



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA – PROEAD
CURSO DE BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ISAAC FERNANDES VIEIRA VERAS

**A FORMAÇÃO DE LÍDERES PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Eficiência e Ética no
Serviço Público**

**POMBAL - PARAÍBA
2014**

ISAAC FERNANDES VIEIRA VERAS

**A FORMAÇÃO DE LÍDERES PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Eficiência e Ética no
Serviço Público**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública, Linha de Formação
Específica (LFE) II - Gestão Governamental,
semestre 2014.2.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica de Lourdes Neves Santana.

**POMBAL - PARAÍBA
2014**

V473f

Veras, Isaac Fernandes Vieira.

A formação de líderes para o serviço público [manuscrito] :
eficiência e ética no serviço público / Isaac Fernandes Vieira
Veras. - 2014.

36 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração Pública - EAD) - Universidade Estadual da
Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à
Distância, 2014.

“Orientação: Profa. Dra. Mônica de Lourdes Neves Santana,
Secretaria de Educação à Distância”.

1. Formação. 2. Líderes. 3. Eficiência. 4. Ética. I. Título.
21. ed. CDD. 158.2

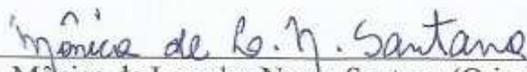
ISAAC FERNANDES VIEIRA VERAS

**A FORMAÇÃO DE LÍDERES PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Eficiência e Ética
no Serviço Público**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) II - Gestão Governamental, semestre 2014.2.

Aprovada em: 06 / 12 / 2014

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Mônica de Lourdes Neves Santana (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ma. Maria José Cordeiro de Lima
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha mãe que pacientemente, mas sempre me dando força, aguardou por este dia, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente ao meu Deus Todo Poderoso, por toda a inspiração, determinação e bênçãos que Ele pode derramar sobre mim para que pudesse conseguir realizar este trabalho com afinco e dedicação.

À professora Jaqueline Echeverría Barrancos, coordenadora do curso de Bacharelado em Administração Pública, sobretudo por sua ajuda no momento em que lutava ainda para iniciar o meu TCC, quando da escolha de um orientador, por ter se disposto a conversar e conseguir um professor que pudesse me orientar.

À professora Mônica Santana, pela paciência e gentileza com que inúmeras vezes trocamos e-mails, muitos destes onde expressei além de minhas dúvidas didáticas, também minhas angústias, apreensões, ansiedades, preocupações e ela sempre teve palavras de conforto e incentivo que me fazia ir sempre em frente.

Ao meu pai Nilvan e minha mãe Bia, que sempre acreditaram e esperaram que este momento chegasse e estiveram muitas vezes preocupados com minhas viagens ao Pólo de Pombal para participação de aulas e realização de atividades.

À minha esposa Juliana Levina, por compreender minhas ausências em alguns momentos necessárias para a produção e conclusão deste trabalho, que teve sua contribuição especial por me destinar tantos carinhos e incentivo.

Ao meu filho Joel Fernandes que tantas vezes pronunciou “papá, bi, bi”, pedindo ele para subir no meu colo enquanto estava debruçado sob o notebook redigindo este trabalho. Ele renovava minhas forças e me fazia sorrir todas as vezes que dizia isso.

Aos professores do Curso de Bacharelado em Administração Pública da UEPB, que tiveram fundamental contribuição na construção do meu saber e dos meus conhecimentos ao longo destes quatro anos de curso.

Aos tutores e amigos Descartes, Simone e Joseilma por toda dedicação e presteza com que estiveram sempre me apoiando e ajudando durante esta caminhada acadêmica.

E a todos os meus colegas de turma do Pólo de Pombal pelos momentos de amizade, descontração e companheirismo durante a realização de tantas atividades, estudos, avaliações, etc.

Liderar é a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea vontade. É conseguir que seus liderados queiram fazer o que precisa ser feito. Jordão (2002, p. 03).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. UM OLHAR SOBRE A VISÃO TEÓRICA DE IMPORTANTES AUTORES.....	10
2.1. A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	10
2.1.1. Gestão por resultados.....	11
2.1.2. Meritocracia.....	13
2.2. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.....	15
2.2.1. A Eficiência no Serviço Público.....	16
2.3. CONCEITO DE ÉTICA.....	18
2.3.1. A Ética no serviço público.....	19
2.4. O CONCEITO DE LIDERANÇA.....	21
2.4.1. Estilos de Liderança.....	23
2.4.2. O Papel do Líder nas Organizações.....	25
2.4.3. Liderança no Serviço Público.....	27
2.5. A FORMAÇÃO DE LÍDERES PARA O SERVIÇO PÚBLICO.....	28
3. METODOLOGIA.....	30
4. CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	34

A FORMAÇÃO DE LÍDERES PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Eficiência e Ética no Serviço Público

VERAS, Isaac Fernandes Vieira¹
SANTANTA, Mônica de Lourdes Neves²

RESUMO

Este artigo traz à baila a questão da formação de líderes para o serviço público, onde estes deverão ser norteados pelos princípios da ética e da eficiência necessárias para a gestão pública. O trabalho tem como objetivo compreender como se dá a formação de líderes para o serviço público, através de uma análise, primeiramente, sobre a nova gestão pública a partir da reforma do estado brasileiro, passando pela questão da gestão por resultado e meritocracia. Está sendo detalhado também os conceitos de eficiência e ética. E, logo em seguida, traduzindo os principais conceitos sobre liderança, estilos lideranças e explanação sobre a liderança no serviço público e o papel do líder, culminando assim com uma análise sobre a formação do líder. Foi realizada pesquisa exploratória através de pesquisa bibliográfica, utilizando-se do método dedutivo de análise, onde através da visão de importantes autores, se chegou a conclusão de que a formação do líder para o serviço público se dá, necessariamente, através da junção de investimento em cursos de liderança e relações interpessoais e pela forma como a administração pública trata a ascensão do servidor público, prezando pelo mérito e dando a oportunidade de os mesmos se mostrarem livres para desenvolver suas habilidades diante da organização.

Palavras-chave: Formação. Líderes. Eficiência. Ética.

¹Aluno curso de Bacharelado de Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba UEPB. Pró Reitoria de Ensino Médio e Técnico de Educação a Distância – PROEAD. Trabalho de Conclusão de Curso.

²Professora Doutora formada em Lingüística Aplicada pela UFPB

1. INTRODUÇÃO

O Brasil vive atualmente um novo tempo no que tange o funcionamento e a gestão do setor público, assemelhando-se cada vez mais com o mundo corporativo privado, com adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais comuns àquele setor.

Empreendedorismos, gestão por resultados e por competências, inovação participativa e gerencial, criatividade, são conceitos e termos que constantemente estão adentrando no vocábulo e na prática nos diversos níveis da administração pública nacional, o que tem trazido muitas conquistas no campo do tratamento e atendimento aos cidadãos.

Entretanto, se por um lado a administração pública no Brasil tem dado passos largos no que diz respeito à prestação de serviços ao cidadão, advento do programa GesPública, que normatizou e definiu regras de padronização para os mais diversos tipos de atendimentos de prestação de serviços públicos, por outro lado nosso país continua ocupando constantemente as páginas dos noticiários nacionais e internacionais com matérias que escancaram o grande mal da corrupção entranhado em todas as esferas e níveis de poder da administração pública.

Atrelado a esta constatação de corrupção desenfreada vê-se também que, muito embora o alto nível intelectual dos novos servidores públicos contratados concurso após concurso tenha engrandecido a máquina pública no que diz respeito ao nível de conhecimento de seus gestores, a velha máxima de que servidor público é sinônimo de pouco trabalho e dinheiro fácil e seguro ainda permeia e dá a tônica do serviço público no geral.

Visando um contingenciamento cada vez maior de servidores que tenham perfis necessários para a administração pública, termos como ética e eficiência estão cada vez mais em evidência.

Muitos são os órgãos públicos que passaram a adotar códigos de ética em seu estatuto, como a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil, por exemplo, sendo inclusive pré-requisito exigido no concurso público necessário para o candidato que desejar ingressar como servidor público destes órgãos. Esses códigos de ética não são apenas uma forma didática, mas prática de como devem agir tais servidores no exercício de sua função pública.

Mas, além dos servidores públicos serem, necessariamente, pessoas éticas, devem também buscar constantemente a excelência na prestação dos serviços que lhes cabem, evitando sempre a morosidade e a acomodação, procurando sempre fazer mais e melhor com menos, daí depreendemos a necessidade de pessoas que entendam e defendam a eficiência em suas ações no serviço público.

Diante disto, este trabalho visa compreender como se dá a formação de líderes para o serviço público. Líderes que possuam perfis de ética e de eficiência e que propiciem uma gestão pública melhor, fomentando o espírito de ética e eficiência também nos demais servidores públicos, visto que o líder é um ator multiplicador dos ideais da organização. A produção deste trabalho tem como objetivo geral compreender como se dá a forma de líderes para o serviço público e como objetivos específicos identificar e analisar os tipos de lideranças existentes atualmente no campo da administração pública, discutir a cerca da ética e da eficiência na construção de um perfil de liderança ideal para o serviço público e apontar os critérios e habilidades necessárias para a formação destes líderes.

Esta é uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório onde se buscou através de estudos em diversas literaturas, correlacionar os conceitos de ética, eficiência e liderança, para possibilitar um estudo mais aprofundado e tentar responder a questão sobre como se dá a formação de líderes para o serviço público, em que esses líderes possuam perfis de ética e de eficiência esperados e necessários para o serviço público.

2. UM OLHAR SOBRE A VISÃO TEÓRICA DE IMPORTANTES AUTORES

2.1. A NOVA GESTÃO PÚBLICA

O processo de mudança da Gestão Pública no Brasil passou por alguns acontecimentos determinantes ao longo da história. Antes do processo de redemocratização nos anos oitenta, a administração pública era galgada em estruturas centralizadas, hierarquias formais e nos sistemas de controle tayloristas (BRESSER, 1996), o modelo de administração burocrática que prevalecia na época.

A cerca da administração burocrática, asseverou Weber (2000, p. 13):

O surgimento da burocracia foi motivado, ainda, pela busca da eficiência, alcançada por meio da racionalidade dos processos de trabalho. Desta forma, a burocracia pressupõe autoridade e subordinação. O autor ressalta que “a administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação com base no saber”. Neste caso, a burocracia pode ser aplicada a todas as atividades, por meio da especialização do trabalho.

Com a falência deste sistema de gestão pública a partir dos anos oitenta, ganhou força o discurso da necessidade de uma ampla reforma no sistema de gestão brasileiro,

reforçando a idéia que esses sistemas deveriam ser mais democráticos, participativos e meritocráticos.

A partir dos anos noventa, o debate em torno de uma nova administração pública se intensifica e ganha destaque os estudos desenvolvidos por Bresser Pereira (1996, 2007), bem como sua importante participação no governo brasileiro, como Ministro da Administração e Reforma do Estado, do então Presidente Fernando Henrique Cardoso.

Assim, como resultado, a “privatização, reengenharia de processos, desburocratização se configuram em conceitos que marcariam diversas ações de governo, nesse período” (VAZ, 2010, p. 1455).

Ainda segundo Vaz (2010, p. 1456), para Bresser Pereira:

A classificação de iniciativas vinculadas à chamada nova administração pública como de cunho neoliberal apresentava-se indevida, assim como indevido seria se rotularem como tal iniciativas, na mesma direção, promovidas, por exemplo, por países escandinavos. Ao contrário, para o professor e então ministro, o tema do gerencialismo como característica da administração pública contemporânea implicava, de fato, o afastamento de premissas neoliberais, na medida em que se volta para a constituição de um Estado forte e progressista.

Neste contexto, se primava então por uma modernização do estado, tornando-o cada vez mais análogo às organizações privadas. Um estado mais gerencial, imbuído na formação de profissionais que “pensem como lideranças capazes de perceber problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais. Portanto, um perfil mais gerencial, mais politizado e menos tecnocrático diferenciando-se, assim, do administrador público tradicional” (FONSECA, 2008, p. 12).

2.1.1. Gestão por Resultados

A Nova Gestão Pública, com as mudanças instituídas pela reforma administrativa brasileira, passou a ter como uma das principais recomendações a utilização do modelo de Gestão por Resultados. Isto porque, como disse Gomes (2009, p. 66), este modelo é “apropriado a, simultaneamente, focar na efetividade ou no que de fato interessa ao cidadão e a sociedade, flexibilizar a condução dos processos e assim remediar a disfunção relacionada ao apego exacerbado às normas e procedimentos, e propiciar mais eficiência”.

Gomes (2009, p. 69) ainda descreve o que vem a ser o modelo de Gestão por resultados:

Assim, por Gestão por Resultados podemos entender então o ciclo que começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos de governo; prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses resultados; e retro-alimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação.

A Gestão por Resultados é então a orientação para o alcance de objetivos traçados a partir do planejamento do governo, ou seja, as ações a serem realizadas, bem como traça o perfil de avaliação dos resultados, ou seja, como a organização ou a administração fará a avaliação dos resultados no âmbito da instituição ou mesmo dos colaboradores envolvidos.

Desta forma, a

gestão por Resultados em toda administração pública passa pela estruturação dos processos do ciclo de gestão das políticas públicas (formulação, implementação e avaliação) com foco no alcance de resultados (envolve uma visão e estruturação integrada do planejamento governamental, orçamento, administração financeira e contábil, organização administrativa e normas de operação e funcionamento para todos os órgãos e entidades integrantes da administração). (BRASIL, Ministério do Planejamento, http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/prodev/arquivos/prodev_ARQ_Aldino_17nov.pdf, acesso em 31/10/14, às 19:30).

De forma esquematizada, Gomes (2009, p. 69), apresentou algumas características integrantes do modelo de Gestão por Resultados:

- ✓ Alinhamento de expectativas de forma clara e transparente, entre todos os agentes políticos, externos e internos, sobre quais são as diretrizes e os objetivos da organização, por meio da tradução destes em resultados e metas a serem atingidas, o que inclui a definição de indicadores para sua apuração;
- ✓ Concessão de autonomias aos executores / implementadores das políticas públicas;
- ✓ Contratualização de resultados, autonomias e sanções;
- ✓ Avaliação dos resultados e retroalimentação do sistema de gestão para eventuais correções de rota, constituindo assim uma ferramenta gerencial;
- ✓ Fortalecimento de uma modalidade de “accountability” – cujos “principals” são tanto os cidadãos em relação aos políticos, quanto estes em relação à burocracia – baseada no desempenho mensurado a partir de indicadores de resultados;

- ✓ Modificação do comportamento auto referido da burocracia, substituindo pela atenção a metas claras e contratualizadas.

Portanto, o modelo almeja claramente o aumento da eficiência da administração pública, ao ponto em que trabalha para apresentar objetivos claros e exequíveis, produzindo resultados e metas a serem atingidas pela organização e também evitando problemas de informação entre os agentes executores, permitindo assim a participação e real engajamento de todos os membros da organização em busca dos mesmos objetivos.

Ainda segundo Gomes (2009, p. 71), cabe ressaltar por fim que:

Remetendo ao conceito de eficiência discutido, que um modelo normativo de gestão por resultados preocupa-se essencialmente com a tradução dos objetivos e o seu compartilhamento por toda a organização.

Assim, não se almeja a valorização de um centro coordenador das atividades, mas ao contrário, se interessa em dar autonomia e autoridade aos gestores e implementadores dos processos e da execução.

2.1.2. Meritocracia

A Nova Gestão Pública, ora colocada em prática com as já referendadas mudanças de modos de gestão, contemplou também um importante avanço. Indo de encontro ao tão formulado conceito, mesmo que não generalista, que os servidores públicos são estáveis e acomodados, a **Meritocracia**, veio de forma a estimular tais servidores a terem mais comprometimento com a organização e seus objetivos a serem alcançados.

Vários autores definem meritocracia. De acordo com Duarte (2005, p. 365), meritocracia é a “fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela”.

Segundo Barbosa (1999), a meritocracia profissional pode ser definida como um conjunto de valores que postula que as posições ocupadas pelos indivíduos na organização devem ser resultados do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais.

Ambos os autores além de definirem meritocracia explicam que há a necessidade de haver justiça e critérios bem explícitos para o reconhecimento e a recompensa com base nos resultados obtidos, para não incorrer em diferenciações entre os colaboradores. O mais

importante, portanto, segundo os autores, é que as regras atinjam a todos os servidores. Eles avaliam também que se faz necessário criar mecanismos para que os funcionários entendam os critérios de avaliação e obtenham um retorno de suas avaliações, até para que possa haver um feedback e os mesmos possam fazer sua autocrítica e melhorarem cada vez mais.

Duarte (2005, p. 365), restringindo-se a classe de servidores públicos, ainda apresenta outro conceito para meritocracia:

Merecimento. Reconhecimento do mérito de servidor público, caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, o que é comprovado por avaliações que lhe conferem o direito à promoção de cargo, classe ou categoria.

O autor é bem claro quando aponta que além de resultados apresentados à instituição, o servidor público tem seu mérito avaliado em uma série de fatores, entre os quais estão, por exemplo, suas qualificações éticas e morais, além de sua eficiência no trabalho, expressa pelo autor como competência, conhecimento e habilidade. Contando que tais qualidades são prontamente atendidas pelo servidor o mesmo faz jus ao direito de promoção de cargo, classe ou categoria, conclui o autor.

Entretanto, a recompensa não deve se dar somente no campo do benefício financeiro ou de cargos. Segundo Cavalcanti (2002, p. 13) as recompensas deverão ser “não apenas resultados financeiros. O retorno deve ser medido de várias outras formas. Devem instituir metas cada vez mais altas para as pessoas chegarem lá. Mesmo sem mudar a lei, considero possível premiar as pessoas, mas é preciso investir renovar e mudar os modelos de gestão administrativa na área pública”.

Portanto, é consenso entre os autores que a inexistência de recompensa ou reconhecimento como contrapartida a resultados satisfatórios alcançados, é prejudicial à motivação e ao estímulo do servidor público. Diante disto, percebe-se que a Gestão Pública evoluiu para tentar buscar o melhor rendimento possível de seus servidores. Trabalhar com colaboradores motivados pela busca de suas recompensas, sejam elas financeiras ou mesmo pelo reconhecimento do bom trabalho exercido.

2.2. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

O Estado administra um aparato estrutural e financeiro que representa expressiva parcela do produto interno bruto. O cuidado e o zelo pelos recursos administrados pelo estado é assunto que merece claro entendimento.

A administração pública é regida por alguns princípios que foram categorizados na Constituição Federal de 1988, mais precisamente em seu artigo 37. Tais princípios são as bases para o funcionamento de toda a atividade administrativa do estado, normatizando e regulando as ações dos órgãos, entidades e servidores públicos.

Os princípios originalmente expostos na CF/88 em seu artigo 37 foram os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Entretanto, com o advento da nova ordem mundial, bem como os novos rumos a serem dados na administração pública, inclusive com a já citada neste trabalho reforma administrativa brasileira, a partir do Ministro Bresser Pereira, foi acrescentado a estes princípios o princípio da eficiência.

Sobre a inclusão deste princípio na Carta Magna, Martins (2012, p. 01), acrescentou que “sua inserção, aconteceu através da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98... O princípio da eficiência foi inserido na Constituição com o objetivo de transformar o modelo de administração burocrática em administração gerencial, fundamentado no neoliberalismo, corrente de pensamento que defende o Estado mínimo, aquele em que a sua atuação fica restrita apenas às áreas imprescindíveis da vida social”.

Ainda sobre o princípio da eficiência, Olivo (2010, p. 26), complementou:

O princípio da eficiência não constava da redação original da Constituição de 1988. Ele foi introduzido em 1998, quando da chamada Reforma do Estado, que incorporou noções adotadas na iniciativa privada, como eficiência, eficácia, resultados, controle, avaliação e cumprimento de metas. Exemplo de eficiência oferece o prefeito que cria, em sua estrutura administrativa, o quadro de auditores internos.

Assim, o intuito da inclusão deste dispositivo na Constituição Federal de 1988, foi motivado para referendar e legalizar as ações a serem colocadas em prática visando a Reforma do Estado, a partir da gestão do Ministro Bresser Pereira.

Complementando o entendimento sobre o princípio da eficiência, Muniz (2007, p. 86) assegurou que “a noção de eficiência não é nova (não se consegue um Estado que se estruture sem o propósito de desempenhar, a contento, ações voltadas a satisfação das

necessidades da sociedade)... O que se configurou novidade foi o espírito trazido pela Reforma do Estado, trabalhada ideologicamente numa ideia de eficiência da experiência do setor privado”.

Então, o princípio da eficiência procurou aproximar cada vez mais o ordenamento das organizações públicas e sua administração, às ações já utilizadas no setor privado, com o intuito de dar celeridade e economicidade no atendimento às necessidades da sociedade, ou seja, prestar bons serviços, de forma rápida e satisfatória para os cidadãos, mas ao mesmo tempo de forma econômica para o Estado.

2.2.1. A Eficiência no Serviço Público

O princípio da eficiência veio para garantir que a gestão pública seja cada vez menos burocrática e atinja seus objetivos de forma mais rápida e eficaz, respondendo aos anseios da sociedade, às pressões externas e alcançando o fim ao qual se propõe.

Aproximando, assim, o modelo de gestão público ao privado, em que é imprescindível fazer mais e melhor com menos. Ao se implementar o princípio da eficiência procurou-se modificar a tônica de funcionamento da administração pública, modificando processos e procedimentos com o intuito de evitar aumento nos custos da máquina estatal, ou seja, o objetivo prático do princípio da eficiência era a economia dos gastos.

Igualmente, este princípio, além da proposta de regulamentação das atividades administrativas, trouxe também como objetivo fundamental mudar a mentalidade do servidor, deixando-o com atuação idêntica à realizada nas organizações privadas, com redução de custos, maximização de resultados e a busca da satisfação do cidadão.

A cerca disso, Meireles (1999, p. 60) descreveu:

Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Logo, o autor explica que a eficiência no serviço público transformou o pensamento de que tudo que fosse, necessariamente, legal poderia ser exercido no âmbito da Administração Pública, porquanto agora além da legalidade dos atos, também se há de verificar e entender que o agente público deve atender aos requisitos de uso mínimo da

máquina e ao mesmo tempo se mostrar prestativo no exercício da função, apresentando sempre resultados positivos e com atendimento de qualidade à população.

Os servidores públicos gozam da prerrogativa de estabilidade funcional, ou seja, uma vez admitidos através de concursos públicos e investidos em seus cargos, não podem ser demitidos, exceto por uma falta muito grave. Tal dispositivo gerou acomodação da classe servidora e conseqüente morosidade do serviço público.

Assim, tendo como foco a mudança de pensamento dos servidores, algumas mudanças foram colocadas em prática juntamente com o princípio da eficiência. Uma destas mudanças foi exatamente a exigência de os servidores passarem por um estágio probatório que constatasse seu bom rendimento, dentro dos parâmetros daquele princípio de eficiência.

Sobre esse assunto, Martins (2012, p. 05) expôs que “para atingir o objetivo esperado, foi necessário fazer uma mudança na Constituição. Assim, os servidores públicos, que até então contavam com a estabilidade própria dos cargos estatutários, passaram a ter de conquistá-la através da avaliação de desempenho e ainda mais, podem perder o cargo de servidor estável mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, no qual é garantida a ampla defesa. Outra mudança foi o aumento do tempo do estágio probatório de 2 (dois) para 3 (três) anos, fazendo com que a conquista da tão sonhada estabilidade fosse prorrogada por mais um ano”.

Vale ressaltar então, que o princípio da eficiência criou uma nova ótica para o funcionamento do serviço público, desde a mudança de pensamento dos servidores, ao aparelhamento estatal, difundindo a ideia de estado “enxuto”, mas sempre primando pela prestação plena dos serviços e pela satisfação dos cidadãos.

Entretanto, o dispositivo da eficiência, não vislumbrou apenas o engajamento dos servidores neste plano de mudança, coube também à Administração, seja da União, Estados e Distrito Federal, manter o aperfeiçoamento destes servidores, assim como também criar os mecanismos de acompanhamento, avaliação e metas para as instituições e seus colaboradores. Martins (2012, p. 05), então discorreu que “hoje, é comum acharmos órgãos públicos trabalhando com a produtividade”.

Ou seja, embora a eficiência norteie plenamente a atividade administrativa como um todo, a sua aplicabilidade não é facultada a administração. É dever que, se não for cumprido induz responsabilidade ao agente público.

Assim,

o dever de eficiência traduz-se na exigência de elevado padrão de qualidade na atividade administrativa, na imposição de que o administrador e os

agentes públicos em geral tenham sua atuação pautada por celeridade, perfeição técnica, economicidade, coordenação, controle, etc. O dever de eficiência mostra-se presente na necessidade de tornar cada vez mais qualitativa a atividade administrativa. (ARTIGO JURISWAY, http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=9140, acesso em 31/10/14, as 18:30h).

2.3. CONCEITO DE ÉTICA

A palavra Ética vem do grego *ethos*, que quer dizer “modo de ser” ou “caráter”, significando, portanto, uma maneira de comportamento, não sendo relativa a questões naturais do ser humano, mas é adquirida através do conhecimento diário e conquistada através do hábito. Muitos autores definem ética mesmo não havendo consenso para sua definição.

De acordo com Vasquez (1985, p. 12), “ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é a ciência de uma forma específica do comportamento humano”.

Já Vall (1986, p. 48), diz que “a ética preocupa-se com as formas humanas de resolver as contradições entre necessidade e possibilidade, entre tempo e eternidade, entre o individual e o social, entre o econômico e o moral, entre o corporal e o psíquico, entre o natural e o cultural e entre a inteligência e a vontade”.

O primeiro autor apresenta o caráter científico da ética, ou seja, mostrando-a como forma de abordar cientificamente os problemas relacionados à moral. Já a segunda definição apresenta a ética caracterizada nos diversos dilemas e contradições a que o ser humano enfrenta no seu cotidiano e pela qual se chegaria as suas respostas.

Contudo, para se entender o conceito de ética, primeiramente se faz necessário destacar que a ética, como fenômeno humano, não existe de forma individual, porque ninguém pode estabelecer por si e para si só algum código moral. A existência ou não de ética só pode ser entendida do ponto de vista da socialização humana e como pré-requisito para que essa socialização aconteça de forma equilibrada.

De acordo com Assmann (2009, p. 108), “a ética só existe porque, e enquanto, somos indivíduos que vivem juntos com outros indivíduos”.

Ainda continuando com sua argumentação acerca da ética, Assmann (2009, p. 108) afirma:

A ética, desta forma, exige o reconhecimento de que só somos indivíduos porque há outros indivíduos, o que equivale a dizer que somos livres, responsáveis, porque há outros seres livres, responsáveis ao meu lado. Que somos seres livres enquanto há outros seres livres, e não a despeito dos mesmos. Dito de outra maneira, só há bem e mal

porque e enquanto vivemos em sociedade. Não haveria moral se houvesse simplesmente um ser humano. Isso nem sempre parece tão óbvio, mas nos foi dito claramente por Aristóteles (1985), quando insistiu em que só se pode fazer o bem de fato na polis, na comunidade política.

Portanto, mesmo que a ética enquanto valor seja particularidade de cada ser humano, isso não implica que ela possa existir sem que haja outros indivíduos. Logo a ética só existe enquanto exista envolvimento coletivo, ela exige a convivência em grupo.

Para Vasquez (1985, p.10), “a função fundamental da ética é a mesma de toda teoria: explicar, esclarecer ou investigar uma determinada realidade, elaborando os conceitos correspondentes”.

Complementando este entendimento, Robert Srour (1998, p. 270) pontuou que “a ética estuda as morais e as moralidades, analisa as escolhas que os agentes fazem em situações concretas, verifica se as opções se conformam aos padrões sociais”.

Portanto, a ética é a ciência que estuda a moral, ou seja, estuda esta esfera do comportamento humano e compõe as regras gerais de funcionamento e estabelecimento desta moral.

2.3.1. A Ética no Serviço Público

Ao nos depararmos com o termo ética, relacionando-o ao serviço público, logo se vem a conotação ou o pensamento sobre a questão da corrupção na gestão pública, assunto recorrente nos telejornais e no dia a dia de todos. Neste sentido, Amorim (2000, p. 94), aponta que “quando se aborda o tema sobre a falta de ética na sociedade e sua face mais visível, a corrupção, rapidamente a atenção se desloca para a esfera pública, na qual o Estado e seus agentes são identificados como o principal foco de descomprometimento com valores éticos”.

Quando se trata de ética no serviço público é imprescindível considerar que a prestação dos serviços públicos se dá através de servidores e/ou funcionários públicos, que são pessoas recrutadas do meio da sociedade para dar andamento às ações do Estado e que, portanto, já trazem em si seus valores tradicionais. Por isso, a iniciativa de prestar serviços de qualidade, baseados na eficiência das ações e com finalidade de prover o bem comum da sociedade passa, necessariamente, pela consistência de ações como educação, valores familiares, valores de convívio social, bem como de todo ordenamento normativo legal que regem o convívio social e as instituições, ou seja, as leis.

Trazendo para a realidade brasileira, Moacir Magalhães, Assessor da Vice-Presidência de Gestão de Pessoas dos Correios pontuou:

Restringindo-nos à sociedade brasileira, parece-nos importante ressaltar, dentre outros, a ética aplicada na condução dos Serviços Públicos por administradores e políticos, pois as críticas da sociedade ao serviço público são externadas pela morosidade no andamento dos processos, pelas longas filas, pelo gerenciamento dos recursos financeiros, em todas as esferas de governo, pela denúncia sobre desvio de verbas públicas, traduzidos em ineficiência do serviço público, que muitas vezes tem fundamento. Tal situação passa a exigir uma condução séria para dotar o estado brasileiro de padrão ético capaz de produzir o bem social, por meio da repreensão e a repressão dos desvios, aplicando as leis punitivas existentes, fortalecendo as Comissões de Ética e os diversos Códigos de Ética de categorias profissionais e de servidores públicos que trazem severas penalidades aos maus administradores. (<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/etica-e-servico-publico>, acesso 31/10/13, as 9:50h).

A sociedade exige, pois, uma postura e conduta ilibada dos agentes responsáveis pela gestão pública, seja servidores do último nível hierárquico responsável, por exemplo, por uma fila, ou mesmo os altos dirigentes das instituições, que cuidam diretamente da aplicação do dinheiro público.

No âmbito da administração, cabe salientar que o governo tem avançado na busca por mais transparência nas ações, bem como na exigência de seus servidores de uma conduta ética perante as suas ações e a sociedade. Uma das medidas que cabe aqui destaque foi a criação de um Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, onde através do Decreto nº 1.001/93 foi instituída uma comissão especial para a elaboração do Código de Ética, que fora aprovado posteriormente em sessão plenária em 6 de abril de 1994.

Sobre a elaboração do Código de Ética, apontou Dias (2010, p. 78):

No entender da Comissão Especial, o código criado deveria integrar o compromisso de posse de todo e qualquer candidato a servidor público. Apesar disso, a mesma comissão afirma que a adesão de cada servidor não deveria ser entendida como resultado de conformidade à lei, mas como um ato que contempla a liberdade de escolha de cada qual e seu autêntico anseio por promover os valores éticos que deverão balizar o exercício da vida pública. Nesse sentido, a Comissão reconhece que a adoção de um código de ética, antes de pressupor a existência de leis que o coíbam, está acima da lei, fornecendo as diretrizes básicas para que a mesma lei possa ser encarada como possuindo valor moral. É preciso, porém, ter presente que Ética no sentido filosófico, examinado no capítulo 1, não se deve confundir com o Código de Ética do Servidor, que é um anexo do Decreto nº 1.171/94.

Cada servidor que assumisse seu cargo público, através de concurso, na esfera do Poder Executivo do Governo Federal estaria sendo, desde o ato de posse, regido por este código de ética. Muito embora, o código não visasse apenas a legalização das normas de condutas destes servidores, mas também, e principalmente, sua adoção individual deveria ser resultado de uma escolha livre de o cidadão que quisesse ingressar no serviço público.

Sobre o Código de Ética e ainda contanto com a explanação de Dias (2010, p. 78), pode-se destacar que os principais objetivos do código eram:

Restituir a crença e a dignidade do serviço público, impedindo a continuidade de qualquer prática de desprezo e humilhação ao usuário; garantir ao usuário pleno direito à cidadania e o não sofrimento de qualquer dano de ordem moral; criar meios que estimulem em cada servidor público o sentimento ético no exercício da vida pública e contribuir para o esclarecimento do direito de cada qual ser tratado com respeito e dignidade.

Desta forma, vislumbrou que o serviço público como um todo pudesse ser contemplado com o desejo de cada servidor de ter uma postura ética no decorrer de sua carreira pública na instituição.

A elaboração do Código de Ética em nível Federal estimulou ainda a criação de uma série de outros códigos mais específicos, chegando ao ponto de muitas organizações proporem e criarem em seus estatutos os seus próprios códigos de ética, como é o caso da Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil.

2.4. O CONCEITO DE LIDERANÇA

Muito foi discutido ao longo dos anos sobre a definição de liderança e o que vem realmente a ser o líder. Martins Filho (2010, p.03) destacou que “liderança é um tema que vem sendo discutido desde os mais remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações”.

Esta busca por uma definição mais precisa sobre liderança se dá porque as organizações estão recheadas de chefes, de superiores, mas na verdade a maioria destes passa, de longe, das características de um líder.

Diante disto, vários autores definiram liderança ou líder, mas a maioria das definições converge para que o líder ou o papel da liderança está vinculado à capacidade de influenciar pessoas à conquista que de um determinado objetivo.

Sobre liderança aponta Lacombe e Heilborn (2003, p. 348):

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

Nesta mesma linha de pensamento, NEZ (2008) destacou que liderar é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

Desta forma, entende-se que o líder, não conduz a sua equipe por coação, mas desenvolve uma relação interpessoal com os demais membros do grupo da organização, direcionando-os de forma voluntária a quererem alcançar os objetivos propostos.

O líder procura valorizar seus liderados. Sobre isso Panzenhagen e Nez (2012 apud Machado, 2010, p.06) apontou que “o líder tenta surpreender o colaborador fazendo alguma coisa correta. E aí ele aproveita para elevar a autoestima da pessoa dando parabéns. Percebo ainda que serve para fazer com que o individuo melhore sua criatividade”.

Assim ele procura ajudar a equipe, incentivar, procurar solucionar ou direcionar a solução dos problemas, privilegiando sempre a participação de todos da equipe no processo de decisão.

Jordão (2002, p. 03) diz ainda que “liderar é a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea vontade. É conseguir que seus liderados queiram fazer o que precisa ser feito”.

Contudo, os requisitos para uma liderança, embora se modernizem a cada dia e amadureça no campo das práticas sociais e de relações interpessoais, ainda são os mesmo de muito tempo atrás e passa primordialmente por uma intensa sabedoria de decisão.

Sobre isso Krauzer (1999, p. 45) disse claramente:

Liderança pode ser definida como o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas. Os objetivos e os requisitos de uma liderança forte e efetiva são hoje os mesmos de há 2.500 anos, quando viveram Sun Tzu e Confúcio.

Para Bennis (1998), liderança “é uma função de se conhecer, ter uma visão que seja bem transmitida, criar confiança entre os colegas, e tomar medidas efetivas para realizar o seu próprio potencial de liderança”.

Como foi dito, muitas são as definições, vários são os autores que tratam do assunto de liderança. Cada um com seus estudos, apontam o direcionamento para um conceito em comum, o de que o líder é aquele que conduz uma equipe a alcançar determinados objetivos de forma voluntária e nunca obrigatória. Ele influencia seus liderados, fomentando a criatividade e envolvendo-os em todos os processos da organização, com o objetivo de despertar nos colaboradores a vontade de fazer-se chegarem às metas pretendidas.

O líder não é, portanto, apenas um tomador de decisões importantes, como é o gerente, ou o chefe, ou o administrador, ele mais que isso indica a direção a ser seguida e conduz seus liderados, como foi dito, voluntariamente, a alcançar o fim pretendido pela organização.

2.4.1. Estilos de Liderança

Para falar sobre os tipos de liderança, necessário se faz apontar que existem suas teorias mais usadas no campo da Administração para representar as tendências mais contemporâneas sobre o assunto que são a Teoria do Traço e a Teoria dos Estilos de Liderança.

Sobre a Teoria do Traço pontuou Camargo (2009, p. 100):

A Teoria do Traço parte do princípio de que os líderes possuem características de personalidade que os auxiliam em seu papel. Por muito tempo essa foi a abordagem mais comum no estudo da liderança. Muitos pesquisadores das ciências sociais procuram encontrar qualidades comuns a todos os líderes... acreditava que o indivíduo já nasce líder.

Esta teoria partia do princípio que a influência que o líder exercia sobre seus liderados estava intimamente ligada às suas características físicas, habilidades intelectuais e aspectos de sua personalidade.

Entretanto, Robbins (2004) afirmou que os esforços de pesquisa para isolar traços de liderança resultaram em vários becos sem saída. Por exemplo, um levantamento feito em 20 estudos diferentes identificou cerca de 80 traços de liderança, porém apenas cinco desses traços eram comuns a quatro ou mais investigações. No entanto, a teoria dos traços não

conseguiu chegar às características de líderes tão diferentes como Nelson Mandela, Hitler, Pelé e Padre Cícero.

Contudo, Camargo (2009, p. 100) disse que “outra forma de interpretarmos os resultados implica em, por exemplo, identificarmos seis traços em que líderes podem ser diferenciados de não líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento”.

Diante disto, entende-se pela Teoria do Traço que algumas destas características aumentam a probabilidade de sucesso de uma pessoa como líder, mas nenhuma desses traços garante que o indivíduo alcance o sucesso de sua possível liderança.

A outra teoria, que diz respeito à Teoria dos Estilos de liderança, é mais comum em diversos estudos e mais utilizada nos cursos e treinamentos sobre liderança. Sobre a Teoria dos Estilos de Liderança pontua Camargo (2009, p. 101):

A Teoria dos Estilos de Liderança defende que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder. Essa teoria surgiu com o movimento humanista na administração que se voltou para as relações interpessoais. Ela se contrapõe à teoria clássica focada no desempenho de tarefas para aumento de produção.

A Teoria dos Estilos de Liderança partiu do conflito entre a Teoria das Relações Humanas e da Teoria da Administração Científica, surgindo assim dois estilos de liderança: o Líder Autocrático e o Líder Democrático.

O estilo Autocrático, conforme pontuou Camargo (2009, p. 101), está “orientado para a produção, na Teoria da Administração Científica, onde o líder (o administrador) diz para seus liderados (os trabalhadores) o que devem fazer e como fazê-lo”.

Neste estilo de liderança, o entendimento é o de que o poder exercido pelo líder acontece em decorrência da posição que ele ocupa sobre os demais liderados, entendendo ainda que a grande maioria das pessoas são preguiçosas e irresponsáveis e que necessitam, obrigatoriamente, de comando.

Ainda de acordo com Camargo (2009, p. 101), o estilo Democrático está “preocupado com as relações interpessoais, na Teoria das Relações Humanas. Aqui o líder (o administrador) compartilha suas responsabilidades de liderança, envolvendo os liderados (trabalhadores) no planejamento e na execução das tarefas”.

Desta forma, no estilo democrático, o poder exercido pelo líder é atribuído pelo próprio grupo de liderados, induzindo à criatividade dos seus partícipes, bem como permitir

que as pessoas possam dirigir-se a si mesmas no trabalho, sendo sempre adequadamente motivadas.

Mas ainda há outro tipo de líder ou estilo de liderança, trata-se da liderança Laissez-faire ou Liberal, que são também conhecidos como “Líderes das rédeas soltas”, pois são frouxos, permissivos e deixam seus seguidores, de certa forma, fazerem o que querem. Esta liberdade pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco como nos dois estilos anteriormente vistos.

Sobre o estilo Laissez-faire ou Liberal, disse Fachada (2003, p. 57):

Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais.

Neste estilo o líder não é respeitado e o nível de produtividade e de relações interpessoais é o pior possível, sendo considerado freqüentemente o pior estilo de liderança.

2.4.2. O Papel do Líder nas Organizações

O líder tem papel fundamental diante da organização que ele representa, seja ela pública ou privada. Ele norteia o trabalho dos demais agentes dentro da organização, diante disto, necessariamente, o líder é uma pessoa que é seguida, é espelhada, é modelo para os demais partícipes da organização. Sendo assim, só temos um líder se tivermos seguidores e para desenhar o perfil de um líder precisamos investigar quais são as expectativas que os seguidores têm dos líderes (CAMARGO, 2009, p. 94).

Em estudo realizado pelo professor Warren Schmidt, da University of Southern California, onde se ouviu mais de 2.600 gerentes, foi perguntado “Que valores (traço ou características pessoais) você procura ou admira em seus superiores?”. Onde foram identificadas mais de 225 características ou qualidades esperadas. Entretanto, a maioria dos entrevistados disse admirar líderes que: sejam honestos, tenha competência, olhem para adiante e sejam inspiradores.

Estas qualidades juntas denotam a mensagem de credibilidade. O líder tem o fundamental papel de demonstrar e adquirir diante de seus liderados credibilidade. Sobre isso, Camargo (2009, p. 97) assegura:

A credibilidade de uma organização é fundamental para a coesão e o desempenho positivo dos trabalhadores. O comportamento do administrador e sua equipe é fator determinante na construção da credibilidade.

O líder deve desempenhar seu papel de forma a que os demais agentes da organização o reconheça, espontaneamente, como líder. Não há como haver liderança quando se administra a partir da repressão, mas sim através da expressão, estimulando, não mantendo seus seguidores estacionários, mas mantendo-os em constante evolução.

A liderança de verdade é aquela que movimenta a organização para um estágio de futuro, de avanço, criando visão para os seus liderados de oportunidades de crescimento, instigando o comprometimento dos colaboradores da organização, mobilizando-os no enfoque a novas estruturas e estratégias.

Sobre isto, Bennis e Nanus (1988, p. 6) foram enfáticos:

O verdadeiro líder é o que leva seus liderados a encontrarem significado em seu trabalho. Em suma, ele lhes dá poder e confiança. Poder visto como capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la, através da busca de novas maneiras de atuar diante das mudanças ambientais.

Desta forma, espera-se que um líder possa desenvolver e desempenhar várias habilidades para que possam chegar a que seus liderados reconheçam nele esta credibilidade. Como habilidades essenciais para um líder, apontaram Bennis e Lannus (1998):

- ✓ A capacidade de aceitar as pessoas como elas são, não como você gostaria que fossem;
- ✓ A capacidade de abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado;
- ✓ A capacidade de tratar os que estão perto de você com a mesma atenção cordial que você concede a estranhos e a pessoas que conhece casualmente;
- ✓ A capacidade de confiar nos outros, mesmo quando o risco parece grande; e
- ✓ A capacidade de agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros.

Mas as habilidades de um líder não se limitam a estas, várias habilidades podem surgir durante o período de formação do ser líder. O importante é que um líder sempre “deve

mostrar entusiasmo na atividade desempenhada e nas conquistas da equipe. Um líder desanimado ou que não reconheça o avanço da equipe, não inspira os outros e nem comemora resultados, logo deixa de ser exemplo” (FELIX 2009, p. 03).

O líder é o agente responsável pelo envolvimento dos colaboradores no processo e na implementação de boas mudanças para a organização. Bennis e Nanus (1998, p. 150), são enfáticos ao dizerem que os líderes são aqueles que “delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”.

Portanto, o líder não é um ser onipotente que leva a organização sozinho em suas costas, na realidade ele faz exatamente ao contrário, ele incentiva os demais atores da organização a, de forma motivada, fazer brotar o desejo de levar a organização da qual fazem parte a um nível maior e melhor de funcionamento, de forma que todos os colaboradores participem e opinem neste processo de melhoramento.

2.4.3. Liderança no Serviço Público

Ser um líder em qualquer situação que seja não é uma tarefa fácil. E no serviço público esta tarefa parece ser mais difícil ainda, tendo em vista que o indivíduo atua diante de um público muito diversificado e ainda luta contra a velha máxima de que o serviço público é lugar onde pouco se trabalha e pouco se produz.

O Brasil vem passando por inúmeras mudanças e reformas no tocante à gestão pública. Com a modernização do serviço público se viu necessária a implementação de novas técnicas e domínio de gestão gerencial e administrativo, principalmente no trato com os servidores públicos, bem como com os usuários dos serviços.

Assim como nas organizações privadas, o serviço público também conta com níveis hierárquicos de atuação de seus servidores. Desde chefes de setor, assessorias, cargos de direção e alto escalão governamental, todos devem possuir mínimas condições de, além da administração dos recursos públicos, também gerir as pessoas envolvidas nestes serviços.

Sobre liderança no serviço público, Pinheiro (2009, p. 43) destaca:

Ao longo do tempo, a atribuição mais importante dos líderes no setor público tem consistido em solucionar os problemas e desafios enfrentados em um ambiente específico. Qual é então o problema, para cuja solução precisamos da liderança?... Em termos de setor público, o problema consiste em saber como as nações, os governos e os órgãos públicos podem se adaptar às circunstâncias mutáveis

quando as mudanças por eles exigidas excedem o alcance dos instrumentos de ação vigentes.

O setor público possui suas deficiências ao ponto em que não consegue atender a contento as necessidades de todos os cidadãos. Quando essa deficiência do Estado é evidente, os cidadãos atingidos pela não prestação dos serviços procuram por líderes que sejam, na verdade, pessoas capazes de promover adaptações institucionais no interesse da gestão pública.

De acordo com este entendimento, pontuou Pinheiro (2009, p. 43-44) que “em particular, a liderança desempenha um papel importante na implementação da reforma do setor público por envolver dois dos mais importantes aspectos da reforma: mudanças e pessoas. A liderança aparece nas relações entre os indivíduos. Os bons líderes inspiram as pessoas”.

Sendo assim, mudar envolve a mudança de comportamento das pessoas para, por consequência, conseguir mudar a organização. Os líderes por sua vez, ao invés de expressarem símbolo de autoridade onipotente sobre os seus subordinados, devem ser na verdade capazes de aglutinar pessoas e direcioná-las a se esforçarem por um bem comum.

Pinheiro (2009, p. 44) a isto se refere:

Distribuídos no seio de uma organização, os líderes podem contribuir para a difusão e manutenção dos novos valores necessários para uma reforma bem sucedida do setor público.

As instituições públicas devem ser geridas por pessoas que tenham cada vez mais comprometimento em construir uma organização cada vez melhor, afim de atender toda a demanda administrativa, de forma que trabalhem estimulados e motivados, propiciando resultados eficientes. Para isto, o líder terá que desenvolver trabalho em equipe, sempre garantindo respeito e honestidade entre os servidores e ser inovador para poder atender e acompanhar as demandas e necessidades da instituição.

2.5. A FORMAÇÃO DE LÍDERES PARA O SERVIÇO PÚBLICO

A transposição dos princípios de liderança do mundo corporativo para a gestão pública vem para atender a necessidade cada vez mais evidente de cidadãos que cobram e exigem mais transparência, eficiência e ética na gestão pública. Quando se fala sobre líderes

vários autores são quase que consensuais ao afirmar que eles devem possuir conhecimento, competência e caráter.

A formação de um líder, portanto, não é uma tarefa fácil, visto que não há apenas didática a se aprender, mas também elementos estritamente íntimos e pessoais relativos à personalidade do indivíduo.

Para Libby (2006, p. 13-25), “o desenvolvimento de líderes está relacionado à formação do caráter, à preparação para a vida e contribuição para construir relações e a comunidade”.

Por outro lado, Montenegro (2012, p. 27) evidencia que “o processo de educação ou de formação não é fornecer uma grande quantidade de informações aos aprendizes, mas criar condições que dêem suporte aos aprendizes para que façam as descobertas por si mesmos e as coloquem em uso. Portanto, aprender a liderar ocorre através da experiência, do envolvimento em oportunidades de praticar as próprias habilidades, a própria liderança”.

Nesta situação, a formação do líder se dá por osmose, não se ensina literalmente a liderar, mas se deixa que o indivíduo desperte em si essa voz ativa, esse desejo de liderança, muito embora deva partir do formador as condições necessárias para que este possível líder possa desenvolver as suas características de líder.

Ainda segundo Montenegro (2012, p. 27), “pesquisas realizadas por Gambone et al. (2004) mostram que quando os jovens são engajados em autênticas experiências nas quais exercitam a liderança, ou seja, quando possuem voz ativa, influência e poder de decisão, os resultados são mais efetivos e promissores no desenvolvimento da liderança do que quando se realiza experiências de formação com experiências fictícias e simulação de tomada de decisões”.

No setor público, os servidores, colaboradores e agentes públicos se deparam diariamente com a necessidade de tomada de decisões que muitas vezes, senão na maioria, tem impactos diretos na vida dos cidadãos. As organizações públicas atualmente não divergem muito das privadas no tocante a seus líderes. Diferenciando ambas, no setor privado o objetivo é o lucro financeiro, já no setor público o objetivo é a prestação de serviços com excelência e a satisfação dos cidadãos a partir do momento que são atendidos nas mais diversas necessidades.

Entretanto, como foi visto, as duas necessitam de um corpo de colaboradores que sejam capazes de levar essas organizações a alcançar estes objetivos. A formação de equipes de trabalho imbuídas neste propósito passa, diretamente, pela necessidade da formação de

líderes que sejam capazes de despertar nos demais servidores a vontade de trabalhar pela instituição e pelos cidadãos.

Panzenhagen (2010, p. 07), afirmou que “gestão pública vem sofrendo mudanças, o comprometimento com o bom atendimento com o público por parte dos servidores públicos cada vez é maior e isso origina novas ideias de pensamento, que se pode atribuir às mudanças que se apresentam nesse contexto”.

Diante disto, “a chave para melhorar o desempenho dos governos é a formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e, sobretudo com as missões primordiais do Estado: prestar serviços de qualidade à população e induzir o crescimento econômico do país” (Disponível em: <http://sucessoefelicidade.blogspot.com/2006/08/lder-oucheefe.html>, acesso em 31/10/14, 18:45h).

Então, fica cada vez mais evidente que o melhor caminho para o aperfeiçoamento da prestação de serviços por parte do Estado é o aperfeiçoamento de seus servidores, partindo da formação ou descoberta de lideranças dentro da instituição e estas, por suas vezes, sejam elementos multiplicadores.

Uma das propostas apontadas como relevantes para o processo de formação continuada de líderes é a criação de oficinas e cursos de lideranças, como os implementados pela Subgerência de Desenvolvimento Humano – SGDH, da Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – CAGEPA, que corriqueiramente e com cronograma específico, atende a todas as unidades da Companhia ofertando os cursos para colaboradores nos cargos de gerência, subgerência, coordenadores e demais servidores.

Ainda como forma de promover a formação de líderes, a SGDH desenvolve na CAGEPA cursos de Relações Interpessoais que são antecipados aos cursos de liderança, com o intuito de desenvolver as relações em comunidade, o caráter, a ética, etc., bases para a formação de um bom líder.

3. METODOLOGIA

Dentre os vários tipos de pesquisa optou-se, para a realização deste trabalho, pela pesquisa exploratória através da pesquisa bibliográfica, tendo em vista que através deste modelo de pesquisa é possível ampliar o conhecimento a respeito do fenômeno ora estudado. Na pesquisa bibliográfica, como o próprio nome já indica, procurou-se a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas (livros, artigos científicos, etc.) dominar o assunto estudado e pesquisado neste trabalho.

Sobre a pesquisa bibliográfica Gil (2007, p. 60) assim descreveu:

Este tipo de pesquisa se restringe ao campo de atuação no levantamento e na discussão da produção bibliográfica existente sobre o tema. O processo de pesquisa envolve a escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de assunto, busca das fontes, leitura do material, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto.

Com relação à metodologia utilizada, fez-se uso do método dedutivo, sabendo-se que através deste método, onde parte-se de uma premissa geral para uma particular, não se procurou produzir conhecimentos novos, mas explicitar conhecimentos que estavam implícitos nos vários textos, livros e artigos dos autores pesquisados para produção deste trabalho.

Esta pesquisa foi realizada utilizando-se algumas ferramentas de documentação dos dados. Primeiramente foi elaborado um plano de trabalho para produção da pesquisa, em que se pode definir as ideias principais a serem abordadas e o problema de pesquisa, bem como seus objetivos. Logo em seguida foi realizado um levantamento dos principais autores que tratam do assunto aqui explorado e através de seus textos, livros e artigos, foram produzidos fichamentos que puderam nortear o desenvolvimento deste artigo, fazendo o contraponto e a complementação entre as idéias de cada autor.

Desta forma foi organizado todo o material documentado e pesquisado, assim como as análises e apontamentos a partir dos principais autores do tema, que foram expostos e descritos como forma de produzir este trabalho.

4. CONCLUSÃO

Com esta pesquisa, foi possível fazer uma explanação a cerca de alguns assuntos que estão intimamente relacionados à Gestão Pública, mais notadamente a liderança, a questão da eficiência e da ética no serviço público, sendo este tratado aqui com uma nova ótica a partir da Reforma do Estado. Através da visão teórica de diversos autores, como Assmann, Weber, Vasquez, Vaz, Fonseca, Gomes, Cavalcanti, Olivo e tantos outros, pode-se verificar conceitos e principais pensamentos sobre estes assuntos.

Ficou constatado que, para se conseguir a formação de líderes para o serviço público com perfis de ética e eficiência, se faz necessário, primeiramente, um olhar especial sobre a nova Gestão Pública implementada através da Reforma do Estado. Com os estudos e

trabalhos do Ministro Bresser Pereira, do governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso, ficou comprovado que a administração pública deveria se aproximar cada vez mais da forma de gestão das organizações privadas, instituindo parâmetros para seu funcionamento através da Gestão por Resultados, em que se traçariam claramente os objetivos da organização pública no que tange o atendimento pleno à necessidade dos cidadãos, para se poder avaliar posteriormente o desempenho da organização visando assim, a otimização nos procedimentos gerando assim eficiência. Outro ponto que se faz necessário destacar com a Reforma é a instituição da Meritocracia para a avaliação e ascensão dos servidores públicos.

Tais mecanismos puderam então aprimorar e atender melhor o novo dispositivo constitucional do Princípio da Eficiência, que busca com que o Estado funcione de forma efetiva no atendimento às necessidades da sociedade, de forma que seja possível fazer mais e melhor com menos recursos. Além de exigir dos agentes públicos total presteza e rendimento funcional no desempenho de suas atividades.

Foi constatado também, que só se é possível chegar a ser um líder quando o indivíduo absorve os princípios da ética, tida aqui não como apenas fazer o que é legalmente correto, porque assim não seria nada de mais, visto que fazer o que é legal, ou seja, seguir as leis é obrigação de todos os cidadãos. Mas o ser ético aqui está ligado ao caráter individual, diante do ordenamento moral da sociedade, mostrando principalmente as questões relacionadas aos servidores públicos e suas ações diante da prestação de serviços à comunidade, estimulando-os a resgatar a crença e a dignidade do serviço público, por vezes tão ridicularizado diante de tantos escândalos de corrupção.

Por fim, ficou caracterizado que a formação do líder para o serviço público não é tarefa tão simples. Tendo em vista que, além de ter que observar todos os assuntos apontados, há de se verificar e promover, necessariamente, investimentos em treinamento e cursos sobre liderança e relações interpessoais, assim como também procurar deixar que os indivíduos, neste caso, os agentes públicos, possam desenvolver suas habilidades de forma que tenham a oportunidade de deixar que sua criatividade aflore para a construção de uma organização pública cada vez mais voltada para o atendimento de forma eficaz às necessidades dos cidadãos e da sociedade.

TRAINING LEADERS FOR PUBLIC SERVICE: Efficiency and Ethics in the Public Service

ABSTRACT

This article brings up the question of the formation of leaders for public service, where they should be guided by the principles of ethics and efficiency necessary for public management. The study aims to understand how the formation of leaders for public service, through an analysis primarily about the new public from the reform of the Brazilian state management, through the issue of management by results and meritocracy, and detailed also the concepts of efficiency and ethics, then immediately translate key concepts about leadership, leadership styles and explain about public service leadership and role of the leader, thus culminating with an analysis of the formation leader. Exploratory research was conducted through a literature search, using the deductive method of analysis. Where, through the vision of important authors, the conclusion that the formation of the leader for public service occurs necessarily through joint investment in leadership training and interpersonal relationships and the way came as the government treats the rise public servant, valuing the merit and giving them the opportunity to show themselves free to develop their skills on the organization.

Keywords: Training. Leaders. Efficiency. Ethics.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Sônia Naves David. **Ética na esfera pública**: a busca de novas relações Estado/sociedade. Revista do Serviço Público. Ano 51, vol. 2, abr-jun. 2000.
- ARTIGO JURISWAY, http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=9140, acesso em 31/10/14, as 18:30h.
- ASSMANN, Selvino José. **Filosofia e Ética**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.
- BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia – A ética do desempenho nas sociedades modernas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- BENNIS, Warren. A Nova Liderança. In: **Coletânea HSM Management**. São Paulo: PUBLIFOLHA, 2002.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.
- GRAEF, Aldino. Gestão por resultados na Administração Pública. BRASIL, Ministério do Planejamento. http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/prodev/arquivos/prodev_ARQ_Aldino_17nov.pdf, acesso em 31/10/14, às 19:30.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, vol.120, n.I, jan-abr. 1996.
- Camargo, Denise de. **Psicologia organizacional**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.
- CAVALCANTI, Marcos. Entrevista com Prof. Marcos Cavalcanti. Talentos e Resultados. Rio de Janeiro, set. 2002. Disponível em <<http://www.talentosresultados.com/materiaa.htm>>. Acesso em: 30 out. 2014.
- DIAS, Maria Clara; GOMES, Nelson Gonçalves; e REIS, Claudio Araujo. **Ética no Serviço Público**. ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. 2010.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. 2ª ed. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6ª. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FELIX, Clovis. **Estilos de Liderança**. Administração - AEMS. 2009.

FONSECA, Francisco César P. **O curso de Administração Pública**. FGV/81: percurso, sugestões e dilemas. Relatório de pesquisa 05. São Paulo: Eaesp/FGV, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo: EAESP/FGV, 2009.

JORDÃO, Sônia. **A Arte de liderar** – Vivenciando mudanças num mundo globalizado. Belo Horizonte: Tecer, 2002.

KRAUSE, Donald G. **A força de um líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAGALHÃES, Moacir. Ética e Serviço Público. <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/etica-e-servico-publico>, acesso 31/10/13, as 9:50h.

MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. **O Princípio da Eficiência na Administração Pública**. Piauí, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 10ª ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MONTENEGRO, Ana Claudia Valentini. **A formação de líderes segundo a Ontopsicologia**. São Paulo, 2012.

MUNIZ, Cibele Cristina Baldassa. **O princípio da eficiência na administração pública brasileira**. São Paulo, 2007.

NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008 (mimeo).

OLIVO, Luiz Carlos Cancelier de. **Direito administrativo**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

PANZENHAGEN, Liane Margareth; NEZ, Egeslaine de. Chefia e Liderança na Gestão Pública: Algumas Reflexões. Artigo: FASIPE, Sinop, 2012. Disponível em http://www.unifia.edu.br/projetorevista/edicoesanteriores/marco12/artigos/gestao/20121/chefia_lideranca.pdf. Acesso em: 01/11/2014.

PINHEIRO, Luiz Felipe de Oliveira. **O papel da liderança no setor público - DPF/ACRE**. Rio Branco, 2009.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1999.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 2ª.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

VALLS, Álvaro. **O que é ética**. 9ª ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1996.

VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova administração pública**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2010.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. 8.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1985.

WEBER, Max. **Sociologia da Burocracia**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.