcionários ou colaboradores, o que evita ou soluciona problemas no ambiente de trabalho.

Por vezes alguns líderes que não se preocupam com a motivação de seus liderados, quando não há estímulo motivacional, pode acarretar em insatisfação nos componentes do time da organização, neste contexto tem maior tendência de surgir e (ou) crescer problemas diversos. A situação pode ficar mais complicada quando existe uma má ou falta de comunicação entre líderes e equipe. São sintomas de liderança deficiente: pouca ou nenhuma capacidade de ouvir críticas, delegar competências, compartilhar ou dividir obrigações e responsabilidades.

Contudo, questiona-se: O que é liderar? Qual a definição de líder? A liderança realmente influencia o comportamento das pessoas? E neste contexto, como pergunta principal tem-se: **quais são as principais competências para liderar pessoas no setor público brasileiro?**

1.2 Hipóteses

As possíveis conjecturas ou suposições para o contexto de aptidões de líder e liderança na gestão pública, são elas:

- a) Negativa: competências de líder e sua liderança não influencia em nenhum aspecto o comportamento de seus liderados.
- b) Afirmativa: aptidões de liderança realmente tem capacidade de impactar pessoas.
- c) Nula: o líder não é capaz de motivar ou desmotivar alguém ou si mesmo.

1.3 Objetivos gerais

Analisar a atuação do líder e sua liderança, observando suas capacidades, necessidades ou importâncias de sua função, no contexto do setor público.

1.3.1 Específicos

- a) Analisar aspectos estratégicos de liderança;
- b) Descrever aptidões, condutas e tipos de líderes;
- c) Relatar competências de líder.

1.4 Justificativa

No desenvolver da sociedade humana, especialmente no contexto da Administração como ciência em específico a Gestão de Pessoas, percebeu-se que os humanos são agentes decisivos dentro das instituições públicas ou privadas, pois sem pessoa(s) as organizações sequer existiriam.

Conforme a humanidade evoluiu, a liderança passou por várias abordagens, fases e evoluções; o desenvolvimento de aspectos, conceitos e princípios foi e, ainda, é trabalhado no âmbito social e nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, no comércio, na comunidade, na escola, em qualquer lugar que existam pessoas vivendo em sociedade, nesta frequentemente aparece a figura do líder; este desenvolve papel fundamental para atingir objetivos sociais e (ou) organizacionais.

De fato, o capital humano é essencial para que instituições possam desenvolver sua missão, visão e manter seus valores com competência e competitividade. Neste sentido, este estudo justifica-se na análise e estudo de competências, habilidades e influências do líder no comportamento de seus liderados.

Esta pesquisa tem por finalidade descrever e analisar competências do líder, contextualizando aspectos históricos da liderança na gestão pública, também, atualidades; seus principais legados positivos ou negativos que eles deixaram no setor público brasileiro. Com isso, considerar tempos atuais, isto é, métodos e técnicas utilizadas para melhorar competências

e atuação do líder nas organizações do século XXI; por fim, apontar possíveis influências que a liderança pode exercer em seus liderados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, são apresentados principais aspectos e conceitos básicos sobre líder, liderança e gestão pública; norteando suas competências, princípios e características.

2.1 Gestão pública

No Brasil, desde a sua independência em 1822, a administração pública passou de patrimonialista e burocrática para um padrão de gestão que considera princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, gerenciais e de liderança; no intuito de elaborar instituições estruturadas, geridas e governadas, com foco na publicidade, eficiência, dentre outros preceitos implícitos como o do planejamento (BRASIL, 1988; ZAVADSKI, 2018).

Segundo Zavadski (2018), a gestão pública brasileira se apresenta com configurações gerencias com aspectos burocráticos, também, com caráter empreendedor; isto é, que considera capacidade de criar, inovar e melhorar cada vez mais o serviço público em seus processos, procedimentos, ritos, saberes e tecnologias. Onde torna-se observável que “no processo de estruturação as organizações passam a requerer gestores com mais autonomia, mais arrojados e ponderados, com perfis diferentes do requerido até então, fundamentado no acatamento e na resignação” (ZAVADSKI, 2018). E nesse sentido, percebe-se a necessidade de se desenvolver pessoas, para ter líderes e gestores bem capacitados, autônomos e comprometidos para desafios do setor público e da sociedade brasileira (BERGUE, 2019).

O desenvolvimento de pessoas e equipes, requer investimentos de recursos humanos, econômicos, financeiros, e outros, entre os mais diversos os mais importantes são o tempo e a energia, pois estes são escassos. E assim, de fato, confirma-se que para a obtenção de líderes qualificados é necessário desenvolver capacidades ou aptidões profissionais e de liderança, que incluem princípios e valores que norteiam toda atuação profissional e o exercício de liderar no contexto das instituições públicas (ANDRADE; DANIEL, 2021; ROWE, 2002).

2.2 Capacidades ou aptidões profissionais

Conforme o Dicionário Priberam (2021c), capacidade ou aptidão pode ser entendida como competências ou faculdade que torna um indivíduo capaz de realizar algo, isto é, dotado de saber ou talento. Esta concepção foi elaborada inicialmente no meio empresarial, em específico na administração de empresas, ela foi incorporada na área de gestão e administração pública, para gerir e desenvolver pessoas; todavia, a ideia de competência ou aptidão ainda é discutida e aperfeiçoada (técnicas, procedimentos, métodos e metodologias) por especialistas, acadêmicos, empresários e profissionais das mais diversas áreas e instituições (ZAVADSKI, 2018; BERGUE, 2019; CHIAVENATO, 2005).

Quadro 01 – Principais competências técnicas e comportamental

Competência técnica	Aptidão	Saber fazer
	Ação	Saber aplicar
Competência comportamental	Conhecimento	Saberes
	Conduta	Saber proceder coerentemente com a missão, visão e valores da organização

Fonte: adaptação esquematizada (ZAVADSKI, 2018; BERGUE, 2019).

A discussão sobre competência apresenta várias linhas de pensamento e abordagens. No século XX houve autores que perceberam, competência como capacidade superior de realizar tarefa ou situação; neste mesmo contexto, outros entenderam como capacidade de entrega de resultados; no mesmo período existiu pensadores que consideraram aptidões como sendo insumos ou entradas (*inputs*). Já no século XXI, acadêmicos e profissionais interpretam competência como sendo - aprendizado, saberes, conhecimentos (recepção e transmissão), convicções, habilidades, atitudes, princípios e valores -, relacionadas a interações, relações e rotinas de trabalho, incluindo, saídas (*outputs*) ou entregas decorrentes do labor rotineiro (ZAVADSKI, 2018; BERGUE, 2019; ANDRADE; DANIEL, 2021).

2.2.1 Competências institucionais, fundamentais e individuais

Conforme as ideias e concepções sobre competência foram sendo construídas, revisadas e melhoradas ao longo do século XX e XXI, foi possível categorizar elas em: institucionais, fundamentais e individuais (FLEURY; FLEURY, 2006; FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2008).

No que se refere as aptidões essenciais, especialistas como Fleury & Fleury (2006) e Fleury & Oliveira Júnior (2008), argumentam que competências fundamentais estão ligadas a um conjunto de recursos tangíveis, intangíveis, materiais, imateriais, financeiros e econômicos, que abarca sistemas administrativos ou gerenciais, cultura e clima organizacional.

Não somente os indivíduos são dotados de capacidades, as instituições, também, têm suas competências e devem trabalhar e aperfeiçoar seu serviço para realizar manutenção de sua missão, visão e valores. Tendo em vista suas capacidades, tanto colaboradores quanto a organização (recursos: humanos, normativos, estruturais, materiais e não materiais) mobilizam a fim de cumprir suas competências elementares ou basilares, pois são estas que no mínimo devem ser atendidas (ANDRADE; DANIEL, 2021; CHIAVENATO, 2005; FLEURY; FLEURY, 2008).

2.3 Liderança

Liderança é a capacidade de gerir, direcionar e influenciar uma ou mais pessoas, no intuito de alcançar objetivos e obter resultados, isto de tal forma que se unam, e se transformem em equipe. O líder não precisa ser necessariamente um gestor, mas por vezes liderar é necessário realizar ações ou trabalhos estratégicos de gestão, pois ele faz sinergia entre recursos humanos, materiais, não materiais e outros insumos que se fizer necessário para liderança. (DRUCKER, 1996; ROWE, 2002).

Lidar com o paradoxo de liderar e gerenciar é difícil, mas é possível para uma massa crítica em organizações que não perderam o controle estratégico. Os executivos dessas organizações devem começar a ver-se como líderes estratégicos que necessitam aceitar e unir líderes visionários e gerenciais. Devem combater as influências coercitivas do controle financeiro e lutar pelo exercício dos controles estratégicos e financeiros, com ênfase nos estratégicos. Devem entender os conceitos de conhecimento tácito e explícito, de pensamento linear e não linear e perceber como podem integrá-los para que a organização se beneficie. (ROWE, 2002).

Os líderes e liderados devem trabalhar para que a organização alcance as metas e mantenham a missão, visão e valores propostos pela instituição. Conforme Bergamini (1994), o significado de liderança pode variar nas organizações. “Constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre o outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada” (BERGAMINI, 1994).

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana [...]. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza

humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar. A liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio dos processos da comunicação humana para a consecução de uma ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 2003).

Há vários tipos ou estilos de liderança, elas podem ser divididas em dois grandes grupos: positiva ou negativa, nestas ocorre as mais diversas abordagens; por exemplo, a liderança fundamentada em valores utilizada nas forças armadas do Brasil. “A liderança baseada em valores define critérios de condução e de conduta para o líder, que passa a buscar condições de desenvolvimento próprio e principalmente, propicia as ferramentas para que os liderados atinjam objetivos mais altos e com mais autonomia.” (ANDRADE; DANIEL, 2021).

Dentre os vários tipos de liderança, Chiavenato (2005) descreve e analisa os principais estilos conforme o expediente, aspectos políticos e político-administrativo.

Quadro 02 – Principais estilos de liderança.

Cronograma de Trabalho	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Processo de Decisão	O líder toma as decisões sem qualquer participação do grupo.	As decisões são debatidas e tomadas em conjunto; tais deliberações e embates são estimulados e assistidos pelo líder.	Liberdade total para a tomada de decisões individuais ou coletivamente, com pouca ou nenhuma participação do líder.
Planejamento de Trabalho	O líder faz determinações, na medida em que são necessárias de maneira imprevisível.	A equipe planeja e desenvolve técnicas para conseguir os objetivos com recomendações do líder. O trabalho ganha significados com debates e participações.	A participação do líder no debate é limitada, esclarece e pode fornecer informações quando solicitadas.
Distribuição de Trabalho	O líder atribui a tarefa que cada liderado deverá executar, e se tiver equipe(s) ele é quem escala.	A divisão das atividades fica a cargo do time, cada membro pode escolher seus pares, caso tenha	A partilha do trabalho e a escolha dos colegas ficam por conta do coletivo. Sem a participação do líder.

		necessidade de formar equipe(s).	
Participação do Líder	O líder não é impessoal e dominador, isto é, reserva para si os comentários sobre o trabalho desenvolvido.	O líder se comporta como um membro normal do grupo. Estimula o time com retornos sobre fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz avaliações ou manifestações sobre o curso das tarefas. Faz apenas comentários quando solicitado.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2005).

2.3.1 Principais competências de liderança

A comunicação é elemento básico das relações humanas, por mais que seja algo essencial nas interações no cotidiano e no contexto laboral, o processo de comunicação vai além da simples troca de mensagens e interações, ações ou reações sobre informações compartilhadas. Como se percebe implicitamente o efeito prático de fato é que a comunicação aproxima pessoas, isto possibilita o desenvolvimento de vínculos, confiança entre os envolvidos. A fé e laços gerados pelos atos de comunicar-se, também, proporciona melhor sociabilidade, sintonia e sinergia entre líder e liderados (BERGUE, 2019).

A sinergia é uma característica das equipes capaz de gerar um resultado superior ao somatório das entregas individuais. A interação sinérgica produz isso na medida em que as pessoas, no exercício das suas atividades, compartilham saberes, e ao mobilizarem as suas competências podem influenciar o pensamento e a ação dos demais (BERGUE, 2019).

A comunicação é um princípio estratégico que pode ser utilizado para engajar e sintonizar cada pessoa e o coletivo a trabalhar para alcançar metas estabelecidas. O impacto na maioria dos casos é positivo no clima e na cultura organizacional. As conversações em particular ou coletivamente tornam viável retornos ou comentários (*feedback*) sobre andamentos dos trabalhos no empreendimento a ser alcançado (BERGUE, 2019).

Conversas formais ou informais, orientação e acompanhamento desenvolvido pelo líder e seus liderados são essenciais para manter a motivação e a dedicação. Quando os retornos

forem defeituosos ou inexistentes, pode ocorrer a perda do engajamento, problemas diversos, e de produtividade. Positivos ou negativos, retornos são necessários, pois auxiliam todos os envolvidos no alcance dos objetivos propostos. Para realizar *feedbacks* ou comentários a liderança pode optar por realizar reuniões ordinárias ou extraordinárias (BERGUE, 2019; ZAVADSKI, 2018).

A comunicação e retornos contribuem essencialmente para o líder delegar tarefa de maneira adequada. Tem-se que a delegação de afazeres para indivíduos empregados em uma organização é uma tarefa que exige que a liderança obtenha conhecimento das competências, habilidades e talentos individuais e (ou) coletivos; porém, existem atividades ou tarefas que não podem ser delegadas, principalmente aquelas que exigem sigilo ou estão restritas a um determinado grupo (BERGUE, 2019; ZAVADSKI, 2018).

A ideia de atribuir ou dividir tarefas, segue a mesma da comunicação e (*feedbacks*), isto é, tornar a dinâmica laboral eficiente, efetivo e eficaz - desenvolver pessoas, líderes e agregar valor -, não só oferecer oportunidade de crescimento funcional aos cooperadores; mas ainda afetar positivamente a motivação e dedicação dos colaboradores, por extensão a instituição é beneficiada financeira e economicamente. Portanto, é interessante que a liderança reconheça e (ou) recompense individual e coletivamente, resultados dos trabalhos desenvolvidos. (BERGUE, 2019; ZAVADSKI, 2018).

Em suma a liderança exige habilidades e competências essenciais do(s) líder(es) que perpassa desde a comunicação, agregar valor, desenvolver e motivar pessoas até a delegação de tarefas. Além destes talentos ou aptidões fundamentais aos exercícios de liderança, outras estratégias e ações são necessárias para o desenvolvimento de pessoas; por exemplo, princípios e aspectos relacionados à gestão, gerência e governança (BERGUE, 2019; ZAVADSKI, 2018).

2.3.2 Líder

De acordo com o Dicionário Priberam (2021b), o líder é uma pessoa que exerce influência, lidera ou dirige sobre pensamento, comportamento ou opinião dos outros. Na maioria dos casos é um indivíduo com habilidade de liderar, que articula e usa seus conhecimentos, capacidades e influências para dirigir pessoas ou equipe na busca de metas miradas. “Liderar deve conduzir à criação de climas organizacionais adequados ao

desenvolvimento de pessoas, equipes e à criatividade e realização pessoais.” (SCHIAVO, 2008).

Chiavenato (2003) percebe a necessidade a presença de líderes em todas organizações e na sociedade humana, pois para estabelecer e manter objetivos ou obter resultados desejados é fundamental ter líderes; estes com suas competências e sabedorias sobre o comportamento humano, desenvolvem e conduzem outros indivíduos às metas almejadas, isto é, exercem o papel ou ação de liderar.

Portanto, tais adjetivos e percepções anteriormente descritos sobre o líder e o exercício de liderança, apontam que ele tem responsabilidades sobre seus liderados; vez que, deve promover o desenvolvimento das pessoas, criar e manter mecanismos para que elas tenham meios de ter motivação, e se manter motivadas. Com isso, tem-se melhores condições de desenvolver melhor os trabalhos na busca de objetivos institucionais (CHIAVENATO, 2004).

2.4 Liderança na gestão pública brasileira

A liderança no setor público brasileiro passou por várias fases e evoluções desde o período imperial, todavia houve consideráveis avanços no Brasil República. Com a instalação do regime republicano foi necessário desenvolver liderança para melhor gerir a coisa pública, pois para atender princípios da administração da república como: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, responsabilidade, governança, entre outros; requer liderança de líderes ou autoridades públicas capazes de exercer papel de líder em conformidade com princípios previstos em lei (BERGUE, 2019; ZAVADSKI, 2018; BRASIL, 1988).

Nas primeiras décadas da república no Brasil, a liderança pública teve pouca evolução, vez que o regime republicano era novo na sociedade brasileira; todavia, houve consideráveis avanços nas décadas de 80 e 90 do século XX. Com a necessidade de se ter lideranças com as citadas capacidades, observa-se a relevância do seu estudo no contexto de gestão pública; principalmente na segunda metade da década de 1980, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que estampou princípios da Administração: “[...] Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BERGUE, 2019; ZAVADSKI, 2018; BRASIL, 1988).

Com a globalização o neoliberalismo econômico sendo adotado em diversos países, exigiu do Estado brasileiro melhorias na gestão pública; neste contexto surgiram programas para Gestão da Qualidade Total (GQT) no setor público nos anos de 1990, também, programas e ações para gerir e desenvolver pessoas que perduram até os dias atuais, o que inclui o formar líderes para melhor preparar equipes no intuito de se obter serviço público de qualidade, sendo este o objetivo da GQT (DRUCKER, 1996; BEZERRA, 2021; VEIGA, 1998).

2.4.1 Principais competências de liderança na gestão pública brasileira

A comunicação é a linha que costura e permeia a vida humana, e no mundo laboral é fundamental para realizar os esforços no intuito de conseguir alcançar os objetivos; para conduzir o trabalho a ser executado é notório o papel do líder, pois este além de se comunicar bem, convém saber fazer o exercício de ouvir seus liderados, isto é, ter comunicação assertiva e escuta ativa para criar e manter vínculos saudáveis. Quando existe falha de entendimento ou interlocução no pessoal ou entre líderes e liderados a tendência é de acarretar problemas diversos como: conflitos desnecessários, retrabalhos, baixa produtividade, atrasos, e outros prejuízos que pode impactar negativamente o clima e (ou) a cultura organizacional da instituição (DRUCKER, 1996; ZAVADSKI, 2018; BERGUE, 2019).

O líder ao passo que cria e mantém afeição dos liderados, visa atingir objetivos institucionais, coletivos e individuais para se organizar de forma metódica, estruturar e ordenar a partir do coletivo para o individual; e conjugar esforços junto aos liderados para que os anseios organizacionais, coletivos e de cada colaborador sejam atendidos, pois caso tais intuídos não forem contemplados de maneira satisfatória a tendência é ter insubordinação ou até mesmo solicitação de desligamento do serviço (ZAVADSKI, 2018; BERGUE, 2019).

Para interligar e coordenar diversos recursos no desenvolvimento de ações e papéis de liderança é necessário trabalhar e aplicar competências de gestão, gerência e governança. Os atos de gestão estão ligados à disposição de meios humanos materiais, imateriais e bens diversos que devem estar sincronizados com gerência e governança; o gerenciamento é o acompanhamento dos processos e procedimentos das atividades ou tarefas propostos, já a governança são as normas gerais ou estabelecidas em específico para o cumprimento de um ou mais expedientes (ZAVADSKI, 2018; BERGUE, 2019).

Organização, Processos e Tomada de Decisão. Tomar decisão que possa ser implantada rapidamente ou em tempo hábil, que neste o líder possa atingir objetivos propostos e evitar problemas ou efeitos colaterais indesejáveis. Para trilhar os anseios pretendidos e minimizar ou driblar situações ou contextos desfavoráveis é recomendável que os líderes e liderados busquem desenvolver aptidões profissionais, entre as principais: aprender, conhecer e angariar saberes de gestão da coisa pública (BEZERRA, 2021; ZAVADSKI, 2018; BERGUE, 2019).

Quadro 03 – Saberes e competências profissionais e de liderança desejáveis

Saber agir e interagir	<ul style="list-style-type: none"> - Saber o que, e por qual motivo faz; - Saber deliberar, destinar, resolver, escolher; - Saber exercer ação e influência reciprocamente.
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> - Saber motivar e estimular pessoas e recursos materiais, não materiais, financeiros e econômicos, articulando-os com sinergia.
Saber comunicar de maneira assertiva	<ul style="list-style-type: none"> - Saber ouvir, e ter escuta ativa; - Inter-relacionar-se de maneira positiva, coesa e transparente; - Receber e transmitir informações, saberes e conhecimentos, assegurando o recebimento e entendimento da mensagem pelos seus interlocutores.
Saber atrair aprendizados e saberes	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver ou criar informação, conhecimento, experiência e saberes; - Rever cultura e mentalidades individual e coletivamente. <p>Saber desenvolver-se e favorecer o desenvolvimento dos outros.</p>
Saber comprometer-se e ser proativo	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicar-se com afinco à missão, visão e valores, também, aos objetivos da organização; - Antecipar futuros problemas, necessidades, mudanças ou oportunidades que envolva a instituição.
Saber ser responsável	<ul style="list-style-type: none"> - Ser responsável, tomar decisões e assumir riscos e consequências de ações e situações a qual é competente, e ser reconhecido por ter tal atitude.
Visão orgânica e estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e compreender o negócio ou finalidade institucional, seu ambiente; e identificar oportunidades, alternativas no intuito de amenizar ou resolver problemas – agregar valor.

Fonte: adaptado (BERGUE, 2019; FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2008; FLEURY; DRUCKER, 1996).

Então, as propriedades desejáveis do líder no setor público, inclui entre outras aptidões: conhecimentos, competências profissionais e saberes para que seja possível executar o papel de liderança com atos e fatos de gestão, gerência, governança e administração junto aos liderados para alcançar objetivos propostos. Para que tais atos e fatos tenha o seu devido efeito é necessário desenvolver gestão com foco em pessoas, capacitar e dar condições favoráveis para

que elas possam se desenvolver pessoal e profissionalmente. A liderança, também, pode colher e gerenciar informações extraídas de ações, ocorridos e dados disponíveis na instituição e no ambiente externo; desta forma, a organização pode tomar as melhores decisões possíveis sobre o aperfeiçoamento do seu pessoal, e por extensão de seus serviços (BERGUE, 2019; ZAVADSKI, 2018; DRUCKER, 1996).

Obter informações precisas é necessário realizar procedimentos com dados: armazenar, organizar relacionar, processar e entender as informações geradas, para melhor aplicação ou tomada de decisão junto as metas a se alcançar. Com o aplicado gerenciamento de informações é possível realizar melhoramentos nos trabalhos e desenvolvimento de pessoas. Com a devida aplicação das informações, gera-se conhecimento sobre determinado contexto institucional, este somado a conjugação de esforços dos líderes em conjunto com o grupo, com frequência acaba por influenciar de maneira positiva o comportamento e a motivação dos liderados (ANDRADE; DANIEL, 2021; ZAVADSKI, 2018).

2.5 Trabalhos correlatos

Andrade & Daniel (2021) concluiu uma pesquisa bibliográfica e documental na Força Aérea Brasileira (FAB) no intuito de identificar características de liderança presentes na metodologia do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (CAP). Os autores consideraram que a liderança com base nos valores trabalhados no citado curso serve de referência para outras organizações.

Bezerra (2021) investigou, descreveu e analisou de maneira qualitativa e quantitativa uma empresa pública, onde aplicou questionário junto aos colaboradores da Coordenação Geral de Armazenagem e Distribuição do Ministério da Saúde; a autora considerou o papel do líder é fundamental, e ressalta o conhecimento técnico para fazer o exercício de liderança.

Bergue (2019) fez estudo sistemático e apresentou à Escola Nacional de Administração Pública (Enap); na obra científica, ele descreveu e analisou a liderança em seus principais aspectos, características e competências necessárias para que líderes executem melhor seus papéis no setor público. O escritor fez reflexões sobre o desafio que a gestão de pessoa tem em formar e transformar pessoas em líderes capacitados e aperfeiçoados com melhores práticas de liderança; também, destacou a liderança estratégica como diferencial.

Zavadski (2018) realizou trabalho científico de Mapeamento de Competências para Liderança na Gestão Pública, no caso uma investigação científica que expõe por meio ensaio

(exposição de ideias e perspectivas), os resultados da pesquisa apontaram que conhecimentos de atividades de rotina e habilidades de condução refletem nas relações da equipe.

Existem outros trabalhos científicos que abordam a temática de líder e liderança no setor público; todavia as obras expostas foram em decorrência das relevantes abordagens sobre o citado tema, que inclui, empresa e instituições públicas renomadas como a FAB.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos desta pesquisa básica e bibliográfica, com enfoque analítico qualitativo e dialético, inicialmente foi executada a pesquisa bibliográfica. Na investigação bibliográfica, conforme Vergara (2007), são realizadas análises sistemáticas no meio eletrônico via *Internet/Web* (artigos científicos, dissertações, monografias, teses), consultas bibliográficas relacionadas à liderança na gestão pública. “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.” (VERGARA, 2007). Sendo esta investigação de rigor qualitativo e dialético.

A dialética fornece as bases para uma interpretação dinâmica e totalizante da realidade, já que estabelece que os fatos sociais não podem ser entendidos quando considerados isoladamente, abstraídos de suas influências políticas, econômicas, culturais etc. Por outro lado, como a dialética privilegia as mudanças qualitativas, opõe-se naturalmente a qualquer modo de pensar em que a ordem quantitativa se torne norma. (GIL, 2008).

Gil (2008) conceitua a pesquisa qualitativa, como indicada para estudar um tema com profundidade, pois as abordagens são analíticas e sintéticas. Por conseguinte, pode-se examinar de maneira específica sem desconsiderar o universo da investigação, também, partir do simples para o complexo ou vice-versa; “[...] obras que tratam da pesquisa qualitativa, apresentam três etapas que geralmente são seguidas na análise de dados: redução, exibição e conclusão/verificação.” (GIL, 2008 *apud* MILES & HUBERMAN, 1994).

A pesquisa básica é “aquela que acumula conhecimentos e informações que podem eventualmente levar a resultados acadêmicos ou aplicados importantes, mas sem fazê-lo diretamente” (SCHWARTZMAN, 1979). Schwartzman (1979) defende que a investigação básica é fundamental para o desenvolvimento da sociedade humana, as informações/conhecimentos por ela produzidas, para o avanço humano e tecnológico, devem estar acessíveis à comunidade; assim, este tipo de pesquisa se apresenta como mais uma opção relevante na aquisição e difusão do conhecimento.

3.1 Procedimento, análise e critérios aplicados

O estudo realizado implica em uma análise crítica, meticulosa e ampla das publicações correntes na área de liderança no contexto de gestão pública. Com o objetivo de conhecer os principais conceitos e aspectos no desenvolvimento e aplicação de aptidões e saberes de liderança no setor público; com finalidade de conhecer possíveis efeitos de ações e boas práticas que visem contribuir na gestão de pessoas no serviço público.

No decorrer deste trabalho foram abordados os principais conceitos, princípios e técnicas que visam melhor abordar e trabalhar competências de liderança de pessoas. A análise aplicada foi qualitativa e dialética, no intuito de gerar uma ou mais conclusões sobre a literatura estudada; o critério de inclusão e exclusão: foram incluídas no estudo, literaturas científicas pertinentes ao tema, atualizadas e de cunho informativo. Toda literatura de fonte não confiável e aquelas que não tratavam da temática foram excluídas.

4 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Conforme o que foi percebido nos trabalhos analisados ficou evidente que o exercício de liderança é essencial e necessário nas organizações públicas ou privadas. Suas habilidades e capacidades de dirigir e influenciar pensamentos e comportamentos são úteis, positivas e valorizadas na formação e desenvolvimento de pessoas; também, conhecimentos de atividades de rotina e habilidades de condução de pessoas e trabalho refletem nas relações de equipe. Decorrente do que foi estudado, a hipótese b, afirmativa (liderança realmente tem capacidade de influenciar pessoas) foi evidenciada sistematicamente, por extensão confirmada; e conseqüentemente, as demais foram rejeitadas.

A pergunta principal da pesquisa: “quais são as principais competências para liderar pessoas no setor público brasileiro?”, foi respondida, e são as principais capacidades de liderança consideradas para exercer o papel de líder: conhecimentos, atitudes, habilidades e saberes; tais aptidões foram expostas no corrente trabalho, são exemplos de capacidades ou conhecimentos: agir e interagir, comunicar assertivamente, aprender, conhecer, desenvolver-se e favorecer o desenvolvimento de outras pessoas, etc.

Portanto, a liderança no setor público requer aptidões conforme exposto: conhecimentos, saberes, comunicação assertiva; também, inclui habilidades de coordenação, administração, governança, gestão e gerência de recursos (humanos, materiais, não materiais,

financeiros e econômicos). Em resumo, constitui em competência essencial de liderança: foco nas pessoas, isto é, atuação proativa e atenciosa do(s) líder(es) em relação a seus liderados, procurando obter dados precisos, informações, conhecimentos, condições e ambientes para que todos possam se desenvolver e conseguir conquistar os objetivos traçados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Susan Kelly Prado; DANIEL, Thiago Diorgilis Ribeiro. **Liderança para o Futuro: Desenvolvimento de Equipes na Abordagem da FAB**. Sociedade Brasileira de Administração Pública – SBAP, 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/221/73>. Acesso: 10 set. 2022.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público** / Sandro Trescastro Bergue. -- Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABablico.pdf. Acesso: 13 set. 2022.

BEZERRA, Thaynna Barcelar dos Santos. **Gestão da Liderança em uma Empresa Pública**. Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac, 2021. Disponível em: https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/943/1/Thaynn%c3%a1%20Barcelar%20dos%20Santos%20Bezerra_0007140%20%281%29.pdf. Acesso: 10 set. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Planalto, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso: 10 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DICIONÁRIO PRIBERAM da Língua Portuguesa. Priberam, 2021a. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/lideran%C3%A7a>. Acesso: 10 set. 2022.

DICIONÁRIO PRIBERAM da Língua Portuguesa. Priberam, 2021b. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/l%C3%ADder>. Acesso: 10 set. 2022.

DICIONÁRIO PRIBERAM da Língua Portuguesa. Priberam, 2021c. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/capacidade>. Acesso: 29 out. 2022.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (organizadores). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

ROWE, W. Glenn. **Liderança Estratégica e Criação de Valor.** Scielo, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>. Acesso: 01 nov. 2022.

SCHIAVO, Fabienne Torres. **O administrador-líder.** Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/34328/33134>. Acesso: 10 set. 2022.

SCHWARTZMAN, Simon. **Pesquisa acadêmica, pesquisa básica e pesquisa aplicada em duas comunidades científicas.** 1979. Disponível em: http://www.schwartzman.org.br/simon/acad_ap.htm. Acesso em: 10 set. 2022.

VEIGA, Ana Lúcia Meira da. **Implementação da Gestão pela Qualidade Total no Serviço Público Estadual: a Experiência Catarinense.** Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 1998. Disponível: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/77413/137748.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 10 set. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZAVADSKI, Elisangela da Silva. **Mapeamento de competências para liderança na gestão pública.** 2018. 62 f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização MBA em Recursos Humanos. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco: 2018. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/26403/1/PB_MBARH_I_2018_11.pdf. Acesso: 11 nov. 2022.