

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

ANTONIO NICOLAU DOS SANTOS FILHO

LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

João Pessoa

2013

ANTONIO NICOLAU DOS SANTOS FILHO

LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade
Federal da Paraíba- UFPB como
requisito parcial para a obtenção
do título Tecnólogo em Gestão
Pública.

Orientador: Prof. M. Sc. Geraldo Magela de Andrade

João Pessoa

2013

ANTONIO NICOLAU DOS SANTOS FILHO

Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado à Universidade
Federal da Paraíba- UFPB como
requisito parcial para a obtenção
do título Tecnólogo em Gestão
Pública.

Monografia aprovada em: ___/___/___

Prof. M. Sc. Geraldo Magela de Andrade
Orientador-UFPB

Prof. Dr. James Batista Vieira

Prof. M. Sc. Fernando José Vieira Torres

S2371 Santos Filho, Antonio Nicolau dos.

Liderança no setor público. [recurso eletrônico] / Antonio Nicolau dos Santos Filho. --
2013.

46 p. + CD.

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

Orientador: Me. Geraldo Magela de Andrade.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação - Tecnologia em Gestão Pública) –
CTDR/UFPB.

1.Administração Pública. 2.Liderança. 3.Setor Público. 4.GESPÚBLICA. I.Andrade,
Geraldo Magela de. II. Título.

CDU: 35(043.3)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Dora, cuja compreensão, dedicação e carinho foram fundamentais para proporcionar o suporte físico e mental, indispensáveis na prática do redesenho do planejamento dessa fase da nossa vida, em prol de objetivos pessoais e profissionais.

“Quem discute alegando autoridade não usa a inteligência, mas a memória”

Leonardo da Vinci

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus todo poderoso por ter permitido que, com saúde física e mental, eu enfrentasse mais um desafio na minha trajetória pessoal e profissional, agradeço à minha esposa pela paciência, compreensão e dedicação, fundamentais para que pudesse dar continuidade aos meus estudos, expandindo meus horizontes. Agradeço aos diletos colegas que labutaram durante esses três anos, demonstrando em todos os momentos amizade e camaradagem e finalmente agradeço aos meus professores que, com dedicação e entusiasmo, foram os protagonistas de um desafio pioneiro na implantação de um curso que representa um marco para a Gestão Pública da Paraíba.

RESUMO

A liderança é um fenômeno associado ao domínio ou ao exercício do poder de influencia de uma pessoa sobre uma coletividade, grupo, família ou comunidade, e que se tornou objeto de estudos quando a liderança surge no ambiente de trabalho. A proposta, portanto, é estudar a liderança em relação ao trabalho no setor público, e enquanto acontecimento que surge nas relações institucionais, a liderança precisa ser conceituada para ser compreendida. O trabalho que se apresenta tem o objetivo de analisar o fenômeno da liderança a partir de seu conceito e da maneira como ele se apresenta no setor público. Para tanto o conceito é trabalhado segundo estudiosos da área e visa uma clarificação dos seus pressupostos e objetivos no ambiente organizacional. Além disso, se apresenta em breves linhas experiências no setor público relacionadas ao conhecimento e a circulação de informações que são baseadas em estudos sobre a liderança e a influencia do conhecimento na motivação dos trabalhadores.

Palavras-Chaves: Liderança, Gestão, Democracia, Setor Público.

ABSTRACT

Leadership is a phenomenon associated with the domain or the exercise of the power to influence a person on a collective, group, family or community, and that became the object of study when leadership emerges in the workplace. The proposal, therefore, is to study leadership in relation to work in the public sector, and as an event that arises in institutional relations; leadership needs to be conceptualized to be understood. The work presented aims to analyze the phenomenon of leadership from its concept and the way he presents himself in the public sector. Therefore the concept is worked according to scholars of the area and seeks clarification of their assumptions and goals in the organizational environment. Furthermore, it presents in brief lines experience in the public sector-related knowledge and circulation of information that is based on studies on leadership and influence on the motivation of knowledge workers.

Key Words: Leadership, Management, Democracy, Public Sector.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 PROBLEMÁTICA	13
2.1 Justificativa	13
2.2 Objetivos	13
2.3.1 Objetivo Geral	13
2.3.2 Objetivos Específicos	14
3 AS MODIFICAÇÕES OCORRIDAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	15
3.1 Críticas ao modelo burocrático	15
3.2 Os programas adotados pela administração pública	19
3.2.1 O começo do GESPÚBLICA	19
3.2.2 A gestão pública hoje	21
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	25
4.1 Conceituação de liderança na visão de alguns autores	25
4.2 Formas de liderança	28
4.3 Liderança x Chefia	30
5 METODOLOGIA	33
6 EXPERIÊNCIAS PÚBLICAS COM GESTÃO BASEADAS NOS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA E INFLUENCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO	34
6.1 Sistemas de informação no setor público	34
6.2 Gestão por competência	36
6.3 Experiências no setor público	38
6.4 O ambiente de trabalho e a satisfação do colaborador	40
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

A modernização das relações institucionais no setor público é uma realidade dinâmica que se apresenta de maneiras diferentes na reconstrução dos modelos de administração do setor público, especialmente em face da necessidade de uma gestão democrática, que siga as tendências atuais do Estado de Direito.

A questão que perpassa essa afirmação é a seguinte: Práticas democráticas são compatíveis com o exercício da liderança democrática no setor público?

Esta questão se pretende desenvolver ao longo do trabalho, pois se trata de um problema pertinente à discussão sobre a liderança no setor público e que mostra que o fenômeno da liderança não é apenas um exercício de domínio de um sobre os outros, mas também pode se tornar uma maneira de transmitir conhecimentos a um grupo e que, certamente, o líder não é uma pessoa que permanece indefinidamente nesta posição.

A consolidação de práticas democráticas permitindo um ambiente participativo, enseja cada vez mais a interlocução dos agentes da gestão pública junto aos diversos atores inseridos no processo, distribuindo responsabilidades sociais, exigindo um postura proativa e exemplar capaz de influenciar na tomada de decisões que tragam benefícios à sociedade.

Apesar de um desenho que valoriza a iniciativa que aflora nos diversos segmentos de gestão é importante que face à eminência de dificuldades, há a necessidade de um captador de opiniões e um organizador de ideias capaz de alcançar um consenso pra mostrar o melhor redirecionamento.

Discutir a questão da liderança no setor público, pois, implica em considerar tanto o correto emprego do termo na perspectiva teórica, quanto ainda, aplicar essa compreensão às praticas de gestão institucional que tem se apresentado nos serviços públicos. Na realidade a liderança é uma forma de exercer a influência e esta não guarda tantas diferenças em relação ao setor privado, dado que a influência do líder no trabalho ocorre dentro de um contexto de objetivos e critérios próprios daquele ambiente.

O trabalho tem o objetivo geral de analisar a liderança e como esse conceito se encaixa nas práticas do serviço público.

Para que se possa alcançar esse objetivo será necessário estabelecer alguns outros objetivos, estes específicos, que venham a estruturar uma linha de argumentação para o objetivo geral.

O primeiro objetivo específico é o de entender o que significa a liderança em sua concepção teórica. O ponto central do trabalho então é compreender que a liderança conceitualmente pode levar a uma clarificação do ponto em que esta se exerce no setor público sem ser confundida com o governo ou com outras estruturas de poder instituído legalmente.

Outro objetivo específico diz respeito à distinção de liderança enquanto exercício da influência e do conhecimento e as formas usuais de comando e direção que no âmbito do serviço público são rigidamente constituídas segundo uma hierarquia de cargos.

Não se pode deixar de verificar o que atualmente é feito na prática das organizações públicas, quais trabalhos vem sendo desenvolvidos e como se pensa a gestão.

Por fim, o último objetivo específico é o de verificar as linhas gerais de algumas experiências com gestão do conhecimento acumulado, que se compreende seja uma forma institucionalizada de influenciar o grupo de colaboradores.

2 PROBLEMÁTICA

A liderança foi tratada do ponto de vista de diversos ângulos ao longo de décadas, encontrando abordagens que a consideram uma prática autoritária que exclui a participação dos liderados. Hoje, os grandes desafios estão focados no atendimento da sociedade como o cliente, oferecendo bens e serviços com qualidade e que atendam seus anseios, sempre buscando o almejado bem-estar social.

Para que tais objetivos sejam atingidos é necessário que haja uma sinergia advinda de todos os setores, ressaltando a importância de um líder que, ao mesmo tempo em que zela para que os resultados sejam alcançados, tenha a sutileza de promover o bem estar interno, contribuindo para um ambiente criativo e inovador.

Dentro desse contexto das novas práticas de gestão institucional, onde a participação de diversos atores dá legitimidade ao processo, práticas de liderança são compatíveis?

2.1 Justificativa

A discussão da liderança no setor público não se limita apenas a estudar seu emprego dentro de uma perspectiva teórica, mas a sua contextualização nas atuais práticas de gestão. O seu correto exercício pode fazer a diferença nas adversidades e obstáculos encontrados, fortalecendo o esforço conjunto na busca de soluções, com a consciência, a lealdade e a responsabilidade de todos aqueles que, por dever de ofício, desempenham um papel fundamental perante a sociedade.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo geral

Analisar o sentido da liderança e como ela está inserida dentro do contexto da administração pública atual, que utilizando importantes ferramentas de informação e integração através dos recursos tecnológicos existentes, agrega aos seus colaboradores um capital intelectual valioso, que os credencia como partícipes de todo o processo, tornando-os interlocutores junto à sociedade.

2.2.2 Objetivo específico

Verificar a liderança dentro da sua concepção teórica. Analisar a liderança como o exercício da influência e do conhecimento e as formas usuais de comando e direção no âmbito do serviço público. Verificar em linhas gerais algumas experiências com gestão do conhecimento acumulado, que se compreende seja uma forma institucionalizada de influenciar o grupo de colaboradores.

3 AS MODIFICAÇÕES OCORRIDAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

3.1 Críticas ao modelo burocrático

De acordo com Figueiredo e Silva (2010) a administração no Brasil começou a mudar na década de 1930 quando uma administração patrimonialista deu lugar à administração burocrática do Estado Novo.

A reforma na administração de Luiz Simões Lopes foi responsável pela criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) que representou um avanço porque permitiu à prática administrativa obter controle sobre seu funcionamento. (Bresser-Pereira, 1999, apud Figueiredo e Silva, 2010, p. 3).

Apesar das críticas, a burocracia representou grande avanço para a época. A prática administrativa passa a ser por expedientes escritos para permitir seu controle *a posteriori*. Num corpo de funcionários estáveis e profissionalizados que atuam com base na legislação sancionada conforme as regras do direito positivo, o exercício do poder pressupõe a vontade de obedecer por parte dos administrados, que devem pesar as consequências entre seguir a lei e obter as vantagens do sistema ou desobedecer, submetendo-se às sanções correspondentes (dominação racional-legal) (Figueiredo e Silva, 2010, p. 3).

A crítica ao sistema burocratizado veio de maneira mais consistente nos trabalhos de Bresser-Pereira, que defendia a racionalização dos meios administrativos como forma de modernizar as organizações.

Embora a burocracia seja responsável principalmente pela morosidade no funcionamento dos serviços públicos, deve-se concordar com Figueiredo e Silva (2010) de que, ela também representou um grande avanço na Administração Pública do ponto de vista legal e funcional.

A necessidade de mudanças na década posterior – 1970 - se devia basicamente aos problemas econômicos e a crise do petróleo, e segundo ainda Figueiredo e Silva (2010) a crise econômica gerada na escassez mundial de petróleo afetou as administrações públicas de todo o mundo, especialmente em função da pressão de governos fortes e de instituições financeiras mundiais.

No Brasil, na década de 1970 a modernização do Estado já se encontrava em curso, embora de forma muito restrita e tímida na ideia de redução da interferência do Estado na iniciativa privada.

Segundo Bresser-Pereira (2008), em relação à década,

É importante notar que, desde os anos 1970, vivemos em uma época de concentração de renda e riqueza — de crescente desigualdade em todos os países capitalistas. Isso tem sido principalmente uma consequência da revolução da informática, que aumentou a demanda por mão-de-obra qualificada ao mesmo tempo em que reduziu a demanda por trabalho não especializado; e da onda ideológica neoliberal que, depois dos anos 1970, pressionou por uma diminuição do Estado de bem-estar social, ou do salário indireto. A reforma gerencial foi vista por muitos como um elemento desse processo, mas o fato é que ela aumentou a capacidade do Estado de fornecer com eficiência serviços sociais que, por serem basicamente universais, contribuem para a igualdade social. Na verdade, a reforma da gestão pública é neutra em termos distributivos. Ela pode ser usada para reduzir ou para aumentar os salários diretos e indiretos. No entanto, à medida que ela aumenta a capacidade do Estado, também legitima aumentos nos gastos sociais dele, tornando portanto mais provável que um país que a adote fique mais apto a garantir os direitos sociais. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 407).

Assim, a Administração e o direito administrativo se tornam vinculados pela necessidade de auxílio mútuo, pela premência de melhorar o conhecimento em administração e de buscar o resultado adequado à satisfação das necessidades dos cidadãos.

Do ponto de vista político coube aos governos a direção do Estado de bem-estar-social, e o que se observou foi uma total desigualdade em termos de ideias e trabalho desde o governo militar até o último.

Na fase posterior, já na década de 1990 a “nova” Administração Pública possuía objetivos mais claros em relação às crises econômicas, muito em consequência da superação do crescimento e do “milagre econômico”.

O governo democrático já havia dado alguns passos em direção ao aperfeiçoamento dos dispositivos de administração pública; e a “nova administração pública”, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, proclamava os ideais constitucionais da descentralização política, para os níveis regional e local, a desconcentração da autoridade com delegação de poderes, a instituição de hierarquias mais flexíveis e a busca da qualidade e da eficiência tendo como paradigma o atendimento ao cidadão.

Os serviços públicos passaram a representar lugares de realização da qualidade de atendimentos, com uma busca constante de mudanças que permitissem atingir mais diretamente os fins colimados pela Administração Pública. Assim é que programas de gestão e gerenciamento de problemas diagnosticados nos serviços públicos começam a funcionar para dar uma resposta mais clara aos administrados.

Segundo Batista (2004), os índices de confiabilidade nas organizações e formas mais céleres de atendimento direto à população passaram a ser instrumentos importantes de administração, cuja função é substituir o controle burocrático pela gestão dos processos de trabalho.

Conforme Medauar (2007, apud Figueiredo e Silva, 2010) as principais transformações com relação à política organizacional da chamada “nova administração” foram:

- Modelos organizacionais com menos graus hierárquicos, menos chefias, mas cada qual com mais poder de decisão;
- Desconcentração e descentralização para conferir poder de decisão a escalões hierárquicos inferiores ou setores locais;
- Eliminação de superposição de órgãos com atribuições semelhantes;
- Redução drástica dos cargos em comissão;
- Aplicação rigorosa da exigência de concurso público para investidura em cargo, função e emprego público;
- Treinamento e reciclagem constante dos servidores públicos;
- Instituição de carreiras, em todas as funções, com avaliação verdadeira de mérito;
- Redução de exigências de papéis e documentos inúteis; e
- Implantação de controle de resultados e de gestão.

Embora estas sejam mudanças que começaram a ser implantadas no mundo na década de 1980, apenas na década de 1990, com a reforma administrativa do governo é que surgiram no contexto da Administração Pública brasileira.

Tais parâmetros induzem novos princípios de administração pública e, segundo Figueiredo e Silva (2010) são consequências da democracia e do sufrágio universal, portanto, no Brasil teriam que acontecer necessariamente na década de 1990, após a promulgação da Constituição de 1988.

Os novos princípios foram sintetizados por Gordillo (1977, apud Figueiredo e Silva, 2010) da seguinte forma:

Consenso e adesão, pressupondo uma liderança fundada no consentimento dos liderados ou particulares e exigindo a adesão não só do administrado como também do funcionário que executará a decisão administrativa, tal princípio surge como

resultado imediato da fabulosa difusão dos meios de comunicação de massa e do poder da opinião pública, de forma nunca antes vista;

Motivação ou explicação dos atos decisórios como exigência política, consequência direta do princípio anterior, ou seja, o consensualismo como base essencial do conceito democrático do exercício de poder; e

Participação do povo nas decisões administrativas, através de uma gestão tripartida dos serviços públicos, integrada pelo poder administrativo, pelos usuários e pelas entidades prestadoras do serviço público, reunidos em comissões ou através de outros meios de consulta, tal como o orçamento participativo.

Estes princípios estão alinhados com a Constituição de 1988, e defendem o paradigma da descentralização que, como visto, já era um ideal desde a década de 1960, mas que se realiza plenamente agora com o comando constitucional definindo as regras da organização da Administração Pública.

Entre 1995 e 1998 a reforma do Estado foi conduzida pelo Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE) e um dos princípios fundamentais foi o de que o Estado, embora conservando e se possível ampliando sua ação na área social, só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas de Estado, que envolvem o emprego do poder de Estado, ou que apliquem os recursos do Estado.

Segundo Bresser-Pereira (2010) esta reforma compreendeu três dimensões: a) uma dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais; b) uma dimensão gestão, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e c) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.

Enquanto medida que afeta a toda a Administração Pública, todos os Poderes da República acataram estas regras e passam a promover mudanças na organização administrativa da justiça com base nos princípios mencionados, da descentralização, da responsabilidade dos gestores e da mudança de mentalidade.

Além disso, na década de 1990 se inicia o processo de informatização, o que se complementa com os instrumentos de administração disponíveis.

Os tribunais começam, então, a informatização de processos e de procedimentos rotineiros do Judiciário, o que lhes permite um controle maior e também amplia a visão dos problemas, oferecendo melhores condições de avaliação e melhoria desses processos de trabalho.

No âmbito do Judiciário pode-se dizer que a informatização foi inicialmente muito tímida, e teve que superar uma série de obstáculos técnicos e administrativos.

A capacitação dos servidores foi uma das medidas iniciais e que acabou se mostrando o melhor começo. Era necessário capacitar para que os próprios processos de trabalho pudessem ser repensados.

Outro passo importante foi a aproximação entre os setores administrativos do Judiciário e os operadores de Direito. Deve-se também destacar nessa configuração que se criaram conselhos de gestores para certas áreas estratégicas, ouvidorias para reclamações dos administrados, e maior aproximação com o público através de mutirões de conciliação, de sentença e de júri, tudo isso voltado para a realização de resultados positivos.

Assim, chegou-se ao estágio atual, em que o sistema de administração adotado foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, do qual se tratará no item a seguir.

3.2 Os programas adotados pela administração pública

3.2.1 O começo do GESPÚBLICA

Em 1979 o decreto nº. 83.740 do governo federal instituía o Programa Nacional de Desburocratização (PND), dentro do espírito de reforma do Estado vigente à época. Os objetivos do PND foram definidos no artigo 3º, do referido Decreto.

O PND foi revogado pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, dentro do contexto de outra reforma administrativa, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gestão Pública (GESPÚBLICA) e o Comitê Gestor do

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, cujo foco central é a eficiência na prestação dos serviços públicos.

É importante entender que entre o PND e o GESPÚBLICA foram feitas análises e planejamentos que visavam corrigir dos problemas encontrados no PND. Assim, os objetivos traçados pelo PND foram refeitos tendo em conta os novos objetivos do Estado.

O PND buscava agilizar a execução dos programas federais e intensificar a execução da Reforma Administrativa do Decreto-lei 200/67, ou seja, descentralizar e delegar. Pretendia ainda melhorar o atendimento a população pela redução dos procedimentos, racionalização dos processos de trabalhos e substituição dos controles prévios pelo acompanhamento da execução, avaliando e corrigindo desvios, fraudes e abusos.

O PND procurou também atender a um dos objetivos do Estado de controlar o gasto com a máquina administrativa federal, estimulando a execução indireta. Ainda, reduziu a interferência do Governo nas atividades empresariais e individuais na medida em que descentralizou decisões e simplificou o trabalho com redução das formalidades e exigências.

O GESPÚBLICA por seu lado busca principalmente completar o déficit institucional para integrar as competências constitucionais afetas ao Executivo, para promover a governabilidade, com capacidade de formulação, promoção e avaliação das políticas públicas traçadas pelo governo.

A eficiência está na pauta do programa representada pela busca de meios para aproveitamento dos recursos e garantia de eficácia e efetividade nas ações. O programa está marcado também pela adequação entre meios, atos, impactos e resultados, e principalmente está referenciado ao comando constitucional da gestão democrática com participação popular representativa.

A integração das competências do Executivo implica diretamente na idéia da descentralização. A descentralização é a forma mais típica de rarefação da presença estatal na sociedade, pois desta forma há um maior estímulo às práticas de parcerias com uma maior participação da população.

Historicamente o Brasil se manteve sob o comando forte de um poder central, que adentrou o século XX, onde começou a demonstrar falhas na sua sustentação, porque se verificava a vontade popular de um Estado descentralizado. Para que a reforma administrativa

ganhasse notoriedade e fosse institucionalizada era necessário que houvesse o apoio da alta burocracia. Foi o que ocorreu na Inglaterra em 1979, quando houve um consenso entre o partido conservador que assumira o governo e a alta administração pública Britânica.

Nas duas reformas administrativas federais (1936 e 1967), “esteve presente a ação decisiva de uma elite de administradores, economistas e políticos- autoritários ou não- afinados com o tema da modernização do Estado, e entre eles prevaleceu o diagnóstico comum de que as estruturas existentes eram insuficientes para institucionalizar o processo de reforma” (Piquet Carneiro, 1993:150).

A descentralização administrativa é o núcleo das reformas em torno da burocracia estatal, núcleo esse que informa várias estratégias de gerenciamento. Portanto, essa ideia é o principal aspecto a ser observado em toda ação pública.

No PND os objetivos a, d e g, do artigo 3º do Decreto nº 83.740/79 têm uma relação muito próxima com o princípio constitucional da eficiência porque importam em entender como chegar ao usuário de maneira eficiente e sem que estas ações tenham como consequência o aumento de custos e esforços dispendidos na execução da tarefa.

A eficiência, então, é o objetivo e o meio de alcançá-lo será aproveitando os recursos humanos e materiais de tal forma que se mantenham estáveis a quantidade de procedimentos, de esforços e de custos.

3.2.2 A Gestão Pública hoje

Segundo Bresser-Pereira (2008) o modelo da gerência pública possui dois aspectos: o estrutural e o gerencial, também chamado de responsabilização.

O aspecto estrutural está ligado à organização dos serviços e tem como núcleo estratégico uma comissão organizadora do Estado, ou mesmo o encargo pode ser cometido a um órgão específico, cujo aspecto estrutural significa entender o que será delegado e que serviços podem ser terceirizados.

O aspecto organizacional do modelo da gerência pública significa trabalhar a estrutura do Estado, e, portanto definir rumos políticos.

(...) nas democracias contemporâneas o Estado é, antes, o principal instrumento de ação coletiva da sociedade: é a ferramenta básica que as sociedades nacionais utilizam para alcançar seus objetivos políticos. As elites empresariais continuam a ter uma grande influência, mas a classe média e mesmo os pobres têm voz. Juntos, e

apesar do conflito entre eles, eles constituem a nação, e quanto mais desenvolvido for um país ou Estado-nação, mais capaz será a nação de usar o Estado como um instrumento para alcançar seus objetivos políticos (ordem social, liberdade, bem-estar, justiça e proteção do meio ambiente) em uma economia globalizada competitiva. Nas democracias modernas, o papel do Estado é em última instância decidido pelos eleitores e pelos políticos que eles elegem. Eles decidirão se o Estado deve garantir os direitos sociais em termos de educação, assistência à saúde, cultura e previdência social, e como o governo dará suporte ao desenvolvimento econômico nacional. No entanto, é provável que eles não se envolvam diretamente na discussão mais técnica sobre como o Estado deveria ser organizado. (Bresser-Pereira, 2008, p. 394).

O Estado no cenário atual da Administração não é mais pensado de forma unitária, mas como um conjunto de órgãos que realizam a administração pública, e que, portanto, tem como finalidade última atender as necessidades dos administrados.

O aspecto organizacional da gerência pública, tem também a função de realizar atividades que envolvam a administração dos recursos do Estado, ou seja, receitas e impostos, a administração da justiça, dos serviços sociais e científicos, bem como assistir à saúde, à educação, à pesquisa científica, à previdência social, entre outras.

Importa reconhecer que a partir da década de 1990, as reformas ofereceram um cenário mais transparente do ponto de vista do seu entendimento, tendo em conta principalmente as contribuições do Direito Administrativo para o entendimento do papel dos órgãos e da estrutura do Estado na vida política e econômica do país.

Na década de 1990 se iniciava também a implantação de computadores nas repartições públicas e a informatização dos serviços, como parte da reforma administrativa encabeçada pelo MARE, e esse acontecimento trouxe também um trabalho extra, que foi o de transformar toda a documentação de papel em documentos digitalizados. Com essa finalidade também as normas de funcionamento foram modificadas.

Foi necessário que os servidores públicos se capacitassem para essa nova etapa de trabalho e também para a remodelagem dos seus próprios processos de trabalho.

Medidas de cunho político eram também necessárias, pois apenas desenvolver os aspectos materiais e humanos da Administração Pública não tocava a questão maior da possibilidade de mudança para uma democracia plena.

Nesse sentido, Bresser-Pereira (1997) já definira no final da década de 1990 duas características do governo: a governança e a governabilidade.

Por governança ele indicava as condições financeiras e administrativas para transformar em ações as decisões tomadas.

Nesta visão mais ampla, o problema da capacidade gerencial do Estado, e, portanto, da reforma administrativa, passou a ser fundamental. A reforma administrativa é um problema recorrente. Quase todos os governos, em todos os tempos, falam na necessidade de tornar a administração pública mais moderna, mais eficiente. Entretanto, reformas administrativas estruturais só houve duas no capitalismo. A primeira foi a da implantação da administração pública burocrática, em substituição a administração patrimonialista, que ocorreu no século passado nos países europeus, na primeira década deste século nos Estados Unidos, nos anos 30 no Brasil. A segunda está sendo a da implantação da administração pública gerencial, que tem seus precedentes ainda nos anos 60, mas que, de fato, só começa a ser implantada nos anos 80, no Reino Unido, na Nova Zelândia e na Austrália, e nos anos 90, nos Estados Unidos, quando o tema ganha a atenção do grande público com a publicação de *Reinventing Government* e a adoção do *National Performance Review* pelo governo Clinton, e no Brasil, a partir do governo Fernando Henrique Cardoso, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Estado (1995). Até hoje os dois países em que a administração pública gerencial foi mais amplamente implantada foram o Reino Unido e a Nova Zelândia, no primeiro caso sob um governo conservador, no segundo, sob um governo inicialmente trabalhista. (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 41).

A perspectiva de um Estado gerencial dominou toda a década de 1990 e ingressou no século XXI com o objetivo de inaugurar uma ‘nova Administração Pública’, cujos principais objetivos eram:

- Orientar da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente
- Dar ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão (ao invés de controle dos procedimentos);
- Fortalecer e aumentar da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras ou corpus de Estado, e valorização do seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão das políticas públicas;

- Separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas;
- Distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as agências executivas, que realizam atividades exclusivas de Estado, por definição monopolista, e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder de Estado não está envolvido;
- Transferência para o setor público não estatal dos serviços sociais e científicos competitivos;
- Adoção cumulativa, para controlar as unidades descentralizadas, dos mecanismos: (1) de controle social direto, (2) do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados medidos, e (3) da formação de quase mercados em que ocorre a competição administrada;
- Terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado.

Com estes objetivos, o Estado gerencial acabou por ser uma transição entre a burocracia e os modelos de gestão pública que consideram a parceria e a cogestão como regimes de reforço para as decisões de governo.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 Conceituação de liderança segundo alguns autores

Segundo Bergamini (1994) o termo surgiu em torno do século XIV, mas somente se tornou usual nos dois últimos séculos. Sabe-se que desde a época de Platão o termo já existia relacionado à preparação dos líderes políticos, e a liderança era considerada como uma aptidão "natural" para a vida pública.

Na primeira metade do século XX ainda se tinha a liderança como uma relação entre líderes ativos e liderados passivos, de onde se pensou ser necessário criar uma tipologia para explicar o fenômeno da liderança.

Na Universidade de Michingan, o professor Rensis Likert trabalhava com os tipos orientados para o empregado e os tipos de liderança orientados para a produção. E, na segunda metade do século, influenciados pelos estudos de Likert, os critérios para avaliar a liderança sofreram uma mudança. A liderança passa a ser vista como uma atividade passível de ser desenvolvida. (BERGAMINI, 1994).

Desenvolveram-se vários "pacotes" de Treinamento e Desenvolvimento de líderes voltados para aumentar a eficácia da liderança, e a influência destes nas organizações. Estes programas, entretanto, careciam de um estudo "científico" que sustentasse seus pontos de vista, razão pela qual eles desapareceram.

A conhecida classificação dos líderes em autocrata e democrata advém dessa crença no potencial desenvolvimentista da liderança. Essa concepção da liderança, contudo, servia para atender a uma necessidade urgente do pós-guerra de incrementar a eficácia dos grupos de trabalho.

Conforme Smith e Peterson (1989, apud Bergamini, 2004) as teses não científicas não conseguiram sustentar essa classificação, nem esclarecer as questões fundamentais acerca do assunto.

As escolas situacionais entram em cena propondo o tratamento do fenômeno de modo a estudar os elementos que compõem a relação líder-liderados, pois já se entendia nesse momento que o liderado não era um sujeito passivo. As trocas sociais entre líderes e liderados

serviram para transferir o foco do estudo da liderança para o campo de relação entre dois fenômenos: liderança e motivação.

Nesse estágio do conhecimento sobre a liderança os teóricos entendiam que o líder deveria conhecer os objetivos dos liderados, e, além disso, desempenhar o papel de facilitador do percurso que leva até o alcance desses objetivos. Desse modo, o líder será tanto mais eficaz quanto maior a facilitação promovida por sua existência.

O principal trabalho dessa fase é o de Fiedler (2004) que considera a influência do ambiente na formação da relação líder-liderados. Fiedler pensava que as circunstâncias do meio ambiente favoráveis à ação do líder estruturam melhor as tarefas e levam ao acolhimento das solicitações deste; enquanto em circunstâncias menos favoráveis a relação entre os liderados apresenta pouca qualidade, a tarefa se torna menos estruturada e a posição do líder é fraca (BERGAMINI, 2004).

Quanto às organizações, estas podem ter líderes eficazes quando o escolhem em função do grupo e da tarefa, pois dessa maneira criam condições favoráveis ao fenômeno.

No enfoque da cultura organizacional a abordagem que melhor identifica a relação entre líderes e liderados é a que se intitula "administração do sentido", que é a posição defendida por Bergamini (1996). Esta abordagem entende que as pessoas ingressam em uma organização com expectativas e desejos, e veem a organização como um meio de realizá-los.

O líder tornou-se então um conceito:

(...) aquele que deve administrar expectativas pessoais com aquilo que de implícito e simbólico existe na cultura organizacional. Ele está exatamente posicionado no encontro dessas duas redes de significados, podendo, assim, interpretar o sentido de ambos. (BERGAMINI, 2004, p. 6).

As mudanças organizacionais na atualidade apontam claramente para o abandono dos sistemas de controle herdados. O papel do líder é mais o de interpretar e administrar o sentido do trabalho dos liderados, mas não se deve desconsiderar a influência que o liderado exerce sobre o líder, sendo o grande desafio das organizações colocarem líderes e administradores em postos mais adequados às suas características, e não transformar gerentes em líderes.

A eficácia do líder, enquanto agente de mudança, tem suas raízes no profundo conhecimento que possui da cultura organizacional, bem como daqueles significados simbólicos que a permeiam. Assim, ele tem mais condições de operar mudanças do que consultores externos. (BERGAMINI, 2004).

Por outro lado se diferencia do gerente, dado que este se empenha em manter a continuidade da organização, enquanto o líder está voltado para as oportunidades de desenvolvimento organizacional bem-sucedido. A diferença reside, em última instância, em que o gerente está voltado para ações presentes, enquanto o líder se projeta no futuro. Mas ambos são necessários às organizações.

Para Bergamini (1994) é um equívoco alimentar a crença de que treinamentos curtos possam mudar comportamentos, ou pensar que gerentes não são atualizados, pouco inteligentes na forma de enfrentar os problemas organizacionais, e os líderes, ao contrário, seriam criativos, dinâmicos e atualizados.

Bergamini (2004) propõe a revisão desses parâmetros a partir do equilíbrio entre gerentes e líderes. Mas as organizações devem assumir a diferença entre eles, não pretendendo que o líder seja um bom administrador, nem esperar que o administrador seja um bom líder. O desenvolvimento de cada um tem-se por pessoal e todo o programa de desenvolvimento deve seguir esse princípio.

Desse modo, as organizações precisam respeitar a liberdade pessoal, a sinergia humana do líder tem de fluir de forma corrente.

Mesmo que se aceite a importância dos líderes transformacionais em face do típico chefe transacional, é preciso conhecer realmente aquilo que se deva fazer para preparar o contingente desse importante personagem. No geral, as organizações planejam estratégias que possam preparar o seu contingente de líderes em potencial. Algumas contratam mesmo consultores especializados para dirigirem programas de desenvolvimento de liderança, todavia o problema não acaba aí, isto é, não está inteiramente resolvido. Depois de muitos anos de pesquisa em liderança, chega-se à conclusão de que o líder capaz de coordenar pessoas motivadas tem, na maioria das vezes, deixado claro a necessidade de contar com determinada característica comportamental que não se sabe ao certo se é uma aptidão inata ou uma capacidade adquirida.

A sensibilidade interpessoal parece ser um ingrediente indispensável à eficácia do líder no momento atual. "Portanto, é necessário pensar nisso." (BERGAMINI, 2004, p. 10).

Os líderes também são objeto da crença de que, sob um ângulo negativo, podem se tornar manipuladores dentro de uma organização, o que fez Gardner (1990, apud Bergamini, 2004) entender que os líderes liberam ou canalizam os motivos já existentes nos liderados e que em todo grupo pode-se observar um conjunto de motivos.

Tendo em conta esses motivos pré-existentes, os líderes conseguem criar um clima no qual existe orgulho de dar contribuições significativas a objetivos comuns. Isso não requer dele esforço adicional, pois faz parte da sua própria maneira pessoal de ser. Por essa razão, o desenvolvimento de líderes quase sempre precisa considerar o treinamento em etapas.

Para Burns (apud Bergamini, 1994): "Líderes reais - líderes que ensinam e são ensinados por seus seguidores - adquirem muitas das suas habilidades na experiência do dia-a-dia, no treinamento em situação de trabalho ao liderarem com outros líderes e seguidores". (BERGAMINI, 1994, p. 38)

A autora conclui, assim, que o líder eficaz trabalha com a administração do sentido que os liderados criam acerca da realidade organizacional, colocando-se no centro de uma rede de significados comuns ao grupo todo. Sendo a habilidade de liderar uma atitude ou predisposição pessoal que é desenvolvida segundo a sensibilidade de cada indivíduo, não cabendo impor a liderança a quem não possui essas condições.

No que toca à organização, Bergamini (1994) entende que líderes e administradores podem conviver nas organizações como elementos complementares, não conflitantes, e que essa convivência será tão mais harmônica quanto maior a capacidade da organização de lidar positivamente com as mudanças.

4.2 Formas da liderança

A clássica divisão entre líderes autocráticos, democráticos e laissez-faire já não é tão utilizada como terminologia para descrição dos perfis de líderes atuais, vez que essa classificação se prende muito mais a uma condição de liderar em meio social e político, o que depende inteiramente da personalidade do líder.

No contexto das organizações, especialmente as organizações públicas, essas classificações não fazem tanto sentido, dado que os líderes têm que realizar um ajuste ótimo como os propósitos das instituições, com os objetivos e metas a serem cumpridas dentro do que é definido pelo topo, pela direção. E, no caso da Administração Pública, o que expressamente determina a legislação.

Percebe-se, ainda, que há uma tendência a confundir a autoridade dos chefes instituídos, que tem toda uma cadeia hierárquica de controle nos serviços públicos, com os líderes do tipo autocrático. Tal tendência somente retrata uma má compreensão das diferenças entre líderes e chefes, não se justificando dentro da perspectiva atual da gestão de competências, ou da gestão do conhecimento.

Porém há ainda estudos que consideram essa classificação, razão pela qual se resume a seguir as definições usuais, segundo Minicucci (1995):

Líder autocrático – o líder é focado nas tarefas, e decide individualmente, sem consultar os liderados;

Líder democrático – o líder é voltado para o grupo e decide consultando os liderados, permitindo a participação ativa destes no processo decisório; e

Líder laissez-faire - o líder não lidera na verdade, ele deixa que as situações aconteçam independentemente da participação ou não de um ou mais liderados. Entende-se que este tipo de liderança ocorra apenas em grupos onde se atingiu tal grau de maturidade que há independência no processo decisório.

O problema dessa classificação é que ela deixa de fora a principal virtude da liderança, que é a capacidade de agir sobre o grupo no sentido de promover a integração de todos os meios disponíveis para que seja alcançada a realização das metas que atendem aos interesses comuns do grupo.

Uma classificação mais adequada pode ser pensada em termos de líderes consultivos, participativos ou não participativos.

Desse modo, o líder consultivo mantém a prática democrática de participação dos membros do grupo nos processos de decisão e solução de problemas, embora em geral os

líderes consultivos também se mostrem participativos, agindo como parte do grupo e não como uma instância superior ou alheia aos interesses de todos.

Os líderes participativos seriam aqueles em que se observa um envolvimento com as tarefas e com os membros do grupo. Esse é o tipo de líder que Lickert (1971) identifica como sendo o mais representativo da ação de liderança.

Os líderes não participativos, ao contrário demonstram pouca ou nenhuma aptidão para reunir o grupo em torno das tarefas, agindo mais de forma segmentada e decidindo a partir de suas próprias observações.

4.3 Liderança x Chefia

É comum ainda a persistência da crença de que liderança e chefia sejam mutuamente exclusivas.

Se for verdade que são concepções diferentes sobre a forma de ação do líder, as habilidades e capacidades requeridas, também é verdade que em certas situações confluem para a mesma pessoa a liderança e a função da chefia institucionalizada, mas que essa não necessariamente é a regra.

Há momentos em que essa convergência é observada, e há momentos em que se percebe nítida dissociação entre líderes e chefes.

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. (HOLLANDER, apud BERGAMINI, 1994, p. 5).

Na perspectiva das organizações, especialmente empresas ou órgãos públicos, o espaço para o questionamento dessas semelhanças e distinções se torna raro. Não há preocupação em correlacionar as características da produtividade com a eficácia do líder.

Para Bergamini (1994) o líder se caracteriza pela busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e na perseguição dos objetivos, aludindo, ainda, a originalidade na resolução dos problemas.

O quadro traçado por Stogdill (apud Bergamini, 1994, p. 31) pode ser visualizado como um conjunto de traços pessoais que forjam um modelo de líder, sem considerar da interdependência que essas características podem ter entre si. "Foi pintado um retrato do tipo ideal partindo-se de características típicas a muitas personalidades de diferentes indivíduos sem se estudar a viabilidade da coexistência delas num só indivíduo." (BERGAMINI, 1994, p. 31).

As características ambientais, e mais ainda, a cultura organizacional não tem sido, entretanto, levadas em consideração nos estudos sobre a liderança, deixando, assim, de lado a influência que a própria organização exerce, ou impõe, aos líderes e liderados.

O clima organizacional, na realidade, é fator de definição tanto do papel dos líderes e liderados, quanto na motivação de todos.

Na década de 1930 a Western Electric Company realizou experiências para identificar os fatores que poderiam levar ao aumento da produção. Segundo Faller (2004), a experiência que teve como pesquisador o professor Elton Mayo constatou, após estudos e entrevistas com o pessoal da produção, que a maior motivação dos empregados foi advinda da atenção que lhes era dada pelos experimentadores e pela alta administração da empresa, tornando irrelevantes os fatores ambientais e de remuneração. O clima Organizacional temporal vivido pela empresa foi suficiente para influenciar de forma positiva no comportamento dos colaboradores.

No âmbito das organizações públicas o clima organizacional tem uma variação situacional e muitas vezes transitória, dependendo das diretrizes políticas traçadas, do tipo de administração que se adota em cada governo e das influências dos dirigentes que mudam de tempos em tempos. De modo que, no serviço público o clima organizacional apresenta variações, derivadas das tarefas relativamente estáveis, definidas pelas regras de direito dispostas na legislação, e das mudanças organizacionais em função da mudança do comando executivo.

As chefias, ainda, são definidas também em razão das modificações que se apresentam e, assim, a instituição de líderes diverge em aspecto amplo das chefias nomeadas, especialmente quando se tem como chefe pessoa nomeada para função de confiança.

A chefia oferece de outro lado, ao observador atento, um quadro dos esquemas das organizações pré-definido para a realização dos objetivos das equipes de trabalhadores, razão pela qual se pode afirmar que este é um tipo de liderança sustentado nas características culturais das organizações, e que reflete, então, os objetivos da direção da organização, objetivos esses que são definidos aprioristicamente para os líderes e liderados.

Esse quadro institucionalizado é muito mais estável e previsível do que o quadro apresentado por grupos não institucionalizados, ou por líderes transitórios, do tipo grupo-tarefa.

Em geral os chefes, gerentes, ou gestores trabalham no sentido da realização da organização como um todo, e defendem seu grupo de liderados apenas naqueles aspectos que não entram em confronto com os objetivos mais amplos das organizações.

Por essa razão a liderança em organizações privadas difere radicalmente das lideranças em organizações públicas, dado que a cultura empresarial tende a realçar as características pessoais dos líderes, enquanto na Administração Pública esses traços são suplantados pelo interesse público e pela burocratização das ações, definidas sempre em função de um coletivo muito amplo.

5 METODOLOGIA

Alguns autores, ao definirem método, enfatizam a inteligência e o talento na forma de executar tarefas. Outros enfocam os aspectos de ordem, de caminho, de segurança e de economia na concretização de uma atividade. (SANTOS, 2005, p. 93-94).

Método é uma palavra de origem grega meta, é importante porque proporciona economia de tempo, de recursos, e fornece segurança na ação, para se chegar ao resultado pretendido.

A partir desses aspectos conceituais, apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos que foram adotados neste trabalho: (1) tipologia de pesquisa; (2) instrumentos de coleta de dados e Protocolo de pesquisa; (3) mecanismos de análise dos dados.

A pesquisa é do tipo teórico-empírica, Vieira (1999), caracterizada como descritiva-qualitativa, foram usados como fontes de pesquisa, artigos, periódicos e livros publicados sobre o tema, inclusive em sítios eletrônicos oficiais, públicos e privados.

Robert Yin (2005) ao dissertar sobre planejamento e métodos, destaca que usar estudo de caso par fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais.

Foi elaborado o protocolo de pesquisa com a finalidade de obter um roteiro de atividades e procedimentos que auxiliaram todo o processo de coleta e análise de dados e a elaboração do relatório final sobre os seguintes elementos da pesquisa:

- a) definição dos temas abordados na revisão de literatura (referencial teórico);
- b) identificação do público-alvo da pesquisa;
- c) estabelecimento do instrumento de pesquisa adotado;
- d) delineamento e formatação das questões propostas;
- e) construção de um banco de dados para análise;
- f) investigação sobre as técnicas de análise de dados apropriadas;
- g) interpretação dos resultados e elaboração dos resultados finais.

Este trabalho está dividido em sete capítulos distribuídos da seguinte forma: O primeiro trata da introdução; o segundo trata da problemática estudada; o terceiro sobre as modificações ocorridas na administração pública; o quarto sobre o referencial teórico; o quinto trata da metodologia; o sexto sobre as experiências públicas com gestão baseada nos estudos sobre liderança e influência no ambiente de trabalho e o sétimo trata das considerações finais.

6 EXPERIÊNCIAS PÚBLICAS COM GESTÃO BASEADAS NOS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA E INFLUÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO

6.1 Sistemas de informação no setor público

As organizações atuais apresentam uma realidade onde as informações se constroem e circulam promovendo novas aprendizagens em tempos mínimos. O sistema de informação nesse contexto tem duas características básicas: é modular e dinâmico, baseado em elementos que são possíveis de serem alterados em tempo real. (Tachizawa, 2007)

Esse sistema moderno induz as organizações ao empowerment, distribuindo informação e poder decisório aos usuários e se encontra integrado em padrões que superam os da informática do início dos anos 90.

O sistema de informação opera proporcionando suporte às pessoas, integrando dados, texto, voz, informação e imagem em seus diversos formatos, proporcionando uma espinha dorsal para as estruturas organizacionais orientadas para equipes. (TACHIZAWA, 2007, p.332).

A chamada "Era da Informação" surge num tempo em que se introduzem as Tecnologias da Informação, e foi essa simultaneidade que terminou por determinar mudanças ao nível do trabalho, que se tornou, em função da aceleração dos meios de comunicação, imprevisível, instável e incerto. Esse desequilíbrio promovido nas organizações resultou em uma busca da qualidade e da produtividade visando aumentar a competitividade e a conquista de novos clientes.

Os recursos humanos e seus modos tradicionais de administração foram também redesenhados, trazendo outras formas de abordagem das informações e do conhecimento dos trabalhadores.

Experiências integradas em redes dão origem, por exemplo, a práticas de gestão do conhecimento inteiramente novas, e introduzem a ideia de que nas organizações há um "capital intelectual" que deve ser tomado como ativo diferenciado das organizações, na medida em que, ao contrário dos demais ativos, ele não se esgota com o uso, mas nele se aperfeiçoa.

A mudança de paradigmas trouxe, também, para a área de recursos humanos modificações na forma como os trabalhadores são vistos pelas empresas e instituições. Eles passam de subordinados passivos a representante da empresa junto à comunidade.

No caso dos agentes públicos essa característica apenas se ressalta, vez que pelo fato de serem servidores isso já os faz representantes do Estado junto ao coletivo.

De simples executor de tarefas (o funcionário) passou a cliente interno, demonstrando assim sua importância na sobrevivência das organizações. Novos estudos e técnicas surgem, demonstrando a importância desse elemento que até pouco tempo atrás não despertava a atenção de grandes estudiosos, como Taylor, por exemplo. Mas a realidade é outra. Cada vez mais as organizações percebem o valor de seus funcionários, denominando-os colaboradores. É uma grandiosa mudança de paradigmas. O que antes era descartável, agora passou a ser determinante. Descobriu-se que o homem, enquanto funcionário pode pensar. Mais do que isso, descobriu-se que ele pode gerar conhecimento. Nesse contexto, surge o termo aprendizagem organizacional levantado como a grande bandeira das organizações do futuro, chegando a ser considerada por alguns autores, como Kierman (1998), como a religião da organização do futuro. Aprendizagem organizacional pode ser definida como "a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização" (Guns, 1998, p. 33). "Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções". (KIERMAN, apud BEZERRA & OLIVEIRA, 2006).

O que se tem, hoje, dentro das organizações públicas são investimentos nesse sentido, de aperfeiçoamento dos servidores enquanto parte intrínseca da organização e envolvidos com sua dinâmica.

A nova maneira de se apresentar as organizações, considerando o desenvolvimento sustentável, é criando projetos e programas que demonstrem aos seus diversos públicos e ao governo, que a organização se encontra em um patamar de modernidade, desburocratizada, dinâmica, aproveitando todos os valores que a compõem, e, sobretudo, que compreenda que o público interno – os trabalhadores – são parte dos programas sociais que contribuem para o equilíbrio entre Estado e Sociedade.

Na perspectiva da racionalidade econômica tradicional o centro decisório era o Estado. Na lógica atual esse núcleo decisório se espalhou pela sociedade.

De acordo com Melo Neto e Froes (2001) as principais características da Responsabilidade Social Corporativa, voltada para os trabalhadores e suas famílias, e para a cidadania organizacional são: a atuação das organizações junto aos grupos internos e os objetivos traçados para esta meta.

Trata-se de um ato contínuo que pode ser dividido em três estágios de responsabilidade. O primeiro estágio do processo de gestão social empresarial tem como foco "as atividades regulares das empresas, saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho. [...] O segundo estágio refere-se "ao ônus das externalidades negativas ao meio ambiente (poluição, uso de recursos naturais, etc.), à sociedade (demissões, comunidade ao redor da fábrica, etc.) e aos seus consumidores (segurança e qualidade dos produtos)". Neste estágio, a empresa apresenta uma evolução significativa em seu processo de gestão social: amplia o seu escopo de ação do exercício da responsabilidade social interna (1º estágio) para o exercício da responsabilidade social externa (2º estágio). Finalmente, no terceiro estágio, que abrange questões de bem-estar social. É neste estágio que a empresa insere-se socialmente na comunidade, promove o seu desenvolvimento social e atua no campo da cidadania, mediante ações de filantropia e implementação de seus projetos sociais." (MELO NETO & FROES, 2001, pp. 79-80).

Todas essas mudanças nas formas de gestão podem ser transferidas para as organizações públicas, e os seus agentes vistos como participantes ativos dos processos de construção da ideia de uma Administração Pública moderna e voltada para a realidade social contemporânea. Uma realidade que exige mudanças rápidas, relações de solidariedade, participação ativa nas organizações e nas soluções adotadas.

6.2 Gestão por competência

O papel da gestão por competências nas organizações tem sido muito mais estudado com a intenção de aproveitar melhor os recursos humanos disponíveis e também visando o aperfeiçoamento dos seus processos seletivos.

Deve-se definir Gestão por competência de forma ampla como o processo que orienta o comportamento das pessoas para buscar metas e objetivos da organização ou instituição, através do desenvolvimento de competências técnicas e também do aproveitamento do talento e dos comportamentos naturais dos empregados.

De acordo com Leme (2005) não se pode entender um modelo de Gestão por Competências quando a visão da organização não for desenvolvida através de seus processos. Assim, os comandos que se derivam dos processos de trabalho neste modelo conduzirão necessariamente aos objetivos da empresa. Portanto, é preciso que a organização tenha clara sua visão.

Nas organizações privadas a visão é de que o foco principal da empresa seja a lucratividade. Nas organizações públicas se pode dizer que essa visão também clara, pública e objetiva, pois comandada pelo objetivo de servir ao bem estar coletivo.

A primeira dificuldade, porém decorre do fato de não se contar com profissionais de Recursos Humanos, gestores ou administradores que possuam treinamento para trabalhar o foco na competência.

Na área pública essa dificuldade é agravada pela forma de contratação, através de concurso público, e que não seleciona segundo critérios de talento e formação, senão em etapas posteriores. A exigência do concurso público de outro lado aprimora a procura, pois seleciona aqueles que realizam o maior esforço e que se empenham em atender a finalidade da Administração, ou seja, colaborar para o bem coletivo.

Em geral a finalidade da Gestão por competência aplicada ao RH visa aperfeiçoar os métodos de aproveitamento desses empregados que ingressam por concurso público para desenvolver suas competências técnicas e comportamentais com o objetivo de formar futuramente gestores por competência.

O principal elemento que colabora para esse objetivo é o desenvolvimento da ideia de que o foco é no objetivo da organização e a preocupação central é alcançar os meios necessários de realizar esse objetivo.

A mudança no pensamento institucional que se opera com este simples direcionamento de foco leva a reorganização do modelo que existe e implica em uma nova busca de comandos. Nesse sentido a liderança significa agir em função de uma coletivização dessa ideia e dos meios de se mudar a situação.

Considerando-se a mudança de foco, uma nova gestão por competência irá modificar também a maneira de conduzir os serviços a operarem segundo objetivos e, certamente, pressupõe o conhecimento da organização e de seus principais obstáculos à mudança.

A experiência no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, descrita por Costa e Costa (2012) levou a aproveitar as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores com objetivo traçados previamente, que pretendeu levar essas competências para o alcance do objetivo geral. Essa mudança procurou atingir alguns objetivos intermediários, a saber:

- Conduzir os colaboradores para que atinjam as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais.
- Definir, de forma clara e objetiva, onde a empresa pretende estar daqui a alguns anos.

- Mapear as competências técnicas e comportamentais dos atuais colaboradores e definir qual o rumo a tomar.

A política interna dos Recursos Humanos passou, assim, a ter como objetivo o desenvolvimento organizacional através do mapeamento, instrução, seleção, avaliação, e mensuração das capacidades individuais dos atuais colaboradores da Diretoria de Recursos Humanos, de forma a aproveitar os conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais, em busca do desenvolvimento e alcance da visão organizacional. Estas ações iniciais se completam em uma segunda etapa que desenvolve e aprimora os métodos de recrutamento, seleção e alocação dos futuros profissionais que vierem a ser contratados. (COSTA; COSTA, 2012).

O estudo de Costa e Costa (2012) se baseou na definição de Gestão por competências dada por Rogério Leme (2005, apud Costa e Costa, 2012) para quem identificar competências de uma função é “identificar as competências que o colaborador possui e fazer o cruzamento das informações apuradas identificando o gap de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para cada colaborador”. (COSTA E COSTA, 2012, p. 1).

Esta definição tem em mente a máxima da alocação da pessoa certa no lugar certo, e visa avaliar o momento da organização, das pessoas envolvidas e dos processos, identificar liderança, promover o trabalho em equipe e desenvolver habilidades de comunicação e de influência.

Nesse sentido, a gestão por competência busca otimização dos processos de trabalho, com liberação dos fluxos, valorização do colaborador e gestão por objetivos.

A seguir serão apresentados os relatos de algumas experiências no setor

6.3 Experiências no setor público

As experiências atuais com gestão do conhecimento que estão sendo desenvolvidas nas instituições públicas foram avaliadas por Fábio Ferreira Batista para identificar o estágio de sua implementação em algumas instituições, entre elas o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal e o Serpro.

O estudo de Batista (2004) entende que a Gestão do Conhecimento nas organizações públicas tem que ser observadas dentro de uma perspectiva diferente daquelas do setor privado.

Batista (2004) ressalta a importância da implementação de uma política de gestão do conhecimento – com diretrizes e estratégias claramente definidas – para "massificar" e agilizar o processo de institucionalização da Gestão do conhecimento na Administração Pública. (BATISTA, 2004, p. 7).

Batista (2004) utiliza no estudo dois conceitos relativos à gestão do conhecimento: Práticas de Gestão de Conhecimento e Sistema de Gestão de Conhecimento, assim definidos pelo autor:

Práticas de Gestão do Conhecimento são práticas de gestão organizacionais voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior. Por sua vez, Sistema de Gestão do Conhecimento é o conjunto de práticas distintas e interligadas visando melhorar o desempenho organizacional por meio de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação destas com o mundo exterior. O que diferencia, portanto, as práticas de um sistema de gestão do conhecimento é que, quando há um sistema, a organização gerencia as práticas de maneira interligada com uma finalidade clara: melhorar o desempenho organizacional. Para isso, as práticas devem estar alinhadas com a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais. [Batista, 2004, p.10].

As práticas de gestão do conhecimento não relatam experiências com liderança, mas trabalham no sentido da motivação dos servidores, gerando práticas dentro da concepção de conhecimento como "aprender a aprender", captando e compartilhando lições aprendidas na prática, captando e reutilizando o conhecimento estruturado, identificando fontes e redes de especialistas, estruturando e mapeando conhecimentos capazes de incrementar a performance e desenvolvendo competências individuais.

Outra filosofia de gestão que contribui para a eficiência e motivação dos funcionários são os trabalhos dentro dos programas de Qualidade em Serviços Públicos.

A qualidade hoje é um conceito que se tornou imperativo para as organizações públicas, de acordo com Silva (2006):

Numa ótica de radicalismo seletivo que tem caracterizado os últimos anos da modernização administrativa, o modelo do Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, aposta na focalização da ação no cliente como juiz final da qualidade dos produtos e serviços, no desenvolvimento e envolvimento das pessoas, na melhoria contínua e na inovação, na liderança e consistência dos objetivos, tudo a apontar para um modelo de Qualidade na Administração Pública como um subsistema de gestão pública, presente em todas as fases da vida dos Serviços e envolvendo dirigentes, funcionários e clientes. (SILVA, 2006)

Na Administração Pública se tem em grande importância o julgamento dos administrados, que em última instância são os que sustentam todo o sistema. Além disso, com

a gestão participativa preconizada pela atual Constituição, o próprio Administrado compõe o quadro de pessoas que julga e opina sobre os rumos da Administração Pública.

6.4 O ambiente de trabalho e a satisfação do colaborador

Coda (1986) define a satisfação no trabalho como um prazer do tipo emocional. Muitos estudiosos têm visto essa experiência do ponto de vista emocional, enquanto um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os trabalhadores percebem seu próprio desempenho e avaliam as recompensas recebidas, como salários e outros benefícios, como uma contrapartida desse empenho pessoal, do nível de seus conhecimentos e das relações mantidas com outros componentes do grupo, como chefes, colegas e clientes.

Esta avaliação pode ser de dois tipos: positiva ou negativa e conforme Robbins (apud Faller, 2004) se determina por fatores como um trabalho desafiador do ponto de vista intelectual, recompensas justas e condições de trabalho favoráveis ao desempenho individual, incluindo aqui a relação com outros trabalhadores.

Faller (2004) admite que, medir o grau de satisfação do trabalho para um indivíduo é uma tarefa muito difícil, "pois ela se refere a uma avaliação feita por um funcionário em particular de sua situação de trabalho, mas também pode se referir ao nível geral de atitudes dentro de um grupo." (FALLER, 2004, p. 42).

Mas, Likert (1979) entende que a satisfação depende do grau de envolvimento do trabalhador com suas tarefas e com a organização. Essa participação é que determinaria o quanto cada trabalhador pode aproveitar seu potencial e esse aproveitamento seria, também, um parâmetro para avaliação das recompensas recebidas.

Importa em entender que, na verdade, não existem parâmetros seguros para se avaliar a motivação, vez que se trata de um elemento subjetivo, relativo e mutável. O grau de satisfação com o trabalho depende, sobretudo, da experiência cotidiana de vida do trabalhador e, como tal, impossível de ser avaliada em termos absolutos (FALLER, 2004).

O que se pode afirmar, enfim, é que a satisfação tem repercussão na qualidade e no desempenho do trabalho e que ela depende em grau elevado do ambiente organizacional, das recompensas pelo empenho e desempenho de cada um.

Como já foi citado anteriormente, as práticas de gestão do conhecimento não relatam experiências com liderança, preocupando-se em motivar, proteger e cuidar dos servidores, gerando práticas dentro da concepção de conhecimento como "aprender a aprender", captando

e compartilhando lições aprendidas na prática, captando e reutilizando o conhecimento estruturado, identificando fontes e redes de especialistas, estruturando e mapeando conhecimentos capazes de incrementar a performance e desenvolvendo competências individuais.

Silva (2009) menciona, também, o Sistema de Qualidade das Administrações Públicas que foi recentemente aprovado na União Europeia e que possui sete objetivos:

- Identificação e difusão da visão e missão de cada serviço;
- Implementação de regras claras de planejamento e organização, apostando na liderança e delegação de competências;
- Otimização dos meios humanos, financeiros e tecnológicos;
- Dinamização dos instrumentos e técnicas de liderança e motivação;
- Receptividade e celeridade na resolução dos problemas dos cidadãos;
- Melhoria contínua dos processos, com a sua simplificação e desburocratização;
- Avaliação dos resultados e do grau de satisfação dos clientes.

A preocupação com a liderança pode ser vista em dois objetivos: no estabelecimento e implantação de regras claras de planejamento e organização, e na dinamização de instrumento e técnicas de liderança e motivação.

A qualidade nos serviços públicos foi uma inovação que repercutiu de modo amplo e foi bem aceita devida, principalmente, à convergência de objetivos entre a Administração Pública e a finalidade da Qualidade: A satisfação do cliente.

Pensar a qualidade na gestão pública tem a direção concreta da melhoria e aperfeiçoamento dos serviços e servidores de modo a que a Administração Pública possa se desincumbir de suas tarefas com benefícios reais para a sociedade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da liderança foi tratado do ponto de vista teórico abrindo um leque de possibilidades em relação a sua reflexão no setor público, tanto quanto no setor privado. A diferença na realidade se tem dentro das estruturas idealizadas pelo Estado para realizar seu dever, o que é radicalmente diferente dos objetivos das empresas privadas que buscam prestar serviços, vender produtos ou realizar consultorias em busca do lucro dessas atividades.

Normas atuais de Responsabilidade Social das empresas levam a acreditar que exista uma forte preocupação com a permanência e qualificação das pessoas, implicando aos profissionais de carreira a necessidade de investimentos na área de treinamento. No setor público a questão não é muito diferente, mas diversos são os meios de recrutamento e de seleção de pessoas, o que muitas vezes não contribui para a formação de lideranças ou de projetos e programas que possam alavancar as propostas de lideranças coletivas.

O problema da gestão democrática, entretanto, não se confunde com a ampliação do conceito de responsabilidade, embora ela acabe definindo novas práticas. Nas práticas democráticas a liderança é tomada não como domínio, mas como condução e influencia em certo sentido, para alcançar certas metas, ou mesmo para possibilitar mudanças dentro da própria organização.

Desse modo, a liderança se mostra um instrumento de trabalho dentro do serviço público que visa basicamente motivar e estimular os servidores para novas perspectivas de desenvolvimento do trabalho.

Neste trabalho se procurou, ao final, lançar algumas luzes sobre o que há de experiência já realizada no setor público. No entanto se sabe que o tema é amplo e complexo, e que um estudo sobre a liderança é também crucial para a compreensão da gestão democrática, sendo assim, espera-se suscitar outras pesquisas que se aprofundem neste tema.

Outro ponto essencial estudado foi a capacidade de gerenciar e desenvolver o quadro de colaboradores com vistas a gestão por competências. Gerir o capital humano, portanto, deve ser entendido como um dos objetivos das organizações, e sua realização deve se dar no âmbito da responsabilidade interna das organizações com seus colaboradores.

No momento em que há uma necessidade premente de que a sociedade exerça o seu papel de direito na construção de um país, que respeite todos os cidadãos, existindo uma clara consciência de que as gerações futuras herdarão um legado importante para sua sobrevivência,

ressalta-se a importância dos gestores públicos como líderes capazes de negociar com os diversos atores.

Observa-se, por fim, que o funcionamento das organizações não é como se pensava até décadas atrás “uma máquina”, mas sim o resultado da ação de variáveis, muitas delas imprevisíveis em curto prazo.

Estudar a gestão por competências, por seu lado, é também lidar com esta dimensão imprevisível das organizações, mas que, ao mesmo tempo, é o centro vital de onde se pode avaliar e movimentar as empresas.

A improvisação não cabe mais na pauta das agendas governamentais. Somente com um planejamento serio, comprometido com os orçamentos previstos e com objetivos e metas bem definidas, o Estado poderá cumprir a sua missão de promover a igualdade de sua população.

Não há mais espaço para a falta de comprometimento para com a sociedade, somente com colaboradores motivados, capazes e criativos podemos comemorar os resultados relevantes de um Estado redesenhado para cumprir com seu papel constitucional.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Fabio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal. Brasília, junho 2004.** Disponível em: [:http://portal2tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056692.pdf](http://portal2tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056692.pdf) . Acesso em 08 Ago 2013.

BEPPLER, Luciana Neves. **Gestão do Conhecimento empresarial. Alguns pontos a considerar.** Pub na Rev. eletr Bate Byte, n. 128 [Jan-Fev/2003], Paraná.

BEZERRA, Alan André Aparecido; OLIVEIRA, Ednilson Barbosa de. **Aprendizagem Organizacional: a organização que aprende.** Pub. no Portal Administradores.com. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/aprendizagem_organizacional_a_organiza%C3%A7%C3%A3o_que_aprende/12461>. Acesso em 28 de mai. 2013.

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

BRASIL, Decreto nº 83.740, de 1979. **Trata do Programa Nacional de Desburocratização.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

BRASIL, Decreto nº 5.378, de 23 fev. 2005. **Trata do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização- GESPÚBLICA.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

BRASIL, Decreto nº 200, de 1967. **Trata da Organização da Administração Federal. Diretrizes para a reforma administrativa.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **O administrador profissional e as perspectivas da sociedade brasileira.** Pub. na Rev. de Administração de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, setembro/1966, pp. 889-110.

CODA, R. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos.** Tese de doutorado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo (1986).

COSTA, Edenir Murilo da; COSTA, Alexandre Marino. **Gestão por Competências: uma abordagem prática na Diretoria de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.** Artigo pub in: Tópicos destacados na gestão do judiciário catarinense [Recurso eletrônico] / Alessandra de Linhares Jacobsen, Luis Carlos Cancellier de Olivo, organizadores. – Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012.

_____. **Da administração pública burocrática à gerencial.** In BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, e SPINK, Peter (org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial, 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999, pp. 237 a 270.

FRAGA, Leandro Duarte. **Motivação nas Organizações.** Artigo publicado na revista da Faculdade Católica de Uberlândia, 2006. Disponível em: <<http://www.catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>>.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no Serviço Público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul.** Dissertação de mestrado pub na internet. Disponível em: <http://Volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/001298.pdf>. Acesso em 21 mai. 2013.

FIGUEIREDO E SILVA, Carlos Eduardo R de. **Gestão Pública no Poder Judiciário.** Artigo científico apresentado à Unisul Virtual para conclusão do curso de pós-graduação em Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário, Escola Superior de Magistratura do Estado de Santa Catarina, SC, 2009. Disponível em: <<http://ebookbrowse.com/claudio-eduardo-regis-de-figueiredo-e-silva-pdf-d70195916>>. Acesso em 6 jul. 2013.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais.** Tese de Doutorado, São Paulo: EAESP/FGV, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/producaoAcademica/tese_EduardoGranha.pdf>. Acesso em 6 jul. 2013.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por competências: Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração.** São Paulo: Pioneira, 1971.

MELO NETO, Francisco; FROES, Cesar. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NEVARES, Simone E. P. **O impacto da privatização na gestão de recursos humanos: o caso CSN.** Dissertação de Mestrado apresentada a FGV, 1997. Disponível

em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3612/000082998.pdf?sequence=1>>. Acesso em 21 mai. 2013.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANTA'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova Administração Pública: Uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a09v44n6.pdf>>. Acesso em 05 Ago. 2013.

PERROTI, Edoardo. **Liderança Motivacional.** Artigo, Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>.

PIQUET CARNEIRO, João Geraldo (1993). **Requisitos Políticos e Técnicos da Reforma do Estado.** In João Paulo Reis Velloso, org. (1993)

_____. **Reforma gerencial de 1995.** Pub in: Bresser Bresser-Pereira Website. Disponível em: <<http://www.bresserBresser-Pereira.org.br>>. Acesso em 6 jul. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** 3^a ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica.** 5^a ed., Rio de Janeiro: Impetus, 2005.

SILVA, José Orvalho. **Qualidade em Serviços Públicos.** Pub no Instituto de Qualidade em Saúde. PT, 2006. Disponível em:< www.qualidademadeira.com.pt/documento/cultura-qualidade-em-servicos-publicos-jose-orvalho-ipq >. Acesso em 20 mai. 2013.

SOUSA NETO, José Lourenço de. **Liderança e Motivação – práticas novas, propósitos antigos.** Publ. na internet. Disponível em: <<http://www.kmol.online.pt/teses/net02.pdf>>. Acesso em 6 jul. 2013.

SVEIBY, Karl Er. A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento. Rio: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa. Estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. (4ª edição) São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Sonia. Como Escrever uma Tese, 5ª ed., São Paulo: Pioneira, 1999.