
ESTILOS DE LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL MINEIRA

BOTELHO, Luciano Henrique Fialho¹
PEREIRA, Rafael Morais¹

Recebido em: 2015.05.18

Aprovado em: 2015.09.08

ISSUE DOI: 10.3738/1982.2278.1486

RESUMO: Em tempos de globalização, dinamicidade e instabilidade nas questões econômicas e sociais, todas as organizações necessitam de integração de atividades, acesso a informação e trabalho qualificado em equipe. Para tanto, a existência de verdadeiros líderes é essencial para que a Administração Pública insira modelos eficientes e eficazes na sua conduta, considerando como fim último o atendimento das demandas da sociedade, foco no cidadão. Conforme expressa Chiavenato (2006, p.18-19), "A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas". Este artigo parte dos conhecimentos teóricos, a fim de identificar os estilos de liderança predominantes nos líderes dos agentes técnicos administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV), além de diferenciar líderes e chefes no âmbito público e verificar se o tradicionalismo público, questões motivacionais e aspectos políticos interferem nas relações entre líderes e liderados, nessa localidade. Para tanto, foram aplicados 124 questionários semiestruturados aos servidores e realizada uma entrevista com o Pró-Reitor responsável. A UFV é uma instituição de ensino que se destaca entre as melhores no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). O presente artigo conseguiu apresentar diversos aspectos do contexto organizacional da UFV como a presença maciça de servidores concursados e com nível superior completo. Foi possível delinear também as principais características dos líderes dessa instituição, sendo a maioria líderes democráticos, além de salientar dificuldades encontradas pelos técnicos administrativos dessa instituição pública, relatada os cursos de capacitação defasados e as críticas a avaliação de desempenho institucional.

Palavras-Chave: Liderança. Administração Pública. UFV. Eficiência.

SUMMARY: In times of globalization, dynamism and instability in economic and social issues, all organizations require integration activities, access to information and qualified teamwork. Therefore, the existence of true leaders is essential for the Public Administration insert efficient and effective models in their conduct, considering as the ultimate meet the demands of society, focus on the citizen. As expressed Chiavenato (2006, p.18-19), "Leadership is required in all kinds of human organizations." This article of the theoretical knowledge in order to identify the predominant leadership styles in leading administrative technical agents Federal University of Viçosa (UFV), as well as differentiate leaders and leaders in the public and ensure that the public traditionalism, motivational issues and political aspects interfere in relations between leaders and led, in that locality. Therefore, we applied 124 semi-structured questionnaires to servers and held an interview with the Pro-Rector in charge. The UFV is an educational institution that stands out among the best in the National Student Performance Exam (ENADE). This article was able to present different aspects of the organizational context of the UFV as the presence Massive public employees and college degrees. It was also possible to outline the main characteristics of the leaders of this institution, most democratic leaders, and point out difficulties encountered by the administrative staff of this public institution, reported the lagged training courses and criticism of institutional performance evaluation.

KEYWORDS: Leadership. Public Administration. UFV. Efficiency.

RESUMEN: En tiempos de globalización, el dinamismo y la inestabilidad en las cuestiones económicas y sociales, todas las organizaciones requieren actividades de integración, el acceso a la información y el trabajo en equipo calificado. Por lo tanto, la existencia de verdaderos líderes es esencial para la Administración Pública insertar modelos eficientes y eficaces en su conducta, teniendo en cuenta como el último de satisfacer las demandas de la sociedad, se centran en el ciudadano. Como Chiavenato expresado (2006, p.18-19), "Se requiere liderazgo en todo tipo de organizaciones humanas." Este artículo de los conocimientos teóricos con el fin de identificar los estilos de liderazgo predominantes en los principales agentes técnicos administrativos Universidad Federal de Viçosa (UFV), así como los líderes se diferencian y los líderes de los sectores público y asegurar que el tradicionalismo pública, cuestiones de motivación y aspectos políticos interfieren en las relaciones entre dirigentes y dirigidos, en esa localidad. Por lo tanto, se aplicó 124 cuestionarios semi-estructurados a los servidores y sostuvo una entrevista con el Pro-Rector a cargo. La UFV es una institución educativa que se destaca entre los mejores en el Examen de Desempeño Estudiantil Nacional (ENADE). Este artículo fue capaz de presentar diferentes aspectos del contexto organizativo de la UFV como la presencia Massive empleados públicos y títulos universitarios. También fue posible

¹Graduando em Administração - Universidade Federal de Viçosa

esbozar las principales características de los líderes de esta institución, la mayoría de los líderes democráticos, y señalar las dificultades encontradas por el personal administrativo de esta institución pública, informaron los cursos de formación rezagados y crítica de La evaluación del desempeño institucional.

Palabras-Clave: Liderazgo. Administración Pública. UFV. Eficiencia.

INTRODUÇÃO

A dinamicidade política, econômica e social é resultado da instabilidade proporcionada pela globalização, pelas crises mundiais, por disputas territoriais e outros elementos que emergem nos tempos atuais. Todas as instituições, públicas ou privadas, são afetadas por esses movimentos que apresentam cenários de incertezas que podem resultar em alterações nas ações dos cidadãos. Todos os setores organizacionais, diante desse paradigma, devem passar a exercer as suas funções de forma mais integrada e preparada para atender as novas demandas de seus consumidores, seja no âmbito público ou privado.

No caso da gestão pública, a atuação deve ser qualificada pois o seu único cliente, a sociedade, financia todas as atividades do governo e necessita de retornos em forma de serviços recebidos, seja com educação, saúde, segurança ou em outros benefícios. Diante disso, com o passar dos anos, o sistema público mostrou-se ultrapassado, pois não possuía meios eficientes para atender os anseios da população, com isso ocorreram mudanças na forma de gerir as organizações públicas (BRESSER-PEREIRA, 1996).

As estruturas administrativas do estado passaram por alterações durante as últimas décadas, como forma conseguir prover as novas demandas. Para Bresser-Pereira (1996) o estado passou a trabalhar para que a economia nacional consiga competitividade no mercado internacional e, ainda, não deixou de exercer funções de regulamentação e intervenção nos outros setores, como educação, tecnologia, saúde e cultura. Verifica-se, ainda, a inclusão do modelo gerencial da administração pública no Brasil, a partir do plano diretor de reforma do aparelho do estado de 1995. Vindo esse a implantar ferramentas mais flexíveis para a gestão pública, situações que já são percebidas em alguns países desenvolvidos desde a década de 70, e que não foram estabelecidas na Constituição Federal de 1988.

Muitos problemas ainda são percebidos, o que afeta a vida dos cidadãos em geral. Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que várias organizações públicas brasileiras continuam como se estivessem paradas no tempo, com gestões centralizadoras do poder e com a falta de doutrinas de liderança, demonstrando que essas mudanças não foram suficientes, tendo em vista resíduos patrimonialistas ainda presentes na administração pública.

A Administração Pública é orientada por cinco princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses são norteadores dos atos executados pelos gestores públicos. Os princípios são determinados pela Constituição Federal e cabe à Administração Pública a obrigação de segui-los, incumbindo punição caso contrário. A eficiência está entre esses princípios e “é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas [...] a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível [...]” (CHIAVENATO, 1994, p. 70). A eficiência se relaciona a eficácia onde a “eficácia é a capacidade de ‘fazer as coisas certas’ ou de conseguir resultados [...]” (MEGGINSON, 1998, p. 11). Sendo esses dois termos bastante usados em todas as áreas da Administração e essenciais para a gestão pública.

Vários fatos que ocorrem da Administração Pública fogem aos conceitos citados, o que resulta na ineficiência dos processos. Para cargos públicos do executivo, em prefeituras, por exemplo, colocações de confiança, em alguns casos, são conferidas a pessoas que não possuem a capacidade de serem líderes, pois

essas funções tendem a privilegiar pessoas que apoiaram os vencedores em eleições, com coligações partidárias e redes políticas, diversas vezes isso acarreta nos chamados “chefes”. Nas universidades esses cargos políticos também são comuns, devido aos apoios formados para a eleição da reitoria. Em outras situações, como em repartições públicas, alguns “chefes” são escolhidos por serem ruins ou acomodados nos seus serviços, pois assim, outra pessoa que exerce melhor a função poderá entrar em seu lugar, e esse tornar-se um “chefe” apenas ilusório.

Chefe é um conceito antigo, onde se tinha um encarregado de observar o desempenho dos outros funcionários e de impor autoridade, são em alguns casos desqualificados e trabalham menos que os comandados. Nez (2008) afirma que é o chefe simplesmente impõe sua ideia pela autoridade exercendo o papel de mandante e não de comandante. Logo, a escolha dos gerentes/líderes para as instituições públicas, assim como para as privadas, devem ser norteadas pela [...] “capacidade de liderança, sua dedicação na construção de liderança e seus valores comprovados na convivência do dia-a-dia” (FALCONI, 2009, p.158).

Dessa forma, as gestões das organizações públicas devem funcionar com base no pensamento da administração gerencial, por profissionais que “pensem como lideranças capazes de perceber problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais” (FONSECA, 2008; p.12). Portanto, faz-se necessário que as organizações públicas sejam gerenciadas por verdadeiros líderes, motivados pelo espírito de excelência, demonstrando atitudes afim de sempre buscar o melhor, identificando falhas e agindo para mudá-las, nota-se ainda, a importância de liderados capacitados para suas funções (FALCONI, 2009). Ser líder é influenciar e ser influenciado, é manter relações interpessoais e focar-se no trabalho em conjunto como forma de assegurar os objetivos comuns entre todos participantes (NEZ, 2008).

Ainda, Benevides (2010), Sobral e Pecci (2008) apresentam os estilos de comportamento de liderança e o seu impacto no grupo interno de trabalho. O estilo democrático é caracterizado pela participação do grupo e pela tomada de decisão em conjunto, existe também o estilo autocrático com a centralização do poder e do processo de tomada de decisão, um terceiro estilo, o líder *Lasser-Faire* é aquele que deixa os liderados totalmente livres, ficando o grupo a sua própria autonomia. Sendo esses, o objeto de análise desse artigo.

Por tudo apresentado, torna-se importante detectar se os gerentes/líderes existentes dentro da Universidade Federal de Viçosa possuem as características necessárias para que essa instituição tenha sucesso nos seus objetivos. É essencial visualizar também se esses gerentes se configuram como líderes ou chefes. Ainda, determinar se a cultura da Administração Pública e questões políticas os atrapalham em sua relação com os liderados e verificar se os líderes são avaliados com relação a seu desempenho. Para tanto, é necessário conhecer um pouco da história dessa organização.

A atual fundação UFV foi criada em 1922, pelo decreto 6.035 de 30 de março desse mesmo ano, pelo então Presidente do estado de Minas Gerais, Arthur da Silva Bernardes, viçosense e bacharel em direito. Em 1927, com o nome Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ASAV), iniciou suas atividades didáticas. Anos depois, em 1948, o governo do estado, visando o desenvolvimento da escola, transformou-a em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (UREMG). Pelo seu excelente serviço prestado, em 1969, o governo nacional federalizou-a, surgindo assim a Universidade Federal de Viçosa.

Hoje a UFV possui diversos cursos nas áreas agrárias, biológicas, exatas, humanas e sociais. Essa foi reconhecida como uma das melhores do país, pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), em 2009. A UFV possui três campi universitários, todos em Minas Gerais. A sua sede

encontra-se em Viçosa-MG, cidade que possui aproximadamente de 74 mil habitantes e ainda mais 20 mil estudantes de outras regiões, que são considerados habitantes flutuantes, de acordo com dados do IBGE, censo 2010. Além do campus em Viçosa, existe ainda o campus de Rio Paranaíba-MG e o campus de Florestal-MG, ambas as cidades possuem população de aproximadamente 10 mil habitantes e possuem as suas economias voltadas para a agropecuária e para o ensino. De acordo com dados da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da universidade federal de Viçosa, em 31/03/2014, essa instituição federal possuía 2.509 técnicos administrativos (UFV, 2014).

A universidade Federal de Viçosa é uma organização de excelência em ensino, extensão e pesquisa. Essa é muito importante para a economia e o desenvolvimento da cidade de Viçosa, que cresce em detrimento dos mercados proporcionados pelos alunos que estudam nessa universidade e da renda dos seus servidores, que em sua maioria tem domicílio nessa cidade.

Partindo dos estudos empíricos realizados, este artigo tem como objetivo principal:

- Analisar os estilos de liderança predominantes nos líderes dos agentes técnicos administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Baseado no objetivo central desse artigo, a seguir são determinados os objetivos específicos como forma de direcioná-lo para a questão principal:

- Identificar como se apresenta a relação entre o líder e os liderados e verificar se o primeiro encontra dificuldades de mobilizar os colaboradores.
- Analisar a presença das competências necessárias para os cargos de liderança, conforme apresentado na literatura, nos líderes dessa instituição e comparar com a opinião do Pró-reitor responsável;
- Comparar as características de líderes do setor público com líderes do âmbito privado.
- Avaliar os líderes e a instituição em questões primordiais aos processos de gestão de pessoas como treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, além de analisar a forma de entrada dos serviços nessa instituição.

No próximo capítulo será apresentada toda a base teórica designada para o desenvolvimento do artigo em questão, como forma de atingir os objetivos descritos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os elementos apresentados serviram como base para os estudos a serem praticados com o intuito de chegar-se aos objetivos. Conforme salienta Vergara (2006, p.12), “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento” e através dele é encontrado o desenho para se chegar ao resultado. Para tanto as características a seguir serão utilizadas para a análise e os estudos das situações.

Esse pode ser classificado como de caráter descritivo, onde se busca soluções e avaliações de alternativas, o caráter descritivo como objetivo de desenvolver, esclarecer e proporcionar uma visão geral sobre determinado fato, além de procurar relações entre determinados elementos (GIL, 2002).

Está também pode ser considerada, com relação a sua forma de abordagem, de natureza qualitativa, pois busca a observação, análise e entendimentos das singularidades, visando descrever componentes de um sistema e procurar vínculos entre as partes (GIL, 2002).

A coleta de dados foi realizada através de questionários eletrônicos (*Google Docs*), esses foram enviados por e-mail aos membros da população, técnicos administrativos da UFV, entre fevereiro e janeiro de 2014. Os questionários apresentaram-se como semiestruturados, pois possuíam indagações que possuíam alternativas e questões onde os entrevistados deveriam se posicionar através de suas palavras.

Verificou-se que nessa etapa o percentual de questionários respondidos, destacando que o questionário foi enviado para todos servidores, foi de apenas 5% dos e-mails enviados, demonstrando a dificuldade de colher dados nesta população. Os questionários foram respondidos por 124 servidores público federais da UFV, sendo 70 do sexo masculino e 54 do sexo feminino. Ressalta-se, ainda, que foi realizada uma entrevista com o Pró-reitor de Gestão de Pessoas da UFV, que acrescentou diversas questões importantes ao artigo. A análise se realizou de forma interpretativa baseado no referencial teórico.

REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão literária apresentada neste capítulo está relacionada às bases consideradas importantes para o entendimento e análise do tema, buscando alcançar os objetivos propostos. Para tanto, será apresentado um breve histórico da Administração Pública, abordando seus princípios e algumas teorias relacionadas com a liderança, voltando-as para o âmbito público.

MUDANÇAS ESTRUTURAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em meados dos anos 70, o Estado passa a perceber que o seu modelo burocrático e totalmente hierárquico era ineficiente para desenvolver soluções para os problemas encontrados, o poder e os recursos do estado pareciam decrescer enquanto a demanda da população por respostas rápidas e maiores orientações em relação às questões fiscais, em tempos de capitalismo pós Segunda Guerra e avanços tecnológicos, aumentavam. No Brasil a crise militar agravará ainda mais a degeneração do sistema burocrático estatal (BRESSER-PEREIRA,1996).

Diante disso, vê-se à necessidade de uma mudança estrutural da Administração Pública, surgindo então o modelo de administração gerencial voltado para a excelência na gestão e foco no cidadão, “[...] o Estado, antes governado exclusivamente por um paradigma burocrático, está passando por reformas que têm como um dos paradigmas o gerencial” (FREITAS, 2001, p. 58). Os países centrais, Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia, começam a modificar seus processos administrativos.

Aos poucos foram - se delineando os contornos da nova administração pública: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida. (BRESSER-PEREIRA,1996; 06).

No Brasil, a Administração Pública parecia estar alheia a essas transformações em progresso nos outros países, tanto que a Constituição de 1988 estava totalmente voltada para o modelo Burocrático de administração. Como citado por Castro (2006):

Na medida em que a Constituição de 1988 representou um retrocesso burocrático, revelou-se irrealista. Num momento em que o país necessitava urgentemente reformar sua administração pública, de modo a torná-la mais eficiente e de melhor qualidade, aproximando-a do mercado privado de trabalho, realizou-se o inverso. O serviço público tornou-se mais ineficiente e mais caro, e o mercado de trabalho público separou-se

completamente do mercado de trabalho privado. A separação foi causada pelo sistema privilegiado de aposentadorias do setor público; pela exigência de um regime jurídico único, que levou à eliminação dos funcionários celetistas; e pela afirmação constitucional de um sistema de estabilidade rígido, que tornou inviável a cobrança de trabalho dos servidores (PEREIRA; SPINK, 2003. p.252).

Diante desse contexto, Carbone (1999) apresentou algumas características entendidas por ele como comuns a administradores públicos no Brasil, como descreve o quadro 1, abaixo:

Quadro 1: Traços do Administrador Público brasileiro.

Aspectos	Comportamento
Ambiente externo	Desconhecimento, desinteresse, flexível a pressões externas.
Capacidade de negociar	Falta de visão de mercado
Ambiente interno	Não aproveitamento de oportunidade
Decisões	Falta de ousadia e preparo
Burocracia	Apego às regras e rotinas
Hierarquia	Supervalorização da hierarquia
Poder	Apego ao poder
Cultura	Tradicional frente à mudança
Gerencia de R.H.	Autoritarismo, paternalismo e descompromisso.

Fonte: Adaptada Carbone (1999).

Apenas em 1998, no governo de Fernando Henrique Cardoso foi aprovada a Emenda Constitucional Nº. 19, de 04 de junho de 1998, com o princípio da eficiência da Administração Pública, o que permitiu várias inovações no âmbito público. Essa mudança do regime administrativo e do Estado brasileiro, seus princípios e normas, propôs o controle das despesas e finanças públicas, para influenciar o custeio de atividades a cargo do Governo Federal.

OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na Constituição Federal em seu artigo 37 encontra-se descrito que qualquer dos administradores diretos ou indiretos dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além de fundações públicas, autarquias e empresas ou sociedades de economia mista, todos tem a obrigação de obedecer aos princípios da Administração Pública, legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, cabendo aos estados ainda a criação de suas normas, sendo observadas as imposições previstas da Constituição. Na figura 1, a seguir, está destacada as principais ideias referentes aos princípios em questão (BRASIL, 1988).

Figura 1: Princípios da administração pública.



Fonte: Brasil (1988).

A eficiência, além de ser um dos princípios, é indispensável para toda a administração e é foco da administração pública gerencial. Diante disso, é importante um entendimento maior sobre esse princípio, relacionando-a com a eficácia, em um sentido voltado à área pública, como cita Castro (2006):

Eficácia: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela, se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte (TORRES, 2004, p. 175).

A capacitação dos administradores públicos é outro mecanismo exposto na constituição como importante para esse princípio, dessa forma a existência de líderes capazes de desenvolver trabalhos eficientes é fundamental para as organizações públicas.

A LIDERANÇA

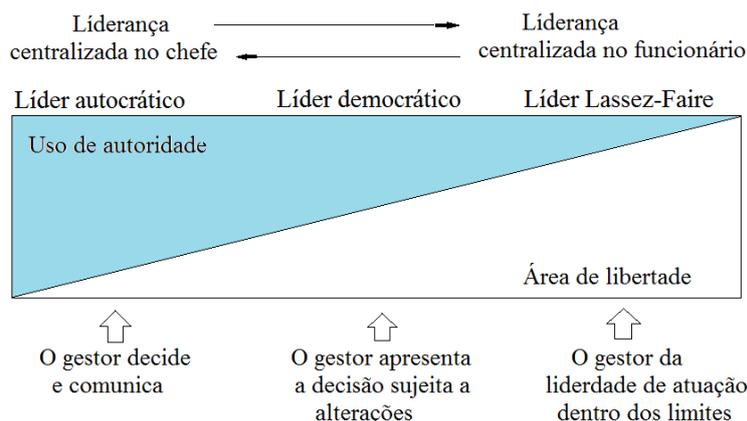
Alguns autores relacionavam a liderança como um elemento já estabelecido nas pessoas desde o seu nascimento, dessa forma, o líder seria identificado a partir de suas características de liderança. Depois de vários estudos, essa realidade foi substituída pela perspectiva do líder como um ser comum, cuja capacidade de liderança dependeria do contexto, do ambiente e de seu desenvolvimento (BENEVIDES, 2010).

Prestes Motta define a liderança como:

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas, significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado (MOTTA, 1997, p. 206).

Com o avanço dos estudos nessa área, chegou-se a estilos de comportamento dos líderes e seu impacto nos grupos internos, conforme está exposto na Figura 2.

Figura 2: Estilos de liderança



Fonte: Adaptada Sobral e Pecci (2008, p.218)

O estilo democrático é caracterizado pela participação do grupo e pela tomada de decisão em conjunto. Existe também o estilo autocrático com a centralização do poder e do processo de tomada de decisão. Um terceiro estilo, o líder Lasser-Faire é aquele que deixa os liderados totalmente livres, o grupo acaba ficando a sua própria autonomia (BENEVIDES, 2010).

McGregor (1966), como citado por Motta e Vasconcelos (2006), conceitua a Teoria Y, essa determina o líder/gerente com aquele que tem a necessidade de preparar os indivíduos para lutar por seus objetivos de desenvolvimento em seu trabalho e, ao mesmo tempo, contribuir para com os objetivos da instituição. Ser líder é influenciar e ser influenciado, é manter relações interpessoais e focar-se no trabalho em conjunto como forma de assegurar os objetivos comuns entre todos participantes. (NEZ, 2008)

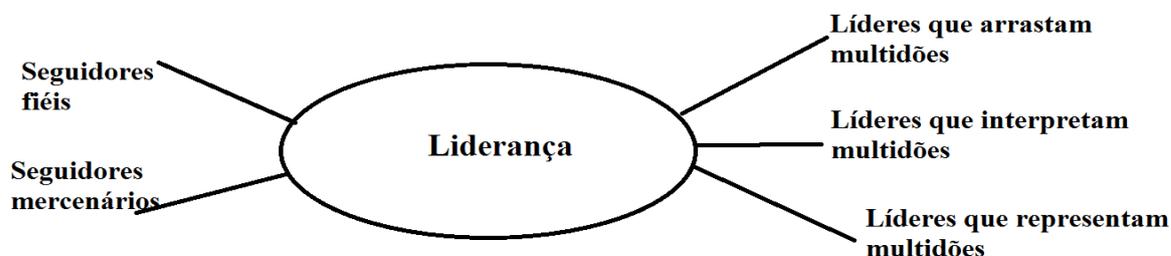
As bases dos estudos sobre liderança retomam os ideais apresentados por Sun Tzu em seu livro “A Arte da Guerra” e são recorrentes até os dias atuais. Para Tzu (IV A. C.) o líder é “aquele capaz de induzir o povo/os liderados a seguir os mesmos objetivos do líder”, ele ainda coloca elementos como solidariedade e eficiência como fundamentais para o sucesso.

Maximiano (2000, p.338), também define a liderança:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. A liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores.

Este mesmo autor determina três tipos de líderes, que são diferenciados pela sua relação com os liderados, esses são aqueles que arrastam multidões, interpretam multidões e representam multidões (figura 3). No entanto, é destacado pelos seguidores fiéis e mercenários, que somente existirá um verdadeiro líder quando os liderados estiverem em consonância (seguidores fiéis), já no caso contrário existirá um chefe com seguidores mercenários (JUNIOR; SCHURHAUS, 2012).

Figura 3: Tipos de liderança



Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p. 391)

Para a Administração Pública, os tipos de liderança descritos acima, devem ser qualidades de um único líder, pois o líder público carece ser capaz de motivar multidões (arrastam multidões), além de saber interpretar as necessidades do povo (interpretam multidões) e de expressar a opinião coletiva (representam multidões).

A LIDERANÇA NO ÂMBITO PÚBLICO

No ambiente público, uma possível falta de motivação dos servidores poderá existir como resultado da estabilidade determinada pelo Art. 21 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, onde está determinado que o servidor habilitado em concurso público e após estágio probatório, só poderá perder seu cargo em virtude de sentença judicial ou processo administrativo, isso, em alguns casos, pode acarretar em impasses nos momentos de criar novos mecanismos e interferir nos momentos em que o líder procura estabelecer um ambiente ótimo de trabalho, para conseguir as metas. Essas dificuldades, modeladas pelo contexto, devem ser minimizadas, esse deve ser um dos primeiros objetivos do líder público (BRASIL, 1988).

Além desse aspecto, outras variáveis também demonstram a existência de uma cultura diferenciada nas organizações públicas. A cultura é expressada nas singularidades de valores e crenças compartilhadas por um grupo, sendo esses os elementos pertencentes ao ator social, que o porta desde sua socialização primária, ou seja, aquilo que vem dos ensinamentos familiares, tanto quanto os secundários, conhecimentos adquiridos em seu âmbito profissional.

Fleury e Fischer (1989, p.117) definem a cultura como:

[...]concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Carboni (1999) cita outras características que são mais marcantes para líderes de organizações públicas em relação as privadas, como a capacidade de apaziguar e conciliar conflitos. Já Para Hooijberg e Choi (2001) a diferença entre líder público e privado está nos objetivos para cada setor, líder privado basicamente foca-se no lucro como principal interesse da organização, enquanto para o setor público existem inúmeros objetivos com distintas racionalidades, além de possuir outras dificuldades como a mensuração do seu desempenho e limite de tempo para o cargo.

Outras situações que dificultam a administração são demonstradas por Shepherd e Valencia (1996) como cita Pires e Macedo (2006), dentre elas estão:

- O monopólio em seus serviços prestados causa ineficiência dos seus produtos;
- Dificuldade de controle sobre os funcionários públicos;
- O controle imperfeito dos eleitores sobre os políticos, onde as organizações políticas, propostas a representar os eleitores, raramente trabalham sem atrito.

Ademais, questões políticas também podem criar problemas de gestão para departamentos ou órgãos de instituições públicas. Na gestão de universidades, por exemplo, de acordo com Marra e Melo (2005) a formação de chapas para disputas de eleições a reitoria podem resultar em indicações de chefes para ocuparem cargos que exigem mais capacidades técnicas do que características políticas. Dessa forma, os mesmos autores relatam que esses grupos são formados por interesses e ambições pessoais e pela busca por poder. Diante disso, departamentos e servidores dessas universidades sofrem com gerentes desqualificados para o cargo, afetando diretamente o trabalho em equipe e a qualidade do serviço. Dessa mesma maneira, com apoio em eleições, situações piores ocorrem em prefeituras e secretarias municipais, pois os resultados de suas atividades afetam diretamente a qualidade de vida da comunidade.

São várias as competências necessárias para uma verdadeira liderança na Administração Pública, entre elas destacam-se:

Quadro 2: Competências requeridas ao gestor público brasileiro contemporâneo

Competências necessárias ao gestor público	Aspectos
Conhecimento da máquina pública	É necessário ter a noção de como funciona o jogo em organizações públicas
Conhecimento jurídico	É necessário conhecer a parte legal para obedecer todas as leis
Capacidade de envolvimento	Conseguir o envolvimento da sociedade, saber lidar com o público e praticar o gerenciamento pessoal.
Objetividade	Sempre buscar aquilo que deseja
Perspectiva global	Está sempre sintonizado com as informações globais
Visão sistêmica	Ter uma visão sistemática voltada para a situação atual do país

Fonte: Adaptado Revista de Administração Pública, Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro, OLIVEIRA, SANT'ANA, VAZ (2010).

DIFERENCIAÇÃO ENTRE LÍDER E CHEFE NO CONTEXTO PÚBLICO

Líder e chefe são conceitos muito confundidos, principalmente no setor público, no entanto, esses são bastante diferentes no que se refere à forma de agir e de se portar nas suas funções. Para Kich e Pereira (2011a, p.152) o líder se baseia em princípios duradouros nos quais “[...] as pessoas foquem no

“nós” e não no “eu” [...]” e “[...]passando a ideia de que, trabalhando juntos, todos têm a ganhar; encorajar à colaboração e não a competição, através de sistemas que recompensem o trabalho em equipe[...]”. Machado (2011, p. 06) coloca: “o líder tenta surpreender o colaborador fazendo alguma coisa correta. E aí ele aproveita para elevar a autoestima da pessoa dando parabéns[...]”. Enquanto o chefe, pelo contrário, quer surpreender o comandado fazendo algo errado, Machado (2011).

Com relação ao chefe, Nez (2008) afirma que é aquele que simplesmente impõe sua ideia pela autoridade exercendo o papel de mandante e não de comandante. Logo, como forma de síntese desses conceitos, a seguir, Quadro 3, é apresentado um comparativo demonstrando como esses profissionais agem em seu dia-a-dia.

Quadro 3: Líder e chefe

	Chefe	Líder
Autonomia	Centralizada	Delegação planejada
Missão	Cuidar de um objetivo	Cuidar de uma causa
Postura	Formal, rígida e limitada.	Informal, flexível e ampla.
Poder	Baseado na autoridade	Baseado na influência e comportamento
Reconhecimento	Financeiro	Financeiro e social
Comando	Ordem	Diálogo, incentivo e orientação.
Expectativa quanto à equipe	Obediência	Comprometimento
Efeito na equipe	Obrigação e competição	Motivação e cooperação
Educação	Foco no treinamento	Foco no aprendizado
Desenvolvimento da equipe	Para realizar tarefas	Domínio das competências chaves

Fonte: Adaptado ABRH (abr.2005)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SETOR PÚBLICO

A avaliação de desempenho é um auxiliar importante para a gestão de pessoas em uma organização, nesse processo conseguimos estimar o valor e as competências das pessoas na contribuição ao negócio, além de medir a capacidade de cada um na sua função. Essa é uma ferramenta importante para decisões futuras de melhorias no trabalho ou na vida dentro da organização. (CHIAVENATO, 1999).

A rigidez imposta pela legislação,   falta de clareza do cidadão para com a razão de ser do serviço público, a remuneração desvinculada do desempenho, a falta de benefícios aos servidores, os limites à postura empreendedora e a ausência de planejamento, são fatores críticos que evidenciam a maneira como a gestão de pessoas, assim como a avaliação de desempenho é desenvolvida no setor público. (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

A efetiva aplicação de uma avaliação de desempenho poderia ajudar extremamente o líder nas suas a es do dia-a-dia nessa esfera. Verifica-se que a avaliação de desempenho poderia colaborar para o fortalecimento do serviço público, com uma estrutura mais propícia   gestão dos resultados, cominando em maior qualidade no trabalho, que seria mais fiscalizado e aprimorado, com isso o serviço prestado por esse órgão teria maior qualidade e entregaria melhores resultados ao cidadão.

Com relação a políticas de treinamento e desenvolvimento, processos esses aprendizados dentro das organizações, como forma de assegurar a inclusão de habilidades, atitudes e competências para as pessoas e para a organização, além de favorecer o clima organizacional, são importantes para toda e qualquer organização sendo pública ou privada. Os dois conceitos se diferem quanto as suas características, o treinamento está mais voltado ao aprendizado a curto prazo, visando ganhos no cargo atual, enquanto o desenvolvimento está relacionado a aprendizados mais amplos e de longo prazo, objetivando avanços profissionais (CHIAVENATO, 1999).

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que permitirão o desenvolvimento desta pesquisa e a realização dos objetivos propostos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O INGRESSO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NA INSTITUIÇÃO

A Universidade Federal de Viçosa vivenciou nos últimos anos grandes mudanças no seu quadro de servidores, isso ocorreu devido ao grande número de funcionários que se aposentaram e a entrada de novos servidores para suprir a demanda deixada, além das vagas resultantes do crescimento da instituição. Conforme verificado pela aplicação dos questionários, dos funcionários que participaram do estudo 45% possuem de 30 a 45 anos de idade, 24% entre 23 e 29 anos, 27% entre 46 e 60 anos, e acima de 60 anos, apenas 4%.

Quadro 1: Idade dos servidores que ajudaram na pesquisa

Idade (anos)	Até 22	De 23 a 29	De 30 a 45	De 46 a 60	Acima de 60
Nº pessoas	0	30	56	34	5

Fonte: Próprio autor, dados da pesquisa

Fazendo uma análise de como ocorreu à entrada desses servidores públicos federais nessa organização, 89,6% entraram na UFV através de concurso público, o restante (10,4%), expressaram várias formas de inclusão no quadro funcional da UFV, as formas mais citadas estão relacionadas à indicação e ao convite. Esses últimos estão no grupo dos servidores mais antigos, períodos onde o concurso público ainda não era obrigatório. Diante desses números, foi perguntado ao Pró-reitor como funcionava o processo de contratação dos servidores antes da Constituição Federal de 1988, marco que tornou o concurso público obrigatório no Brasil, segundo ele:

Existiam os concursos públicos, mas ele não era obrigatório. As vezes se fazia mais para dar uma satisfação para a sociedade, para atender uma demanda, mas mesmo assim não se respeitava muito esses resultados dos concursos públicos, existia umas nomeações e contratações paralelas, na verdade não existia transparência. [...] Era simplesmente uma solicitação do reitor, fazia um boletim de alteração salarial, não tinha diário oficial, pra você ter uma ideia nós tínhamos muitas pessoas contratadas em Brasília que não estavam aqui, nós tínhamos umas 60 a 80 pessoas com locação em outras universidades (PRÓ-REITOR DA UFV).

O Pró-reitor sucinta que a “CF de 1988 pediu provas e títulos”, dessa forma foi muito positiva, conforme afirmar Bresser Pereira (1996, p. 14), “o grande mérito da Constituição de 1988 foi ter tornado

obrigatório o concurso público para a admissão de todo e qualquer funcionário. Este foi sem dúvida um grande avanço, na medida que dificultou o empreguismo público”.

NÍVEL ESCOLAR DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS

Com relação a escolaridade da amostra analisada, a pesquisa obteve um resultado bastante interessante, 86,4 % dos pesquisados possuem o ensino superior completo, isso demonstra que os servidores então cada vez mais preocupados em acrescentarem maiores competências a seus currículos, visando melhoria salarial e, em alguns casos, desenvolvimento profissional. Apenas 4,8% possuem o ensino médio completo e 8,8% estão cursando o ensino superior. O Pró-Reitor relata que todas “as pessoas que estão chegando sempre vão querer se capacitar”, ocorrendo isso principalmente devido à valorização salarial, “um servidor que tem mestrado ganha 75% de aumento, de acordo com o plano de carreira do MEC”.

MOTIVAÇÃO E CULTURA PÚBLICA

Foi perguntado aos servidores, a partir dos questionários, se eles já observaram que o seu líder apresenta dificuldades em motivar os seus liderados, tendo em vista a estabilidade de emprego proporcionada pelo regime jurídico dos servidores públicos, diante dessa indagação, 68,5% responderam que acreditam que os seus líderes enfrentam esse problema. O comodismo, a cultura burocrática e a falta de interesse podem atrapalhar os líderes do serviço público. O Pró-Reitor, porém, apresenta que a falta de motivação dos servidores pode estar mais relacionada a aspectos políticos, segundo ele:

Os cargos de direção, eram mais políticos, aquelas pessoas que participaram de uma campanha da gestão no processo eleitoral, essas pessoas ocupavam os cargos, o que ocasionava impactos muito grandes na comunidade na hora que você via uma pessoa naquele cargo, as pessoas ficaram desestimuladas, e passam a pensar o que seria da administração (PRÓ-REITOR DA UFV).

Os dizeres do pró-reitor vão de encontro um a dos problemas descritos nesse estudo, a existência de chefes que ocupam os cargos de liderança apenas por questões políticas, comprometendo o trabalho em equipe e a qualidade do serviço. Para Nez (2008) chefe é aquele que simplesmente impõe sua ideia e não propicia o trabalho em equipe, exerce o papel de mandante e não de comandante.

PROGRAMAS DE TREINAMENTO E/OU DESENVOLVIMENTO

Tendo em vista a verificação das atitudes dos líderes em relação ao desenvolvimento próprio e do grupo de trabalho, foi investigado junto aos técnicos administrativos, se o líder/gerente, do seu setor, prática alguma ação que vise esse objetivo. Para 60% dos funcionários públicos pesquisados, os líderes não exercem nenhuma atividade para tal proposta. No entanto, segundo o Pró-reitor a instituição possui programas de capacitação, “nós temos uma indústria que vende esses cursos não regulares, aí damos alguns cursos de capacitação, mas você não consegue fazer esses cursos direcionados”. Dessa forma, o Pró-Reitor relata uma dificuldade da gestão de pessoas da UFV, a falta de direcionamento dos programas de capacitação, o que é bastante prejudicial, onde ele mesmo ressalta que “dentro desses órgãos existe

competências diferenciadas”, o que exige capacidades diferentes. Essa falta de direção pode resultar em problemas a longo prazo para a instituição, pois de acordo com Chiavenato (1999) os processos de aprendizados dentro das organizações são uma forma de assegurar a inclusão de habilidades, atitudes e competências para as pessoas e para a organização. Destaca-se então que com cursos de capacitação não focados estão sendo priorizados como medidas de alavancagem de salários, não de desenvolvimento profissional e capacitação. Diante disso, os líderes possuem essa dificuldade de capacitação dos liderados também pela falta de programas eficientes dentro da organização como um todo, e não apenas pela atitude própria.

OS ESTILOS DE LIDERANÇA NO ÂMBITO DA UFV

Para se chegar ao objetivo principal desse estudo, os servidores foram indagados sobre qual é o estilo de liderança vigente nos seus superiores, 48,8% responderam que seus líderes possuem o estilo democrático, ou seja, caracterizado pela participação do grupo e pela tomada de decisão em conjunto. Para 36,8% dos pesquisados, o seu líder se caracteriza pelo estilo autocrático, sendo esse, centralizador do poder e da tomada de decisão. Os outros 14,4% apontaram que o seu líder tem o Estilo *Lasser-Faire*, aquele que deixa os liderados totalmente livres e com isso o grupo acaba ficando a sua própria autonomia.

Quadro 2: Resposta do servidores em relação estilo dos líderes

Estilo de liderança	Servidores
Democrático	61
Autocrático	46
<i>Lasser-faire</i>	18

Fonte: Próprio autor, dados da pesquisa

Como forma de saber a posição da instituição perante as capacidades dos líderes e elevar o nível dos resultados encontrados nesse estudo, o Pró-reitor foi indagado sobre quais são as competências essenciais para os cargos de gerencia, diante dessa questão ele respondeu que:

Tem coisas que você tem que conhecer a história da universidade, mas conhecer a história da universidade é para aquele pessoal que já veem de carreira. [...] Eu acho que realmente é você estar junto com a equipe, entender a equipe e tentar trabalhar, a primeira coisa dentro da instituição pública é você conhecer a legislação de cada órgão, as resoluções do nosso conselho porque as nossas decisões são colegiadas são colegiadas você tem que instruir os conselhos, no dia a dia você toma decisão mais decisões de longa repercussão é tudo amarrado, é o conselho universitário ou o conselho de ensino e no final tudo perpassa pela coisa acadêmica. [...] Porque tudo acaba envolvendo a atividade fim da universidade que é o ensino.

Tendo em vista os resultados da pesquisa com os servidores e os dizeres do Pró-Reitor, verifica-se que o estilo de liderança democrático, que preza pelo trabalho em equipe, é visto pela UFV como a forma de gerar resultados eficientes, ainda, que esse estilo é vigente nos líderes da maioria dos setores dessa instituição (BENEVIDES, 2010). Nota-se que na maioria dos setores encontram-se verdadeiros líderes que então em seus cargos por competência profissional, esse pode ser o diferencial de uma instituição desse grau em analogia a outras organizações públicas. Porém, há de se destacar a existência de gerentes

políticos, conforme relatado anteriormente pelo Pró-reitor. Embora alguns desses possam apresentar bons resultados, a maioria dos gerentes políticos estão no cargo apenas por ambição e busca de poder, conforme relata Marra e Melo (2005). Esses fazem parte do percentual destacados pelos servidores como autocráticos ou lasser-faire, existentes em menor escala na instituição analisada.

LÍDER PÚBLICO E LÍDER PRIVADO

Ainda na pesquisa com os técnicos administrativos da UFV, no quadro a seguir, encontram-se as respectivas respostas desses quando indagados sobre às diferenças entre os líderes públicos e privados, caso os entrevistados já estivessem experiência no serviço privado.

Quadro 3: Líder público e privado

Percentual	Resposta
18%	O meu líder/gerente na organização privada costumava planejar e delegar as atividades através de reuniões com os colaboradores, enquanto meu superior, no setor público, possui uma direção mais centralizada.
8,7%	Na empresa privada o comando era executado através do diálogo, do incentivo ou da orientação, enquanto no setor público a ordem prevalece.
22%	Na esfera pública sinto que meu líder não possui as competências necessárias para realizar um bom trabalho naquele cargo.
12,6%	Não notei diferença nas ações do meu líder no âmbito privado e público
7,3%	Eu sou/era chefe no meu trabalho.
16,7%	O meu líder, no setor público, consegue desenvolver melhor o trabalho em equipe, em comparação com o gerente da empresa privada em que trabalhei.
14,7%	Nunca trabalhei no setor privado

Fonte: Próprio autor, dados da pesquisa

Desse grupo, excluindo 22% que nunca trabalharam no setor privado e aqueles que eram gerentes em seus empregos anteriores, apenas 16,7% apontam o líder do setor público como melhor no desenvolvimento do trabalho em grupo, para 12,6% não existem diferenças da liderança no âmbito privado para o público, e para a maioria (48,7%), de alguma forma, a centralização da direção, a falta de orientação ou a falta de capacidade, são apontadas pelos liderados como os atributos que colocam o líder público mais desfavorável ao trabalho eficaz em relação ao privado. No entanto, conforme aponta Shepherd e Valencia (1996) apud Pires e Macedo (2006) aspectos como a dificuldade em comandar funcionários públicos, acomodados nos cargos, e questões políticas também podem atrapalhar essas práticas nesse setor, inibindo a liderança.

A EXISTÊNCIA DE PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma forma de acompanhamento do trabalho dos líderes, assim como a dos liderados, é a utilização de métodos de avaliação de desempenho, além disso, a avaliação de desempenho também é importante para dar feedbacks aos envolvidos, em relação as suas ações e ainda para a verificação de necessidades de treinamento ou desenvolvimento dos servidores. Por tudo isso, foi perguntado aos servidores se na Universidade Federal de Viçosa existe algum método para tal objetivo, 34 % afirmaram que não existe nenhum programa com esse fim, já 66% afirmaram que existem programas de avaliação de desempenho nessa organização, a maioria citou a avaliação institucional on-line, onde ocorre a auto

avaliação e a avaliação dos superiores uma vez ao ano, avaliação 360°. Porém, muitos servidores se mostraram insatisfeitos quanto a esse programa, relataram que serve apenas para cumprir obrigações burocráticas e que não existe nenhum tipo de feedback pós-avaliação. Camões, Pantoja e Bergue (2010) evidenciam que falta de meritocracia, a remuneração desvinculada do desempenho, a falta de benefícios aos servidores e a ausência de planejamento são fatores que fragilizam a aplicação de avaliação de desempenho no setor público. Dessa forma, a avaliação de desempenho nessa instituição é mais uma forma de dar uma resposta aos servidores e a sociedade do que uma ferramenta de gestão de pessoas.

A efetiva aplicação de uma avaliação de desempenho poderia ajudar extremamente o líder nas suas ações do dia-a-dia nessa esfera. Verifica-se que a avaliação de desempenho poderia colaborar para o fortalecimento do serviço público, com uma estrutura mais propícia à gestão dos resultados, cominando em maior qualidade no trabalho, que seria mais fiscalizado e aprimorado, com isso o serviço prestado por esse órgão teria maior qualidade e entregaria melhores resultados ao cidadão.

CONCLUSÃO

Tendo como objetivo central, encontrar os estilos de liderança que mais se destacam dentro do contexto organizacional da Universidade Federal de Viçosa, foi possível delinear as principais características dos líderes dessa instituição, salientar algumas dificuldades encontradas por esses, observar dificuldades organizacionais ligadas aos processos de gestão de pessoas, além de visualizar desafios a administração e mobilização de servidores em alguns setores, sendo esses resultantes principalmente de situações políticas.

No que se concerne as características dos estilos de liderança vigentes, os resultados demonstraram aquilo que se espera de uma organização de excelência. A maioria dos líderes de setores ou departamentos atuam de forma democrática, demonstrando a existência de verdadeiros líderes nessa instituição. Porém, ainda existem, em menor número, chefes centralizadores de poder, que estão nesses cargos muitas vezes pela busca de poder e não por capacidade técnica, sendo isso resultante de questões políticas ligadas a processos eleitorais, como indicações do reitor depois de terem dado auxílio em campanhas de eleição.

Aqueles servidores técnicos administrativos da UFV que já haviam trabalhado em organizações privadas demonstraram que, apesar do resultado principal do estudo, alguns fatores como a falta de capacidade dos líderes ainda são relevantes, daí uma dificuldade relatada sobre o processo de liderar, os liderados apontaram que seus líderes do âmbito privado eram mais eficientes em suas tarefas. Porém, deve-se destacar que existem competências que são benéficas a um setor e desfavoráveis ao outro, dessa forma, a busca pelo lucro no setor privado pode exigir mais do líder privado que trabalha por metas, diferentemente dos trabalhos dos líderes dessa organização.

Os servidores afirmaram que realizam anualmente uma avaliação de desempenho do tipo 360°, onde todos são avaliados, inclusive os líderes, entretanto, os técnicos administrativos dessa instituição apontam que esse procedimento é uma obrigação burocrática que não resulta em nenhuma mudança ou benefício, sendo assim se configura apenas como uma medida para dar uma resposta aos servidores e a sociedade.

A comprovação da existência de estilos de liderança que auxiliam na eficiência dos processos, pode ser um diferencial da UFV perante outras organizações públicas, por isso, como sugestões para futuras pesquisas, surge à oportunidade de realizar comparações entre as características de gerentes em diferentes órgãos públicos, tanto no ente federal, quanto nos estaduais e municipais.

A maior dificuldade encontra para a realização desse artigo, refere-se ao pequeno percentual de técnicos administrativos que responderam o questionário, no entanto, o esforço mostrou-se válido, tendo em vista os resultados alcançados, trazendo novas perspectivas de análise e contribuições para a gestão de pessoas também no âmbito público, servindo ainda como modelo para estudos mais específicos sobre estudos de liderança e gestão de treinamento e desenvolvimento em organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- BENEVIDES, V. L. A., **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 114p. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro.
- BRASIL. **Constituição da república Federativa do Brasil**: 1988: texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de n.1, de 1992, a 38, de 2002, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de n.1 a 6, de 1994. 19. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002. p. 427 .
- BRESSER-PEREIRA, L.C.B.. **Da Administração pública burocrática à gerencial**. 1996. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br>> Acesso em 30 fev. 2013.
- CAMÕES, M.R. de S.; PANTOJA, M.J.; BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p.346 .
- CARBONI, P.P.. **Cultura organizacional do setor público brasileiro**: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. 1999. Disponível em: <<http://ocotidianodaburocracia.com.br>> Acesso em 29 jan. 2013.
- CASTRO, R.. **Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública**. 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> Acesso em 25 jan. 2013.
- CHIAVENATO, I.. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Makron-Books, 1994. 522 p.
- CHIAVENATO, I.. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. P. 634.
- FALCONI, V.. **O verdadeiro poder**. São Paulo: Indg Tecnologia e Serviços, 2009.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, C. A. S. Auditoria de Gestão e Estratégia no Setor Público. Escola Nacional de Administração Pública: **Revista do serviço público**, Brasília, DF, ano 52, n. 4, p. 147, Out./Dez. 2001.
- FONSECA, F.C. P. **O curso de Administração Pública**. FGV/81: percurso, sugestões e dilemas. São Paulo: Eaesp/FGV, 2008. (Relatório de pesquisa, 05)
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOOIJBERG, R.; CHOI, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. **Administration & Society**, v. 33, p. 403-431, 2001.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas, IBGE cidades. **Viçosa Biblioteca**, Viçosa MG 2010. Disponível em:
<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=317130&search=minas-gerais|vicosa>>, acessado em 08 abr. 2014.

JUNIOR, P. W. K. A.; SCHURHAUS, A. D.. A Liderança como processo de Motivação para o comprometimento organizacional das diretorias do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **O Judiciário Catarinense na Perspectiva dos seus Servidores – Volume 3**, FUNJAB. 2012. Disponível em:<<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-3-Completo-03set2012.pdf>>. Acessado em 29 out. 2014.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, artigo 6, p. 1045–1065, Rio de Janeiro, 2011a.

MACHADO, C. Ser chefe X ser líder. 27 jul. 2011. **Lago em foco com Jean Canuto**. Disponível em: <http://lagoemfoco.blogspot.com.br> Acesso: 06 fev. 2013.

MARRA, A. V.; MELLO, M. C. de O. L. A prática social de gerentes universitários em instituições públicas. **Revista de Administração Contemporânea**, 2005.

MAXIMIANO. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, L.C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998, p.11-12.

ABRH BRASIL. Líder e Chefe. **Melhor Gestão De Pessoas**, abr. 2005.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I. G.de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thompson, 2006.

MOTTA, P.R.. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

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

OLIVEIRA, F.. SANT'ANNA, A.. VAZ, S.. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. 2010. Disponível em:<<http://www.scielo.br>> Acesso em: 10 jan. 2013.

PIRES, J.C.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p.81-105, Jan./Fev. 2006.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SHEPHERD, G.; VALENCIA, S. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, p. 103-128, set./dez. 1996.

TORRES, M.D.de F.. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 224 p.

UFV, **Universidade Federal de Viçosa**. <<http://www.ufv.br/>>, Acesso em: 08 abr. 2014.

VERGARA, S. C.; **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.