

MARIA BETÂNIA SILVA

**A LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA
E O SEU PAPEL NO DESENVOLVIMENTO.**

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia apresentada ao Curso de Altos Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos em Política e Estratégia - CAEPE.

Orientadora: Psicóloga **Marlene** de Souza Santos **Freire**.

**Rio de Janeiro - RJ
2015**

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho ou mencioná-los para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa. Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade da autora e não expressam qualquer orientação institucional da ESG.

Maria Betânia Silva

Biblioteca General Cordeiro de Freitas

Silva, Maria Betânia.

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

70 f.: il.

Orientadora: Marlene de Souza Santos Freire

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE). 2015.

1. Gestão. 2. Liderança 3. Desenvolvimento. 4. Capacitação.
I. Título.

***Dedico este trabalho ao General de
Divisão, Nilton Moreira Rodrigues,
Superintendente da Sudene de 1994 a
1999, exemplo de gestor, líder e homem
público.***

AGRADECIMENTOS

Minha vida profissional na Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) envolve sentimentos de satisfação, alegria, orgulho e gratidão. Outros, não valem a pena mencionar porque são pequenos diante da grandeza que é fazer parte da história dessa grande Instituição. Agradeço, portanto, à SUDENE que ao abrir as portas me proporcionou realizar um trabalho que se tornou o grande divisor de águas na minha vida.

Um agradecimento especial à minha mãe, Maria de Lourdes, ao meu pai José Guilhermino (in memoriam), que souberam me dar o maior de todos os sentimentos: o amor, para saber usufruir o maior bem do ser humano: a vida. Igualmente ao meu filho Diogo, minha gratidão pelo apoio e senso de responsabilidade, imprescindíveis durante o tempo em que estive ausente do nosso convívio. Agradeço também aos colegas George Emílio (ex-sudeneano) e Macira Sotero (ainda sudenena), ex-estagiários do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), pelo incentivo e esclarecimentos sobre o curso; e a vizinha querida Raphaella (Rapha), pelas palavras de otimismo e incentivo.

Louvores e agradecimentos ao Senhor Jeová, meu guia para chegar à ESG, pelas ricas bênçãos recebidas, como a conquista de novos amigos, que foram amparo e força para minha continuação no curso. Aos meus amigos e amigas, para sempre, Jaqueline (Jaque), Hildelene (Lene), Charmene, Zoraia (Zo), Anabelle (Belle), Fernanda (Nanda), Max, Padre Jorge (Zorge), Nauber, Eduardo (Edu), Sergio (BB de Brasília), Sérgio (PM/MG) e sua linda família; Gentile, Almirante Rodrigues e sua adorável esposa Fernanda, Alden, Santiago, Nixon, Goulart, CW (Carlos Wellington) e sua simpática esposa, Breviliere (Brevi), Alexandre (Professor), Ivan (dirigente e líder da equipe Delta, que tive a sorte e alegria de participar) minha eterna gratidão por terem permitido participar do universo de suas amizades e também pelo incentivo e apoio recebidos nos momentos de desânimo, saudades, dúvidas e alegrias.

Agradeço aos professores, funcionários e voluntários da ESG, em especial à voluntária Maria Luiza (sempre gentil e prestativa), pela excelente acolhida e pelos ensinamentos transmitidos. À minha querida orientadora, psicóloga Marlene Freire, e ao seu marido João, minha eterna gratidão por todo carinho, paciência, ensinamentos e apoio.

Enfim, não seria fácil concluir o CAEPE sem o apoio de tantos amigos e da minha família e, apesar das dificuldades que me foram impostas, meu coração foi tomado de um contentamento incomensurável. Afinal, um sonho que se iniciou em 1998, foi concretizado. Valeu a pena esperar!

Obrigada Senhor Jeová,

Obrigada família,

Obrigada amigos,

Obrigada professores e voluntários da ESG;

Obrigada Turma “Destinos do Brasil”, pelos momentos especiais e inesquecíveis! Seremos sempre a melhor turma de todos os tempos da Escola Superior de Guerra.

RESUMO

Torna-se cada vez mais evidente a relevância da atuação de líderes nas organizações, sejam públicas ou privadas, em razão desses atores exercerem um papel essencial por serem os responsáveis diretos na realização de métodos e nas etapas que envolvem ações do governo, com a finalidade de assegurar melhor a qualidade dos produtos e serviços prestados à sociedade como um todo. A administração pública brasileira, ao longo dos anos, passou por grandes modificações e, atualmente, é possível se observar uma evolução considerável quando comparado aos aspectos do modelo patrimonialista. Esse resultado vem acarretando uma inovação nas formas de gestão que abrange princípios gerenciais e de liderança, mas apesar dos avanços ainda é possível sentir a ausência de lideranças em algumas organizações públicas que entre outras dificuldades – entraves no alcance de objetivos que pode prejudicar resultados que venha contribuir com o desenvolvimento do País - afeta diretamente a qualidade do trabalho e gera a desmotivação. Para isso, faz-se necessário traçar políticas e estratégias para um cenário desejado de liderança. O objetivo geral desta pesquisa é alertar os organismos públicos para a importância de trabalhar com seus colaboradores o construto liderança, envolvendo todos os níveis hierárquicos, por meio de programas contínuos de capacitação/treinamento, por se traduzirem em investimentos eficazes.

Palavras chaves: Gestão Pública, Liderança, Capacitação, Desenvolvimento.

ABSTRACT

El presente trabajo destaca la importancia de los líderes en las organizaciones, sean estas estatales o privadas. El liderazgo es esencial en el proceso de la implementación de métodos y de las etapas que están relacionadas a las acciones gubernamentales. Los líderes son responsables por la eficiencia, por lo tanto, siendo expertos en liderazgo, ellos aseguran calidad en los servicios prestados a la sociedad. La administración estatal brasileña ha sufrido grandes modificaciones y actualmente es posible observar una evolución considerable en relación al modelo patrimonialista. Lo que resulta es la innovación a las formas de gestión, en las cuales, presentan avances aunque no haya líderes en algunas organizaciones públicas, entre otras dificultades. Por ello hace necesario planear políticas y estrategias que construyan un escenario de liderazgo deseado, cuyo objetivo sea crear ambientes de estímulo, armonía y productividad. El objetivo de esa investigación es destacar la importancia del liderazgo para crearse un ambiente laboral, donde haya colaboración en todos los niveles jerárquicos a través de los programas de entrenamiento y capacitación continua.

Palabras claves: Gestión Estatal, Liderazgo, Capacitación, Desarrollo.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Competências requeridas ao gestor público brasileiro contemporâneo	27
TABELA 2 - Iniciativas e projetos inspirados no setor privado.....	28
TABELA 3 - Competências requeridas ao líder público brasileiro contemporâneo	29
TABELA 4 - Nível de Maturidade / Estilo de Liderança mais apropriado.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNB	Banco do Nordeste do Brasil
CGGP	Coordenação Geral de Gestão de Pessoas
CR	Comportamento no Relacionamento
CT	Comportamento no Trabalho
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EC	Emenda Constitucional
FINOR	Fundo de Investimento do Nordeste
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PND	Programa Nacional de Desburocratização
PPPs	Parcerias Públicas Privadas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas e Médias Empresas
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	TRAJETÓRIA DA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA – BREVE HISTÓRICO	13
2.1	ORIGENS HISTÓRICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	14
2.2	PROCESSO EVOLUTIVO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	14
2.3	SITUAÇÕES ATUAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	19
3	LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA	23
3.1	AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER EFICAZ.....	30
3.2	ESTILOS DE LIDERANÇA	34
3.3	ÓBICES NA LIDERANÇA.....	40
4	DESENVOLVIMENTO E SUA AMPLITUDE.....	42
5.	POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS PARA UM CENÁRIO DESEJADO DE LIDERANÇA.....	44
5.1	POLÍTICA	44
5.2	ESTRATÉGIA	44
5.3	POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS	45
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	50
	APÊNDICE A - PROPOSTA DE RECICLAGEM SOBRE LIDERANÇA SITUACIONAL	56
	APÊNDICE B - PROPOSTA DE RECICLAGEM EM RELAÇÕES INTERPESSOAIS E LIDERANÇA SITUACIONAL	57
	APÊNDICE C - DIMENSÕES INTERPESSOAIS.....	58
	ANEXO 1 – BIOGRAFIA DO GENERAL NILTON MOREIRA RODRIGUES...68	
	ANEXO 2 – DEPOIMENTO SOBRE O GENERAL NILTON MOREIRA RODRIGUES	69

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, a grandeza dos desafios que se apresentam diante das organizações, acompanhada de mudanças que ocorrem a cada segundo, muitas vezes não consegue ser enfrentadas por ideias interessantes e por indivíduos igualmente capazes de colocá-las em prática. Daí a crise arraigada de liderança existente nos dias de hoje.

Essas constantes transformações deixam incertezas sobre o amanhã, o que passa a exigir da liderança uma atenção maior para poder encarar nova realidade com segurança. Cenários como esses vão requerer a adoção de novos parâmetros, voltados ao planejamento de políticas e estratégias que possam ser otimizadas e aliadas à realidade das organizações, em particular, as instituições públicas.

No caso brasileiro, mesmo considerando que o País ao longo dos anos conseguiu avanços importantes no campo da administração pública, ainda é possível observar ausência de liderança em todos os níveis, e de forma mais latente quando o assunto é Gestão Pública. Somado a isso, o governo brasileiro enfrenta uma das maiores crises de sua história quanto à confiança da opinião pública, tanto a nível nacional como internacional. Tal quadro é mais acentuado quando se vê a intensa veiculação de absurdos e inacreditáveis casos de má aplicação e usurpação dos recursos públicos, envolvendo membros do alto escalão governamental, além de comprovações do interesse privado sobrepujando o bem comum. Esse triste quadro leva à necessidade de se pensar a quantas anda a liderança no País, em particular, nos organismos públicos.

Bennis e Nanus (1988, p. 179), afirmam em seu estudo sobre liderança que:

O papel do líder é muito parecido com o de um regente de orquestra. O trabalho real da organização é feito pelas pessoas que se acham nela, assim como a música é produzida pelos membros da orquestra. Mas o líder serve ao papel crucial de assegurar que o trabalho certo seja realizado na ocasião certa, que flua harmoniosamente em conjunto e que o desempenho global tenha ritmo e a coordenação apropriada, e cause o impacto desejado no mundo externo. O grande líder, como o grande regente de orquestra, busca o melhor que há em sua organização.

Desse pensamento pode-se deduzir o quanto é importante a função do líder, que além de ser investido do papel de comandar, é uma figura que é considerada como um dos principais alicerces que sustenta a estrutura da organização. Toda a atenção, portanto, deve ser dada à figura do líder em qualquer organização, seja

pública ou privada, tendo em vista que a ausência de uma pessoa na indicação de rumos faz das equipes barcos sem rumo, pois ficam sem saber aonde devem chegar.

O líder, além de saber lidar com os subordinados, precisa estar imbuído de conhecimentos, que são aprendizados indispensáveis. Paiva (2009) afirma que [...] a liderança é a base condutora da transformação organizacional [...]. e o aprendizado é a energia essencial para a liderança ficar firme diante dos desafios e mudanças.

Para Bennis e Nanus (1988) o aprendizado é a mola propulsora para o líder saber enfrentar as mudanças corriqueiras e desatar os nós impostos pelo mundo organizacional. O entendimento desses autores se traduz nas seguintes palavras:

A aprendizagem é o combustível essencial para o líder, a fonte de energia que mantém a atividade através do aparecimento de novo entendimento, novas ideias e novos desafios. É absolutamente indispensável sob as condições atuais de rápida mudança e complexidade. Simplesmente, os que não aprendem não sobrevivem muito tempo como líderes.

Em uma de suas célebres frases, Peter Drucker (1990) afirma: “O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país e os portadores desses recursos são as pessoas”.

Deduz-se, portanto, que o aprendizado é um forte aliado ao líder, como o é também o exemplo. Ao aprender o líder adquire conhecimento, o qual para surtir o efeito desejado deve estar acompanhado do exemplo. Essa aliança vai proporcionar à liderança enfrentar melhor os desafios e conquistar o maior de todos eles: as pessoas. Essa conquista é de tal magnitude que mesmo não alcançando o resultado como o planejado, o líder consegue, por meio do seu exemplo, o comprometimento da equipe como um todo.

Identificar e preparar líderes devem estar sempre entre as metas de uma organização. Existem caminhos e um deles será o investimento de forma contínua em programas de treinamento/capacitação voltados ao desenvolvimento de lideranças. Essa visão vai proporcionar à organização manter um quadro de excelência sempre preparado e atualizado para enfrentar as mudanças e os desafios do cotidiano.

A liderança quando bem conduzida, acarreta resultados positivos, antes considerados difíceis de alcançar. Isso serve para organização pública ou privada. Existem exemplos em que, mesmo diante de crises, a liderança sabe, com maestria administrar conflitos e formar equipes comprometidas e motivadas, mas para isso a

preparação e o conhecimento são fundamentais na conquista do objetivo a ser alcançado.

Nesta pesquisa poderá ser observado um exemplo onde fica evidente que líderes exercem um papel imprescindível na consecução dos objetivos, por serem os responsáveis diretos na execução de estratégias e planejamentos governamentais que garantem produtos e serviços necessários à sociedade. Daí ser de grande relevância o papel que eles desempenham na organização, que vai repercutir consideravelmente no desenvolvimento nacional.

Assim sendo, o presente estudo tem a pretensão de mostrar que a liderança na gestão pública exerce um papel fundamental no alcance de resultados que vão contribuir consideravelmente na conquista do desenvolvimento da Nação, aqui entendido como um processo que busca alcançar a melhoria e o bem estar da sociedade.

O problema que o estudo buscará responder será o seguinte: Porque ainda é visível a ausência de liderança em algumas instituições do governo, apesar dos avanços na administração pública?

Com relação ao objetivo geral, a pesquisa tem a intenção de alertar para a importância de a entidade pública ficar sempre atenta para trabalhar a liderança entre seus colaboradores, envolvendo todos os níveis hierárquicos, por meio de programas contínuos de capacitação/treinamento, levando-se em conta que há um entendimento geral que esses programas se traduzem em investimentos eficazes.

Quanto aos objetivos específicos, o estudo apresenta os seguintes:

- a) Descrever os estilos de liderança e a relação com a formação de um líder eficaz;
- b) Identificar a mentalidade, habilidades e novas competências da liderança situacional;
- c) Propor estratégias operacionais aplicáveis à instituição governamental por meio da liderança situacional.

O trabalho será desenvolvido da seguinte forma: Após a Introdução, serão abordados os temas: Trajetória da Gestão Pública Brasileira – Breve histórico (Seção 2); Liderança no Contexto da Administração Pública (Seção 3), que compreenderá os seguintes subitens: As principais competências do líder eficaz; Estilos de Liderança; e Óbices na Liderança. Os próximos temas trabalhados serão: Desenvolvimento e sua amplitude (Seção 4); Políticas e Estratégias para um

cenário desejado de liderança (Seção 5). Por fim, será apresentado às Considerações Finais.

Quanto à metodologia, o presente trabalho, entre os vários métodos disponíveis, será guiado pelo método dedutivo, com uma pesquisa descritiva e de caráter bibliográfico, a fim de identificar quais as obras e artigos científicos publicados nos últimos anos que mais se aproximam do tema. A pesquisa bibliográfica também oferece ferramentas conceituais necessárias para o desenvolvimento teórico sobre o assunto, a fim de permitir a reflexão e análise sobre o assunto. Consultas na internet também serão mencionadas, todas de conteúdo, em observância às orientações contidas no Manual da Escola Superior de Guerra – ESG.

2 TRAJETÓRIA DA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA – BREVE HISTÓRICO

“Administração é fazer as coisas direito. Liderança é fazer as coisas certas” (Peter Drucker).

A história da humanidade mostra que administração existe desde os tempos mais remotos, tendo em vista que era possível enxergá-la na organização dos reinos e impérios antigos. Todavia, administração como ciência tem um desenrolar histórico bastante recente.

A necessidade de tornar mais profissional a formação de gerentes, visando aprimorar o processo administrativo, surgiu a partir do final do século XIX e início do século XX. Daí por diante surgiram os estudiosos em Administração e mais tarde foi a vez do aparecimento das escolas, dos pesquisadores e consultores de administração, dentre outros.

Antes de se adentrar no assunto que envolve a gestão pública no Brasil, é importante elucidar que gestão e administração são expressões que podem ser entendidas com o mesmo significado. O trabalho da Professora Kehrig (2005), ao definir administração pública e gestão pública, mostra com clareza que gestão e administração podem ser consideradas sinônimas, conforme discriminado a seguir:

A administração pública compreende um conjunto de pessoas, entendidas no seu coletivo, enquanto sujeitos públicos, que articulados através de órgãos e serviços desenvolvem a atividade ou função administrativa de gestão governamental que lhe compete.

E por gestão pública se entende todo e qualquer processo gerencial que vise à consecução de ações e políticas públicas assumidas, direta ou indiretamente, por um ente estatal. “Compreende os processos de formulação, de planejamento, de coordenação, de execução e ou monitoramento das ações governamentais. Pode ser caracterizada como gestão pública estatal, não estatal ou terceirizada” (KEHRIG, 2005, apud DARIO, 2004, p.15).

É relevante salientar que são três os sentidos embutidos no conceito de administração pública, relacionados com os seguintes entendimentos, segundo Kehring (2005). São eles:

- a) Conjunto de estruturas estatais voltadas para o atendimento das necessidades da coletividade;
- b) Funções que se encontram relacionadas com a gestão da máquina estatal e com a área do conhecimento científico-social do estado em que se apresenta;
- c) Em sentido mais prático, um conjunto de órgãos, serviços e agentes do estado, assim como as demais pessoas e entidades públicas, como exemplo, as autarquias.

Após esse esclarecimento, levando-se em consideração que o significado de “gestão pública” e “administração pública” são idênticos, na presente pesquisa serão utilizadas as duas expressões.

2.1 ORIGENS HISTÓRICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

As origens históricas da Administração Pública no Brasil remontam à época em que a família real portuguesa se muda para o Brasil, período marcado pelo patrimonialismo e onde se inicia as primeiras formas de organização governamental no país.

Esclarecendo melhor, é sabido que a Administração Pública no Brasil aconteceu de três formas. A primeira foi denominada *de Administração Pública Patrimonialista* e teve seu início na fase colonial, época em que o Estado brasileiro foi marcado pela centralização política, que estava na pessoa do rei e dos seus conselheiros. Segundo trabalho publicado no Portal da Administração, intitulado O que é Administração Pública? (2014), também fazia parte da prática daquela época o rei escolher funcionários para ocuparem cargos, se configurando, então, a não diferenciação entre o público e o privado. Portanto, era comum confundir o patrimônio do soberano (imperador) com o patrimônio do Estado, isso ocorria devido a não haver diferenciação sobre a *res pública* e a *res principis* (bens públicos e bens do principado).

Observa-se que foi um momento em que a forma de administrar foi marcada por práticas indevidas como o nepotismo, as relações intimamente pessoais e a corrupção, tendo em vista que era comum o rei nomear amigos da nobreza ou familiares para exercer cargos públicos.

2.2 PROCESSO EVOLUTIVO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Antes de iniciar a explanação sobre a evolução da administração pública no Brasil, é importante colocar que o chamado modelo de *Administração Burocrática*, teve à frente um dos ícones da Teoria da Burocracia, o sociólogo alemão Max Weber que contribuiu sobremaneira a respeito da estrutura ideal para as organizações.

Para Max Weber (2000):

[...] O surgimento da burocracia foi motivado, ainda, pela busca da eficiência, alcançada por meio da racionalidade dos processos de trabalho. Desta forma, a burocracia pressupõe autoridade e subordinação [...]. Administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação com base no saber. Neste caso, a burocracia pode ser aplicada a todas as atividades, por meio da especialização do trabalho (WEBER, 2000).

Dessa forma, o propósito da administração burocrática foi extinguir o modelo patrimonialista de administrar, bem como a corrupção que havia sobrepujado a máquina pública do País. Portanto, inspirada no modelo weberiano, além de surgir como uma forma de combater às práticas negativas concebidas no modelo patrimonialista (corrupção e nepotismo), a administração pública burocrática teve como princípios orientadores: “a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização” (CARVALHO et al., 2010).

É sabido que foi na década de 1930, com a criação do então Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que ficou consagrado o primeiro intento de se implantar um serviço público organizado e onde começou a se prever a realização de concurso público e a fixação de critérios para aquisição de bens e serviços.

Segundo trabalho do Professor Bresser Pereira (2008), o Estado torna-se nacional desenvolvimentista no período compreendido entre 1930 e 1980. Portanto, com o país experimentando um grande desenvolvimento econômico, a classe dirigente é composta pela aliança entre a burguesia industrial e a burocracia pública e o patrimonialismo, mesmo tendo enfrentado um processo de transformação, mantinha sua própria força no quadro político brasileiro.

Observa-se então que as ações empreendidas pelo DASP eram de grande relevância para a administração pública e uma das mais importantes foi a seleção e aperfeiçoamento do pessoal administrativo por meio da adoção do sistema de mérito, diminuindo as imposições dos interesses privados e político-partidários na ocupação dos cargos e empregos públicos.

Portanto, se confirma o pensamento de Bresser Pereira (2007) quando diz que a criação do DASP pode ser considerada a primeira reforma administrativa do

país, por reafirmar os princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica.

Também é sabido que no ano 1967, com a publicação do Decreto 200/67, ficou evidenciado a primeira tentativa rumo à administração gerencial no Brasil. Segundo Carvalho et al (2010) esse decreto determinava a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, dando maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional.

Depois, já na década de 70, época do então Presidente Figueiredo, o Programa Nacional de Desburocratização é lançado por meio dos Decretos 83.740/79 e 83.936/79, que instituía e simplificava as exigências de documentos, respectivamente, o que foi considerado a continuação dos passos no sentido da flexibilização.

Na década de 80 fica claro que foi com a publicação do Decreto- Lei n.º 2.300/86 que a Administração Pública adquire mais uma reforma. Dessa vez foi no campo das licitações e contratos administrativos.

Segundo Vilhena (2011), visando um melhor atendimento, o Decreto-Lei 200/67 iniciou a sistematização das licitações, estabelecendo que “as compras, obras e serviços efetuar-se-ão com estrita observância do princípio da licitação”, e ainda afirma:

O Decreto-lei nº 200/1967 foi revogado pelo Decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986, que trouxe à baila a “licitação” tal como a concebemos hodiernamente. No Decreto-lei nº 2.300/1986 a licitação já figurava como um procedimento, o qual deveria garantir a observância dos princípios básicos da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos (VILHENA, 2011).

Foi também na década de 80, após amplas lutas democráticas, que a Carta Magna Brasileira de 1988 consolida o sistema capitalista no âmbito da economia e adota um modelo de Estado muito aparelhado e rígido.

Nessa fase, para Carvalho et al (2010), o Estado declarou-se intervencionista, e por outro lado, instituiu regras de transparência e moralidade, como por exemplo, a necessidade de concursos públicos para o provimento dos cargos efetivos e dos empregos públicos. Conclui-se, então, que a iniciativa de preparar e organizar uma nova Constituição, que resultou na de 1988, como resultado dos diversos choques

de ideias que tinham como objetivo a redemocratização, expressou mudanças significativas para a administração pública.

Esse processo também teve a tendência de deixar claro e reconhecer o valor político do cidadão e de sua participação no controle dos serviços públicos, bem como, de redistribuir tarefas e recursos orçamentários para estados e municípios.

A Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988 - (CF/1988), no seu Artigo 37, menciona os princípios norteadores da administração pública, que devem ser observados por todos os entes da esfera pública:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...].

Dito isso, observa-se que a Administrativa Pública Gerencial aparece com a finalidade de solucionar os problemas que a Burocrática causou, mesmo que apoiada nesse modelo. Também tem como meta, priorizar a eficiência, o aumento da qualidade do serviço público e a redução dos custos.

Dessa forma, surge, na década de 90, o Plano Diretor de Reforma do Estado, com a concepção voltada para reforma ou reconstrução do Estado, ou, em outras palavras, foi o instrumento utilizado para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia.

Carvalho et al (2010) são de opinião que as sucessivas crises econômicas enfrentadas pelo país, fizeram com que ficassem visíveis a ineficiência dos serviços prestados pelo Estado, situação que também concorreu para a geração de uma imagem negativa e descrença de Aparelho Estatal, que passou a ser considerado incapaz de levar à frente o desenvolvimento do país, e também de prover as necessidades públicas de forma satisfatória.

É a partir daí que o cidadão passa a enxergar-se como cliente e não mais como uma espécie de subordinado do Estado. Nessa época, observa-se também o surgimento de uma nova fase, qual seja, com a saída do regime militar e com a nova Constituição, já promulgada, o Estado começa a ser visto como um provedor de necessidades, perante o cidadão.

Em 1995 é criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), atendendo uma necessidade que foi bem justificada por Bresser Pereira (2008) quando afirma “O Estado liberal dependente, precisava atender aos desejos

da globalização econômica, com o objetivo de promover o desenvolvimento tecnológico e expandir a economia”.

Diante desses acontecimentos, é por meio da Emenda Constitucional n.º 19, de 1998, (EC n.º 19/98) que fica estabelecido o Plano Diretor de Reforma do Estado, o qual promove diversas medidas com o objetivo de melhorar a eficiência da máquina pública administrativa.

Segundo Carvalho et al. (2010), simultaneamente, a máquina do governo público é forçada a realizar um enxugamento dos seus quadros, bem como a intervenção do Estado na atividade econômica, gera desconfiança na classe empresarial e na sociedade. Logo em seguida, se dá início uma grande onda de privatizações, com a venda de empresas estatais das áreas de telecomunicação, mineração, siderurgia e bancos. E aí se consolida a chegada do neoliberalismo econômico.

O período compreendido entre 1995 e 2002, fica evidente que o mais relevante é assegurar a estabilidade econômica e a governabilidade, superando o Estado interventor e empresarial e, ao mesmo tempo, aproximando o governo da sociedade por intermédio do controle das políticas públicas. Essa assertiva é da lavra de Carvalho et al, apud Silva, 2007, e Amaral, 2007, p.11, que dizem: “Escolhas nas formas de integração ao mercado internacional levam a diminuição do papel do Estado, assim como a privatização de empresas e serviços públicos”.

Finalizando essa parte que cabe à Administração Pública Gerencial, conclui-se que esse modelo lança mudanças culturais, estruturais e de gestão, bem como requer um novo olhar para os interesses da sociedade, porque o interesse público precisa e deve estar em comum acordo com o interesse da coletividade, onde o cidadão é o cliente dos serviços que recebe e contribuinte dos impostos. Por essa razão, a avaliação dos resultados das ações do Estado é positiva se atender os anseios da sociedade.

Importante esclarecer que, segundo publicação da Biblioteca da Presidência da República, com a extinção do MARE, realizada por meio da Medida Provisória n.º 1.795, de 1º de janeiro de 1999, a gestão da reforma que instituiu o modelo gerencial, foi transferida, por intermédio do Decreto n.º 2.923, da mesma data, para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Pasta que continua até os dias atuais com o mesmo nome.

Não há dúvidas que a Administração Pública Gerencial Brasileira continua sendo de muita significância, tendo em vista ter ficado evidente que a implantação de um novo modelo não se resume em mudar sistemas, organizações e legislação. Faz-se necessário, também, que sejam praticadas outras providências como, por exemplo, criar as condições necessárias para o desenvolvimento das pessoas, a fim de que elas se tornem as condutoras e também as responsáveis pelas reformas.

2.3 SITUAÇÕES ATUAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

É público é notório que a Reforma do Estado começou a respirar na década de 90 do século XX e foi nessa fase da história da Administração Pública que a Emenda Constitucional n.º 19/98 (EC n.º 19/98) favoreceu o surgimento de várias mudanças com vistas à modernização do Aparelho do Estado.

Com o passar do tempo, alguns critérios da Administração Pública, discriminados na Emenda Constitucional n.º 19/98, vão, paulatinamente, sendo implementados no âmbito do governo federal. É quando surgem as chamadas Escolas de Governo. No site da Rede Nacional de Escolas de Governo, observa-se quando se dá início a fase em que os agentes públicos começam a ser qualificados/capacitados, por meio da criação dessas escolas. Tal iniciativa se destaca dentro do processo de modernização da administração, já citado.

A criação das Agências Reguladoras e das chamadas PPP's – Parcerias Públicas Privadas, também podem ser consideradas como medidas que foram adotadas visando modernizar o gerenciamento da Administração Pública Brasileira.

Carvalho *et al* (2010), explicita muito bem isso ao afirmar:

[...] Outros sinais de modernização gerencial podem ser vistos na criação das agências reguladoras, que são autarquias especiais, com autonomia financeira e gerencial, destinadas a controlar as concessionárias de serviços públicos e com a criação das chamadas "parcerias público-privadas" pela Lei Federal 11.079/2004, destinadas a promover investimentos de grande vulto (acima de 20 milhões de reais) contratos de prestação de serviços de longo prazo (acima de 5 anos) (CARVALHO *et al*, 2010).

A consolidação da administração gerencial ocorre atualmente, em razão das mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais; das ações voltadas à redução

da máquina estatal e de custos e das que se destinam à descentralização dos serviços públicos. Essas últimas acarretaram a criação das agências reguladoras, que foram implantadas com a finalidade de zelar pela adequada prestação dos serviços, de buscar padronizar os processos de tempo e recursos, entre outros.

2.3.1 O surgimento da Nova Gestão Pública

Pode-se afirmar que os três modelos de gestão pública, citados anteriormente, não foram descartados em sua totalidade. Na verdade, ocorreu um aproveitamento, com melhoramentos, dos métodos eficazes e o abandono dos métodos que se mostraram infrutíferos.

Esta pesquisa encontra em SILVA (2013) a narrativa de que as críticas mais interligadas realizadas ao modelo gerencial não dizem respeito à volta ao modelo burocrático, mas sim a correção do *managerialism* (gerencialismo puro), no sentido de incorporar novos significados.

Constata-se, assim, que na administração gerencial a busca somente pela eficácia, se levada às últimas consequências, pode retardar e atrapalhar seriamente o gerente público.

Começa então a surgir uma nova direção para a administração pública, que agrega um conjunto de importantes ideias, e recebe o nome de “Nova Gestão Pública”. Essa nova tendência supõe uma significativa mudança de perspectiva a respeito da forma de galgar resultados na área pública, se constituindo em um celeiro de orientações, métodos e diversas técnicas.

Silva (2013), também afirma:

[...] uma das formas de buscar esse aperfeiçoamento é através da transição da lógica do planejamento que prevalece o conceito de plano e da racionalidade para a lógica da estratégia, onde prevalece a montagem de cenários que permitam flexibilidade necessária para eventuais mudanças do planejamento público (SILVA, 2013).

O surgimento desse novo momento da administração pública, objetiva cooperar de forma considerável para o aumento da igualdade no acesso aos serviços públicos. Também é um modelo que requer o planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas pelo poder público, uma maior autonomia gerencial, a elaboração de indicadores de desempenho e a avaliação dos resultados obtidos.

O Importante é salientar uma particularidade importante da Nova Gestão Pública, que é a de permitir que sociedade tenha uma participação onde ela atue como observadora da utilização dos recursos de forma transparente, introduzindo os cidadãos no debate público, com o objetivo de garantir que os direitos da coletividade se façam valer.

Como parte integrante dessa nova forma de administrar, vale salientar, também, que o governo federal criou programas como Bolsa Família, que visa a atender um público específico, oferecendo possibilidades de inclusão e participação na sociedade e retirando essa parcela da população da situação de indigência, e o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que busca promover o crescimento do País com gestão integrada de medidas institucionais de investimento público e privado em infraestrutura logística, energética, social e urbana.

É perceptível o fato de que ainda existe uma defasagem significativa de entidades públicas quando o assunto é cultura organizacional. É importante salientar que, da Federação, a União é o ente que mais vem dando demonstrações de vontade no sentido de modernizar a gestão pública, mesmo que ainda se reconheça que há muito a ser feito.

Quanto aos Estados e Municípios, essencialmente os considerados atrasados, as dificuldades de implementar um modelo moderno de gestão se devem na grande maioria, à ausência da vontade política dos seus governantes, que se traduz na falta de comprometimento e zelo pela coisa pública.

Lamentavelmente, é no atual ano de 2015, e em pleno Século XXI, onde se observa que essas dificuldades também estão presentes em Estados considerados antes como exemplos de sucesso, em especial, na economia. É o caso do Rio Grande do Sul, que atravessa uma crise sem precedentes, em razão de uma gestão caótica.

Para alguns estudiosos como Motta (2007), atualmente, o desafio maior da gestão pública é a eficiência equitativa, ou seja, garantir igualdade de acesso com eficiência no uso dos recursos públicos.

Esse desafio para a administração pública precisa e deve ser vencido, tendo em vista ficar subentendido que quando ocorre uma situação em que os entes federativos têm capacidades de gestão diferentes, isso vai dificultar sobremaneira a implementação dessa eficiência equitativa.

Por fim, sabe-se que a Carta Magna de 1988 elenca os princípios constitucionais que regem o administrador, bem como as responsabilidades e as competências dos entes federativos, entre outros. Esses princípios são considerados como inerentes à Administração Pública. São eles, os da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, onde todos têm uma única função: oferecer unidade e coerência ao chamado Direto Administrativo, que pode ser entendido como o conjunto de normas e princípios que rege a atuação da Administração Pública com o intento de controlar as atividades administrativas dos entes da Federação Brasileira, que são a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, conforme enuncia a CF de 1988, no seu artigo 37.

Certamente há de se deduzir que, quando existe vontade política, zelo pela coisa pública, comprometimento e uma verdadeira liderança, a gestão pública, seguindo o que emana da Constituição Federal, no seu Art. 37.º, enriquecida pela EC n.º 19/98, encontrará o caminho que oferecerá fortes subsídios para a conquista do Desenvolvimento do País.

3 LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

“Líderes são pessoas que mobilizam outras pessoas, inflamam nossa paixão e inspiram o melhor dentro de nós” (Daniel Goleman).

Para a Ciência da Administração, liderança é assunto de difícil consenso quanto à sua definição e além de existir uma diversidade de autores que abordam o assunto é possível deparar-se com linhas de pesquisa que beiram o sensacionalismo, a autoajuda e o viés prescritivo (RAYOL, 2009).

O assunto, portanto, é considerado complexo, por trazer em sua formação uma quantidade expressiva de elementos que são suscetíveis de análise, dentre os quais aqueles de caráter psicológico, social e econômico, conforme mencionado na expressão a seguir:

A liderança não é apenas habilidade pessoal, mas um processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes. Esse contexto é uma combinação de quatro variáveis ou elementos: (1) as características do líder, (2) as motivações dos liderados, (3) as características da missão ou tarefa a ser realizada (4) a conjuntura social, econômica e política (RAYOL, 2009, apud MAXIMIANO, 2009)

Em outras palavras e em conformidade com Rayol (2009), liderança pode ser entendida como um processo interpessoal de influência no qual um indivíduo, mediante suas características pessoais, exemplo pessoal e ações, conduz um grupo de pessoas, inspirando-as e incentivando-as à colaboração e cooperação para o cumprimento de tarefas ou missões comuns ou compartilhadas, processo este inserido e influenciado por uma conjuntura social, econômica e política.

Dentro desse contexto, é importante salientar que uma premissa inquestionável à liderança é a ética. Coincidindo com o momento atual pelo qual passa a nação brasileira, observa-se no trabalho de Rayol (2009) um importante alerta onde ele considera a ética como parceira inseparável da liderança:

[...] a necessidade de que atitudes como retidão e transparência no desenrolar das incumbências que são outorgadas aos líderes, precisam e devem ser sempre adotadas, tendo em vista que a sociedade está cada vez mais sintonizada e bem informada com tudo que ocorre ao seu redor e, sem sombra de dúvidas, essa mesma sociedade vai cobrar esse comportamento dos líderes, que devem exercer sua liderança sem esquecer em nenhum momento a ética.

A ação do líder na administração pública tem de estar em consonância com seus valores para que seja ética, e esses valores, por sua vez, devem estar respaldados por conduta que sirva de exemplo. Todavia, para que o líder consiga levar a cabo sua função de criador de sinergia e mediador entre equipe e organização pública, é essencial que sua existência seja descoberta pela direção e sobre seus ombros seja depositado o correspondente poder hierárquico (RAYOL, 2009).

Importante também enfatizar que é imprescindível à liderança ficar sintonizada com as mudanças que ocorrem no mundo hodierno e, igualmente, esteja atenta para adotar mudanças quando estas se mostrarem absolutamente essenciais.

Dentro desse contexto, é possível observar no trabalho de Lemos et al., (2014), apud Pablo et al (2007), que igualmente ao que ocorreu na esfera privada diante das novas demandas do mundo globalizado, as organizações públicas se vêem pressionadas a reverem suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de otimizarem seus processos e rotinas, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos.

Observa-se que nesse novo olhar, o foco nos resultados e a valorização do espírito empreendedor estão sendo incorporados ao vocabulário dos líderes e gestores públicos. Lemos et al (2014) apud Hooijeberg e Choi (2001), afirmam que à medida que os líderes públicos são envolvidos por inúmeros objetivos, com diferentes racionalidades e interesses, os líderes do setor privado tendem a ter objetivos mais claros, afinal, encontram-se focados em um propósito central: o lucro, mais facilmente mensurável por meio de indicadores econômico-financeiros.

Ademais, vários fatores burocráticos acabam por resultar em comportamentos inibidos e limitados dos líderes na esfera pública, tais como: os cargos com funções demasiadamente explícitas e documentadas; deveres, autoridade e prestação de contas codificadas e o reduzido controle e autonomia sobre os recursos. Para Lemos et al (2014), sob a ótica dos liderados, tais aspectos atuam como substitutos da liderança. Enfim, diferentes níveis de discricionariedade atribuídos aos gestores do setor público e privado resultariam em formas particulares de liderança. Comparando com agentes privados, observa-se que os gestores públicos percebem menor associação entre liderança orientada a tarefas e eficácia. A eficácia, segundo Lemos et al (2014), apud Hooijeberg e Choi (2001), é mais associada a estilos de

liderança de monitoração/facilitação. Tais estilos, por sinal, são mais orientados para o ambiente interno das organizações, merecendo destaque, ainda, a relação obtida entre eficácia e senioridade dos líderes, percebida de forma positiva em órgãos públicos e negativa em ambientes privados.

Importante ressaltar a afirmação de Lemos et al (2014) apud Pablo et al (2007), em que esses autores também destacam que as organizações do Estado, tem uma abordagem mais amplamente baseada em seu ambiente interno e, normalmente, o desempenho do serviço público é influenciado por múltiplas ações individuais, nem sempre formalmente coordenadas.

O caminho a ser percorrido para que a atualização dos processos da gestão pública seja baseada em princípios emanados da iniciativa privada, tais como liderança e foco em resultados, é difícil e carece de ajustes. As adequações dos princípios de liderança do setor privado para a gestão pública chegam para atender à necessidade cada vez mais notória de cidadãos que cobram e exigem mais transparência, eficiência e ética na gestão pública. São essas mudanças gerenciais que vão poder auxiliar as lideranças políticas a trabalharem com equipes que estejam efetivamente comprometidas e preparadas tecnicamente para fazer com que o Estado cresça de forma eficiente e sustentável.

Para Bresser Pereira (1996), tal fenômeno, no Brasil, ganha espaço a partir do processo de redemocratização, nos anos 1980, alimentado pela difusão de discursos que enfatizam uma ampla crise da administração pública, a qual demandaria para seu equacionamento novos paradigmas de gestão, capazes de superarem as estruturas centralizadas, as hierarquias formais e os sistemas de controle tayloristas prevalentes. Rigorosamente falando, acentua-se a necessidade de superação dos modelos tradicionais de gestão pública, burocráticos e autocráticos, por meio da difusão de novos sistemas, mais democráticos, participativos e meritocráticos (LEMOS et al, 2014, apud BRESSER PEREIRA, 1996, 1997; MARTINS, 1997).

Como consequência, a agenda política nacional passa a ter um importante ingrediente, qual seja a demanda por reformas, que começa a ser inserida de forma sistemática nos discursos das lideranças e gestores públicos que, segundo Saraiva e Silva, 2002, deveriam assumir um perfil empresarial e gerencial.

É na década de 90 que esse debate se amplia e começa a ganhar espaço o movimento ao redor de uma nova administração pública voltada para acelerar a

interrupção de rasgos seculares do setor, fundamentados no tradicionalismo, personalismo e patrimonialismo (BRESSER PEREIRA, 1996).

Para Lemos et al (2014), como resultado, *downzing* (técnica que visa a eliminação de processos desnecessários que engessam a organização e atrapalham a toma de decisão e tem como objetivo criar uma organização mais eficiente e enxuta possível), privatização, reengenharia de processos, desburocratização se configuram em conceitos que marcariam diversas ações de governo, nesse período.

Artigo de Oliveira et al (2010), apresenta o resultado de uma pesquisa realizada por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas junto a executivos, ocupantes de posições estratégicas na gestão pública dos governos dos Estados citados (secretários de estado, subsecretários e assessores especiais de áreas de gestão e planejamento), onde, a partir do conjunto dos dados obtidos junto as essas lideranças e gestores públicos pesquisados, puderam-se agrupar as principais questões e desafios contemporâneos em torno da gestão pública brasileira e da liderança em cinco grandes temas (dimensões chave): O estágio atual do setor público brasileiro; A tônica na eficiência e em resultados; Desafios da transição para uma nova administração pública; Incorporação de políticas e práticas de gestão inspiradas no setor privado; Especificidades da liderança na esfera pública.

O resultado da pesquisa está contido nas Tabelas 1, 2 e 3, a seguir discriminadas.

TABELA 1 - Competências requeridas ao gestor público brasileiro contemporâneo

Competências requeridas ao gestor público	Relatos
Conhecimento da máquina pública	"Assim, conhecimento de como funciona a máquina é importante. Ele não precisa ter trabalhado especificamente. Vamos supor, a pessoa não precisa ter trabalhado no estado, para desempenhar bem o papel de gestor no estado. Mas ela precisa ter uma noção de como é que o jogo funciona em organizações públicas do executivo."
Conhecimento jurídico	"Um segundo aspecto: infelizmente, é conhecer bem a parte legal. Porque o que acaba acontecendo? A gente percebe essa dissociação entre estado e sociedade, e a sociedade não cobra. Então, outros meios começam a querer cobrar. E a gente tem uma judicialização imensa no estado, ninguém se preocupa em saber se é importante comprar um calendário ou não é importante comprar um calendário. Está todo mundo preocupado se o processo de compra de calendário está obedecendo à lei, nas suas vírgulas e nos seus pontos e vírgulas."
Capacidade de promover o envolvimento da sociedade	"Com relação no sentido mais macro, eu vejo que seria conseguir o envolvimento da sociedade, de forma estruturada. Eu acho que o maior desafio é fazer esse processo bem feito, o que significaria ele ser irreversível, mas ele ser organizado."
Capacidade de lidar com o público	"Por exemplo, na área de RH, o maior problema que a gente teve foi de habilidade, eles não tinham habilidades de lidar com o público, porque eles estão ali para atender as pessoas. Eles conheciam profundamente a matéria, a legislação de recursos humanos, mas não tinham habilidade em lidar com aquilo, que era o público, que era o usuário dele."
Objetividade	"Ele [o gestor público] deve ser extremamente objetivo. Eu acho que a pluralidade de assuntos pode levar a desvios. Então, eu acho que ele precisa ser bastante objetivo, ter uma meta e buscar atingir aquilo que ele deseja."
Orientação para resultados	"Em outras palavras, o gestor que vai operar o estado, tem que ter em mente que ele precisa atingir um resultado final. Ele tem que entender que ele é um profissional que tem que apresentar um resultado, assim como é um profissional do mercado. Então, o que eu vejo hoje que precisaria no setor público são as pessoas mais preocupadas com o resultado e menos com os processos pelos quais você alcança esse resultado."
Perspectiva global	"E assim, ele [o gestor público] tem que ser um gestor globalizado, ele tem que estar sintonizado com as mudanças que estão ocorrendo, já que ele não pertence mais ao estado, digamos assim, isoladamente. Mas, um estado que é conjunto de uma Federação e muito mais federalizado do que nunca."
Relacionamento interpessoal	"É obviamente, em termos de habilidades assim, o interpessoal conta muito, porque a nossa sociedade é muito relacionada. Então, tem que lidar, gerenciar o pessoal, porque o seu pessoal é muito importante, até mesmo para trazê-los para trabalhar junto."
Visão sistêmica	"Ou seja, um gerente, um líder, aqui na nossa administração, tem que ter uma visão sistêmica voltada, obviamente, para a situação do país, do mundo, mas focado na área pública. Mas, eu não tenho dúvida de que um líder e um gestor da iniciativa privada também tenham que ter uma visão sistêmica, mas, com foco já no negócio dele, já na área privada dele. Agora, eu acho que a gente está se assemelhando, cada vez mais, às competências requeridas para a área privada e para a área pública, em nível de gerente, de gestor, de liderança."

Fonte: OLIVEIRA, F. B. de; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Artigo. Revista de Administração Pública, vol. 44, n.º 6, Rio de Janeiro - .2010.

TABELA 2 - Iniciativas e projetos inspirados no setor privado

Iniciativas e projetos	Caracterização
Projeto bolsões organizacionais	"Estão sendo criados departamentos e organizações que apresentam processos e estruturas particulares, mais flexíveis, que buscam atender a demandas pontuais do estado, a citar o planejamento e controle orçamentário. Merecem destaque as Secretarias de Planejamento e Gestão, nas quais as políticas e processos não seguem os padrões tradicionais do governo."
Programa de capacitação da sociedade civil	"Alguns estados estão se engajando em capacitar agentes da sociedade civil para o controle sobre as ações públicas, em especial orçamentárias."
Gestão por projetos e resultados	"Sobretudo no estado de Minas Gerais, a gestão está se fundamentando em chamados resultados finalísticos. Buscam-se definir metas e políticas públicas cujos desempenhos possam ser mais bem avaliados por meio do uso intensivo de práticas da gestão de projetos. O monitoramento sistemático desses projetos tem garantido grandes ganhos em eficiência, principalmente com relação à gestão fiscal."
Sistemas de remuneração variável	"Ao encontro dessa gestão por projetos e resultados já são adotados sistemas de remuneração variável, vinculada à produtividade das pessoas. Esse mecanismo é considerado importante meio de incentivo, ao premiar e punir as pessoas de acordo com as metas individuais e coletivas."
Gestão por competências	"Alguns estados estão promovendo a gestão por competências nas organizações por meio da certificação dos cargos públicos. Nesse processo os órgãos fazem o mapeamento das competências de determinado cargo e submetem os gestores públicos a processos seletivos para o recrutamento. A certificação busca definir, de maneira clara, as responsabilidades, competências individuais e a educação continuada dos cargos, contribuindo, assim, para a oferta de serviços de maior qualidade."
Planejamento estratégico	"Ainda é pouco utilizada a prática de se realizar o planejamento estratégico nos estados, de maneira conjunta entre os mais variados órgãos e gestores para definir o plano com a direção, objetivos e metas que se pretende alcançar. Essa iniciativa passou a ocorrer, por exemplo, no estado do Rio de Janeiro, havendo sido considerada importante pelos gestores públicos entrevistados."

Fonte: OLIVEIRA, F. B. de; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Artigo. Revista de Administração Pública, vol. 44, n.º 6, Rio de Janeiro - .2010.

TABELA 3 - Competências requeridas ao líder público brasileiro contemporâneo

Competências requeridas ao "líder eficaz"	Evidências
Capacidade de Comunicação	"Eu acho que o líder tem que formar uma boa equipe a partir de bons profissionais. E a comunicação é fundamental para isso. A comunicação hoje, além da oral, a eletrônica também, eu acho que é fundamental."
Capacidade de lidar com os liderados	"Eu acho que uma capacidade de leitura das pessoas... Mas eu digo, de experiência própria, eu não estou tentando generalizar, mas no que funcionou comigo até hoje, é ler, tentar ler as pessoas, conhecê-las bem, para conseguir atuar de forma um pouco diferente com cada uma, para obter às vezes o mesmo resultado."
Legitimidade	"Eu acho que coerência, legitimidade são os dois aspectos que eu destacaria. Legitimidade para conduzir esse processo e coerência para envolver o grupo de servidores que estão ao redor, para que a gente trabalhe de forma única."
Bom-senso	"Você tem que ser um líder que além de ser carismático, o carisma é sempre bem-vindo, você vai ter que demonstrar bom-senso e competência. Para quê? Para isso legitimar o carisma, porque o carisma só, não se sustenta ao longo do tempo, ele é muito bom no approach, mas depois, se você não tiver como sustentar isso, ele não vai se sustentar."
Capacidade de agregação	"Então, a liderança do estado é mais agregadora. Ela precisa ser capaz de agregar e chegar a seu fim, ter a sua persistência."
Disciplina	"Eu acho que o método e a disciplina nesse momento são muito importantes para que você consiga. Claro que tem que ter qualidade, é o que eu digo, não adianta ser um líder carismático. Além de você ter capacidade, você tem que ter método. Eu acho que é por aí."
Visão sistêmica	"Ou seja, um gerente, um líder, aqui na nossa administração, tem que ter uma visão sistêmica voltada, obviamente, para a situação do país, do mundo, mas focado na área pública."
Espírito de corpo	"A liderança significa montar esse espírito de corpo, ter essa capacidade de moldar e manter esse espírito de corpo. Que pessoas sempre acabam entrando em conflito."

Fonte: OLIVEIRA, F. B. de; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Artigo. Revista de Administração Pública, vol. 44, n.º 6, Rio de Janeiro - .2010.

Essa pesquisa mesmo que tenha sido aplicada em organismos da esfera pública estadual, na esfera federal não é diferente, ou seja, os resultados da pesquisa se coadunam perfeitamente com a realidade hoje vivenciada nas entidades públicas federais.

Tal afirmação pode ser observada na conclusão da análise dos autores, quando concluem:

Constata-se pelos dados disponibilizados [...] que as competências requeridas à atuação do novo gestor público, além de atributos mais gerais, amplamente observados no setor privado, compreendem, também, especificidades do setor, como o conhecimento da dinâmica e funcionamento da máquina governamental e o domínio de sua legislação. Ademais, revelam-se significativas as demandas por atributos de competência como postura globalizada, orientação para resultados e capacidade de mobilizar e promover o envolvimento e a participação de diferentes atores sociais.

Ainda que existam convergências entre os perfis de gestores e líderes [...] as características tidas como requeridas ao líder e aquelas demandadas ao gestor público indicam algumas diferenças. Uma delas parece ser que o líder, em comparação com o gestor, apresenta demandas por competências que “vão mais além da dimensão técnica”, estando, mais amplamente, atreladas ao relacionamento com seus liderados e com os diversos *stakeholders* (**peessoa ou grupo que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização**) da instituição. Assim, como seria de se esperar, as competências dos líderes estão mais vinculadas às habilidades e atitudes, enquanto conhecimentos técnicos fazem parte, em maior grau, das competências requeridas aos gestores (OLIVEIRA et al, 2010) **Explicação e grifo nosso.**

3.1 AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER EFICAZ

A tarefa de lidar com pessoas, delegar tarefas, gerenciar projetos e apresentar soluções são componentes de uma faculdade que, como qualquer outra, precisa ser aprendida e desenvolvida com o tempo. Todavia, como enfrentar o desafio de praticar a liderança com o sucesso que se espera de um profissional? (MEGIDO, 2011).

A resposta a essa pergunta dependerá das competências que o líder possui. Megido (2011) vai buscar em Peter Drucker a resposta, ao afirmar que, como todo grande ser humano, Drucker era possuidor de uma qualidade excepcional ao saber lidar com o chamado 3Hs, ou seja, liderava com humor, humanismo e humildade e entendia que um bom líder precisa ter quatro competências básicas:

- Disposição, capacidade e autodisciplina para ouvir. Afirmava ele: “todos podem fazer isso, só precisam ficar de boca fechada”;
- Disposição para se comunicar, para se fazer compreender. O líder precisa desenvolver um talento pedagógico, didático. Drucker afirmava que ele precisava ter uma paciência infinita. “Você precisa repetir a mesma coisa várias vezes e demonstrar o que quer dizer”;
- Não procurar desculpas. Para Drucker, os líderes que comandam bem em circunstâncias adversas assumem responsabilidades pelos fracassos e insistem em padrões de excelência. “Ou fazemos as coisas com perfeição ou não fazemos”, salientava.

- Possuir a “capacidade de compreender que as tarefas são muito mais importantes do que os líderes próprios, em si mesmos”. Esta é a competência.

O resultado positivo que um líder pode alcançar vai depender muito de como ele enxerga o seu papel, ou seja, para esse alcance o cumprimento de sua missão precisa estar sempre em primeiro lugar, sendo necessário que ele entenda que essa missão é maior e diferente dele.

Corroborando com essa afirmação, Megido (2011), elucida que se faz necessário que os líderes ajam com um certo distanciamento. Para um entendimento melhor ele afirma que é algo muito parecido com a arte do ator dentro do chamando “Método Stanislaviski” onde o ator não é o personagem e a vida do ator não é o papel vivido em cena, mas ele precisa sentir com fé e verdade interior, porém sempre com a visão superior de fora para dentro de todo o contexto, do enredo e do ambiente fora e dentro do palco de um espetáculo..

Stanislaviski (1893-1938) era de origem russa e foi ator e diretor de teatro. Seu pensamento:

Todos os nossos atos, mesmo os mais simples, aqueles que estamos acostumados em nosso cotidiano, são desligados quando surgimos na ribalta, diante de uma platéia de mil pessoas. Isso é porque é necessário se corrigir e aprender novamente a andar, sentar ou deitar. É necessário a auto reeducação para, no palco, olhar e ver, escutar e ouvir.

Megido (2011) apud Peter Drucker, afirma que a tarefa continua sendo ao mesmo tempo maior do que o líder e diferente dele e, na visão desse eterno grande guru, como bem o batiza Megido (2011), um dos maiores fracassos de um líder é o desmoronamento de uma organização com a sua saída. Os líderes devem “se tornar servos das tarefas a serem executadas pela organização” (Megido, 2011, apud Peter Drucker), porque a egolatria e a mesquinharria são os principais obstáculos à liderança que faz acontecer, que é a liderança eficaz (MEGIDO, 2011).

Uma quinta competência, diga-se, de grande relevância, é enunciada e considerada no artigo de Megido (2011) como: “[...] a base, o chão, o alicerce, a fundação de tudo: Confiança”.

A de se considerar que o pensamento do autor tem fundamento, tanto é verdade que a autora desta pesquisa, por meio de experiência rica e gratificante, pôde comprovar que sem sombra de dúvida, confiança se coaduna perfeitamente como uma competência essencial à liderança. Como bem diz Megido (2011),

confiança “é construída com o caráter, a consistência, a coerência, a comunicação através dos atos”. Será essa competência portanto, quando criada em uma organização e/ou entre equipes que vai proporcionar a ampliação da consciência da vontade do melhor existente dentro de cada ser.

Finalmente, é importante enfatizar a forma completa com que o pesquisador soube resumir na matéria: “As quatro competências dos líderes, e a quinta essencial”, a importância da “confiança”, essencial a todo líder, quando diz:

É através da confiança que sentiremos o prazer do comprometimento. A confiança atenua o medo do medo. A confiança permite o estabelecimento do bom conflito. Aquele conflito criador da inovação, do surpreendente, do diferente e da dissidência saudável, que está muito longe de ser considerada traição ou prova da não amizade. Ao líder preparado para liderar nos bons e nos maus momentos a construção da confiança, a reconstrução da confiança e a luta permanente para não quebrar a confiança é a espinha dorsal do projeto. E essa diferença irá aparecer e decidir o jogo exatamente nos momentos difíceis das superações. Fazer o que precisa ser feito e não o que simplesmente gostamos de fazer é o que transforma os comuns nos especiais. Confiança, a “quinta competência essencial”. (MEGIDO, 2011).

3.1.1 Exemplo de liderança eficaz

Considerando essa frase de Peter Drucker, não é exagero se afirmar que essa “pessoa obcecada por uma missão” pode sim ser um líder, e a título de exemplificar melhor a gestão de uma liderança identificada com esse pensamento, que além de saber administrar, foi capaz de conciliar liderança, gestão e ética, a autora do presente trabalho expõe no “Anexo A” desta pesquisa, um pouco da biografia de um homem público com quem teve a oportunidade de colaborar diretamente, de 1995 a 1998, na instituição pública que trabalha até hoje. A trajetória dessa liderança pautava suas ações de acordo com seus valores, os quais estavam sempre apoiados na sua conduta, que era exemplar.

Com maestria, esse gestor/líder soube traçar um novo norte para a instituição e, paulatinamente, os resultados positivos surgiram, entre os quais a recuperação, perante a mídia e a sociedade, a imagem da autarquia, antes desgastada; e a admiração, o respeito, a confiança e o apoio dos seus colaboradores, antes desmotivados.

Um pouco da história desse grande administrador e homem público é a do General de Divisão Nilton Moreira Rodrigues, que assumiu a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE, em 1994, em meio a uma conturbada situação onde a autarquia era alvo de uma saraivada de denúncias sobre desvio de verbas.

A SUDENE foi criada em 1959, pelo então presidente Juscelino Kubitschek. A autarquia nasceu com o status de ministério diretamente ligado à Presidência da República e foi concebida com o objetivo de incentivar o crescimento econômico do Nordeste e, conseqüentemente, diminuir o abismo social entre as regiões brasileiras.

O General Nilton Rodrigues entrou com a proposta de moralizar e recolocar o órgão no lugar de destaque que um dia ocupou. Não foi totalmente vitorioso, mas também não saiu derrotado.

Sua atuação afastou as desconfianças de corrupção, no entanto, mesmo agindo de forma correta também jogou para longe o apoio dos políticos e empresários descontentes com a moralização do órgão.

Ligado ao então Ministro de Estado do Exército Zenildo Zoroastro Lucena e ao Ex-Presidente da República Itamar Franco, o General Nilton Rodrigues, enquanto dirigente e líder da SUDENE, foi o responsável pela modernização e moralização das ações da autarquia, ao cancelar vários projetos irregulares e também devolver ao corpo de servidores a autoestima, antes bastante afetada.

Conforme noticiou a imprensa na época, a razão do descontentamento foi simples, ou seja, quando defendeu com afinco o retorno de parte dos investimentos disponibilizados pelo Fundo de Investimento do Nordeste (FINOR), que era administrado pela autarquia. Segundo informações retiradas do site do Banco do Nordeste do Brasil (BNB), o FINOR é um benefício fiscal concedido pelo Governo Federal, criado pelo Decreto-Lei nº 1.376, de 12/12/1974, e reformulado pela Lei nº 8.167, de 16/01/1991, com modificações introduzidas pela Medida Provisória nº 2.199-14, de 24/08/2001 (última reedição da MP nº 2.058, de 23/08/2000), constituído de recursos aplicados em ações e debêntures, destinadas a apoiar financeiramente empreendimentos instalados ou que venham a se instalar na área de atuação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE (Nordeste, Norte de Minas Gerais e Espírito Santo), tendo como sua principal fonte de recursos as opções para Imposto de Renda de Pessoas Jurídicas de todo o país. O objetivo é contribuir para o desenvolvimento econômico da Região Nordeste e

partes dos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo, além de ser um investimento atrativo para as empresas contribuintes do imposto de renda de todo o país.

Ao assumir a direção máxima da autarquia e demonstrar comprometimento e seriedade, o General Nilton Rodrigues recebeu o apoio dos técnicos, mas por outro lado ganhou a antipatia dos empresários que estavam sendo beneficiados pelo Fundo de forma incorreta. A postura do General também não agradou governantes de alguns Estados que estão sob a área de atuação da Sudene. Criou-se, então, uma situação inusitada, ou seja, qual governador teria o interesse de participar das deliberações de uma instituição, cuja atuação vinha desagradando os grandes empresários de seu estado?

Mesmo diante de um desfecho tão injusto, algo permanece até hoje na SUDENE: o excepcional exemplo de liderança, deixado por um homem que soube preservar seus valores, agir com ética e fazer com que todas as ações da autarquia fossem rigorosamente pautadas nos princípios que norteiam a Administração Pública Brasileira.

Corroborando com o pensamento da autora, o Anexo B deste trabalho é composto do depoimento marcante do Ex-Superintendente Sérgio Moreira, que assumiu a SUDENE em 1999 e foi o sucessor do General Nilton Moreira Rodrigues.

3.2. ESTILOS DE LIDERANÇA

Tanto na vida pessoal como organizacional é possível se constatar que a liderança está presente. Também é verdade que para melhor compreender o sucesso de uma organização é importante conhecer os estilos de liderança. Segundo o artigo “Estilos de Liderança: os tipos de líderes da atualidade” “[...] a discussão sobre liderança e os tipos de líderes da atualidade, surgiu da necessidade de compreender esses modelos e a sua importância nas organizações”.

Hunter (2004) afirma em sua obra intitulada “O Monge e o Executivo”, que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. A liderança, então, se constitui em um fenômeno social que ocorre, exclusivamente, em grupos sociais, segundo Chiavenato (2006).

Características pessoais somadas ao comportamento diante de determinadas situações e desafios, funcionam como um termômetro que vai medir a capacidade

que um indivíduo tem de liderar. O líder é sempre visto como possuidor dos meios necessários para satisfação das necessidades do grupo ou como um estrategista que direciona as pessoas para alcançar os objetivos. É aquele indivíduo que sabe ajustar todas as situações que envolvem o grupo.

Trabalho do Sebrae Nacional (2014) destaca que cada perfil de liderança influencia de modo distinto o ambiente de trabalho, o comportamento dos profissionais e o desenvolvimento das atividades profissionais.

Da mesma forma que os grupos humanos necessitam de uma orientação eficaz para poder enfrentar intempéries e desenvolver suas habilidades, os órgãos encarregados da gestão de um serviço público, necessita de líderes comprometidos e competentes, pois dessa maneira poderão se manter e desenvolver suas atribuições com competência.

Moscovici (1995) corrobora com esse pensamento, quando enfatiza:

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes / executivos / gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades (MOSCOVICI, 1995).

Uma opinião mais recente é a de Chiavenato (2006) quando diz que a liderança “(...) é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Dentre as qualidades de um líder estão as de saber delegar e ouvir, e a depender de determinados estilos de comando, os resultados podem trazer consequências negativas e positivas. Observa-se no estudo de Maximiano (2007) que a liderança é classificada em dois estilos, podendo ser autocrático ou democrático, em que, dependendo do líder pode ocorrer uma centralização ou um compartilhamento de autoridade com os liderados. Esses estilos, segundo o mesmo autor, são reconhecidos desde a Antiguidade Clássica, ou seja:

No estilo Autocrático: ocorre centralização de poder de decisão no chefe, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo.

No estilo Democrático: há divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupos, quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder (MAXIMIANO, 2007).

Pesquisa realizada pelo Sebrae Nacional (2014), a seguir explanada, mostra exatamente o que afirma Maximiano quanto aos estilos autocrático e democrático.

Deduz-se que esses resultados podem e devem ser considerados um alerta e aprendizado importante, pois especifica as influências que alguns estilos diferentes de liderança podem exercer nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas. Além dos estilos Autocráticos e Democráticos, foram considerados também outros estilos de liderança, como o Liberal e o Situacional:

Liderança autocrática: O líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões e os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. A liderança autocrática enfatiza somente o líder. O líder autocrático é: Dominador; Emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados; É temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade.

Liderança Liberal: Neste modelo de liderança, o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado. A liderança liberal enfatiza somente o grupo. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza. Os grupos submetidos à liderança liberal não se saíram bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade do trabalho. E ainda apresentaram: Fortes sinais de individualismo; Desagregação; Insatisfação; Agressividade; Pouco respeito ao líder, que é ignorado pelo grupo.

Liderança democrática: [...] o líder Interage bem com a equipe e com os indivíduos; Encoraja a participação das pessoas; Preocupa-se igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentaram boa quantidade e melhor qualidade de trabalho, acompanhadas de um clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento das pessoas. (SEBRAE NACIONAL, 2014 - NEGRITO NOSSO)

Diante dos resultados, o SEBRAE concluiu que é possível se observar posturas diferentes e resultados distintos, ou seja, na liderança autocrática o líder centraliza o poder e mantém o controle de tudo e de todos em suas mãos; Na liberal, o líder omite-se e deixa a situação fluir à vontade, sem intervir ou tentar mudar o rumo dos acontecimentos e na democrática, o líder trabalha e toma decisões em conjunto com os subordinados, ouvindo, orientando e impulsionando os membros.

A liderança situacional, por sua vez, ocorre quando o gestor adota um estilo de liderança de acordo com: a tarefa a ser executada; as pessoas; e a situação. O líder situacional pode ser compreendido como aquele que assume seu estilo de liderar mais de acordo com a situação do que com a personalidade, e a sua postura varia conforme as diferentes situações do dia-a-dia. Ele se adequa a cada situação e, como consequência, o grupo se sente motivado e seguro.

Essa motivação e segurança é o resultado de uma liderança que soube ir além, ou seja, não basta negociar com os subordinados os objetivos que estes devem atingir, mas também o próprio estilo de liderança que deve ser implantado para ajudá-los a atingir tais objetivos.

Exemplificando, pode-se comparar essa situação afirmando-se que, da mesma forma que um golfista, com a ajuda de seu *caddie* (ajudante), escolhe um taco em função de sua situação no percurso, os líderes, com a ajuda de seus subordinados, deveriam escolher o estilo de liderança a ser utilizado de acordo com os objetivos e as necessidades dos subordinados.

Serafim (2013) aborda a teoria situacional da liderança e informa que ela foi desenvolvida no Centro de Estudos de Liderança da Universidade de Ohio, pelos professores e especialistas em liderança Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, que apresentaram essa teoria e sugeriram que o mais importante era adaptar o estilo de liderança de cada um à situação em causa, ou seja, a teoria da Liderança Situacional afirma que em vez de se utilizar apenas um estilo de liderança os líderes de sucesso devem mudar os estilos de liderança, tendo em conta a maturidade das pessoas que lideram e os detalhes da tarefa em causa.

Foram os estudos desses pesquisadores, segundo Serafim (2013), que deram origem à teoria, a qual surgiu a partir de modelos anteriores de liderança, baseados em dois tipos de comportamento que estão na base do conceito de estilo de liderança: Comportamento no Trabalho (CT) e Comportamento no Relacionamento (CR). O CT é a parte em que um líder explica a cada subordinado o que deve fazer, quando e como; e o CR é a parte em que um líder se envolve em atitudes voltadas a: apoio emocional, comunicação e relacionamento interpessoal.

Empregando a Teoria Situacional, os líderes devem ser capazes de estabelecer mais ou menos ênfase tanto nas tarefas, como nos relacionamentos com as pessoas que lideram, dependendo do que é necessário para completar o trabalho, o projeto ou a tarefa, com sucesso.

No modelo de Liderança Situacional, Serafim (2013), aborda que existem quatro estilos de lideranças principais, onde os dois primeiros estilos estão mais orientados para a realização das tarefas e os dois últimos estão mais preocupados com o desenvolvimento das capacidades dos membros da equipe para trabalharem de forma independente.

Os quatro estilos são os seguintes:

Comando (Telling): os líderes dizem às pessoas o que elas têm de fazer exatamente e como o devem fazer.

Venda (Selling): Os líderes ainda fornecem informações. Estes "vendem" a sua mensagem para que a equipe "entre a bordo".

Participação (Participating): Os líderes focam-se mais no relacionamento e menos na direção. Trabalham com a equipe e partilham responsabilidades na tomada de decisão.

Delegação (Delegating): Os líderes passam a maior parte da responsabilidade para os seus seguidores ou para o grupo. Continuam a acompanhar o progresso, mas estão menos envolvidos nas decisões (SERAFIM, 2013 - grifo nosso).

Serafim (2013) ainda afirma que o trabalho de Hersey e Blanchard considera a maturidade um aspecto muito relevante, tendo em vista que para eles o estilo de liderança a utilizar está muito dependente da maturidade da pessoa ou grupo que está a liderar. Dessa forma, dividem a maturidade (M) em quatro níveis diferentes:

M1 – As pessoas com este nível de maturidade estão no nível mais baixo da escala, faltando-lhes conhecimento, competências ou confiança para trabalharem sozinhas, e precisam, frequentemente, de ser "empurrados" para continuarem a tarefa.

M2 – As pessoas podem querer trabalhar na tarefa, mas ainda não têm as competências para a realizarem com sucesso. No entanto, já podem ser questionados e podem procurar, elas mesmas, as respostas.

M3 – Aqui as pessoas estão preparadas e querem ajudar nas tarefas. Já possuem mais competências que o grupo anterior, mas ainda não se sentem confiantes nas suas capacidades. As pessoas já são encorajadas a apresentarem as suas próprias ideias.

M4 – As pessoas estão aptas a trabalharem sozinhas. Têm elevada confiança, competências fortes, e estão comprometidas com a tarefa. Recebem muitas vezes os seus projetos e lideram as suas próprias equipes (SERAFIM, 2013, grifo nosso).

Observa-se, então, que esse modelo indica um estilo de liderança para cada nível de maturidade conforme explica a Tabela 4, a seguir:

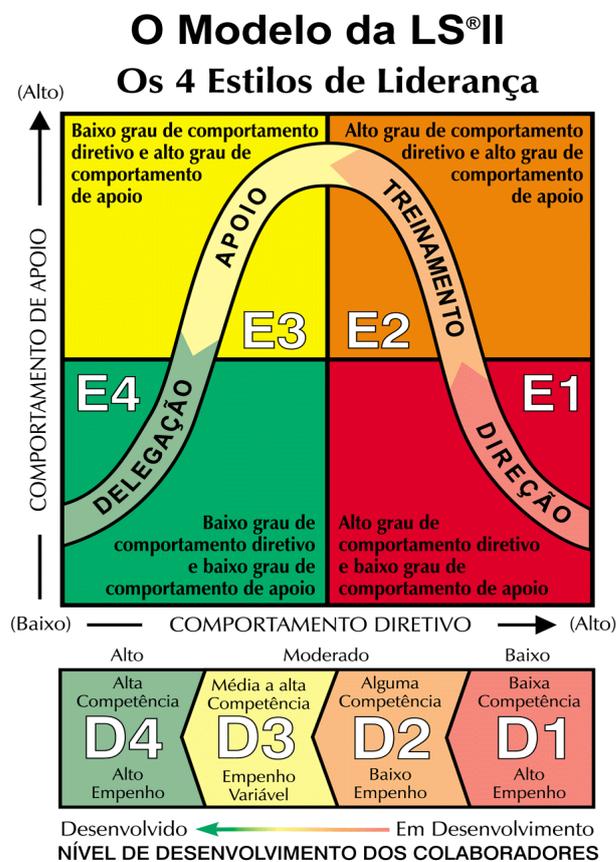
TABELA 4 - Nível de Maturidade / Estilo de Liderança mais apropriado

Nível de Maturidade	Estilo de Liderança mais apropriado
M1 - Baixa maturidade	Comando
M2 - Maturidade Média, competências limitadas	Venda/Formação
M3 - Maturidade Média, elevadas competências mas falta de confiança	Participação/Apoio
M4 - Maturidade elevada	Delegação

Fonte: SERAFIM, 2013.

Segundo Serafim (2013) os autores afirmam que para utilizar este modelo, a liderança deve refletir sobre a maturidade dos indivíduos da sua equipe. De acordo com essa reflexão, poderá ver qual o estilo de liderança mais eficaz para ser empregado aos seus colaboradores. A seguir, a Figura 1 mostra o Modelo de Liderança Situacional, contendo os quatro Estilos de Liderança:

FIGURA 1 – Modelo de Liderança Situacional



Fonte: SERAFIM, 2013

Fica, portanto, comprovado o que as pesquisas mostram quanto à afirmação de que não existe um estilo de liderança que possa ser considerado “o melhor” e, assim, seja empregado universalmente, tendo em vista que a Tabela 4 e a Figura 5 demonstram resultados onde fica evidente que qualquer estilo de liderança pode apresentar resultado positivo ou não, a depender da situação.

Sobre a liderança situacional Chiavenato (2003) afirma “[...] um líder deve se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas, sendo a sua capacidade de comunicação essencial e não apenas seus traços de personalidade [...]”.

Chiavenato (2003), ainda ressalta:

[...] as teorias abordadas até o momento sobre os traços de personalidade são simplistas e limitadas, enquanto que as teorias da liderança situacional explicam mais detalhadamente que não existe um único estilo de liderar válido para qualquer situação, porque cada situação requer um tipo de liderança que será determinado pelas circunstâncias (CHIAVENATO, 2003).

A teoria situacional, portanto, se torna mais atrativa aos administradores por aumentar as possibilidades de adequação na situação, a fim de se ajustar ao estilo de liderança utilizado.

3.3 ÓBICES NA LIDERANÇA

Inicialmente, cabe salientar o pensamento de Zanetti (2013), que afirma ser a liderança uma construção, um processo, que envolve habilidades intrapessoais, interpessoais, gestão de pessoas e de negócios. Continuando, o autor também diz que essa construção não termina porque é fruto de esforço contínuo, de melhoria e aprendizado e por isto é rodeada de dificuldades, desafios e também de realizações.

Situações de dificuldades, principalmente quando envolve pessoas, não devem ser vistas como impossíveis de resolver, pois encarando dessa forma o líder provavelmente poderá minimizar o peso que a situação possui.

Aceitar as dificuldades é um passo importante porque agindo dessa forma o líder está cumprindo um dos seus papéis que é o de buscar caminhos e/ou respostas que possam trazer a solução. Isso faz parte de suas atribuições, levando em consideração que não existem líderes sem as pessoas.

Ainda segundo Zanetti (2013), também é importante saber quando e se é possível dividir as dificuldades com outros e, mesmo que o nível de autonomia e a

prontidão da resposta sejam prementes, poder compartilhar decisões com outras pessoas aliviam, porque chega a causar uma ação libertadora.

Como exemplos, relacionados com a vivência de dificuldades, Zanetti (2013) cita: Lidar com a incompetência de quem está ao seu redor, seja: liderado, cliente interno, pares ou fornecedor; Como comunicar-se, dar *feedback*, administrar conflitos, ser assertivo, se relacionar; Como tomar decisões, planejar, delegar, e negociar...

É entendimento comum que dificuldades vão se atenuar de acordo com a postura que for adotada frente às situações. Desespero, arrogância ou mesmo impaciência são comportamentos que vai aumentar a gravidade da situação. Por outro lado, serenidade, bom humor, paciência e resiliência são fortes aliados na busca de soluções que resolvam a dificuldade. Em outras palavras, a lente que o líder usa para observar as situações fará a grande diferença de como poderá enfrentá-las. Independente da situação que se apresente, é necessário escolher a postura que deseja adotar frente às situações e ter o compromisso de assumir um dos maiores desafios: sustentar esta escolha ao longo do tempo (ZANETTI, 2013).

Enfim, para a autora ser líder é quase uma missão que nem todos os profissionais escolhem, mas ao aceitar terá que saber assumir seu papel e suas atribuições. Para isso, muitas vezes se faz necessário uma mudança de mentalidade para que comportamentos, como a resiliência, sejam adotados a fim de que o líder possa trazer consigo o prazer no desafio de assumir uma liderança, e consiga ser capaz de lidar com as dificuldades das pessoas e as situações adversas que qualquer organização, seja pública ou privada, pode propiciar.

Dessa forma, pode-se deduzir o quanto é importante para a liderança o conhecimento, a maturidade e o saber lidar com as pessoas, pois a liderança traz consigo a necessidade de capacitação e de desenvolvimento de diversas competências, e isso tudo precisa estar aliado a um alto grau de maturidade pessoal. Sendo assim, é imprescindível para o líder saber desenvolver sua competência interpessoal que, segundo Zanetti (2013), apresenta como resposta os seguintes benefícios:

- a) Criar um clima de bem estar entre os indivíduos que interagem;
- b) Ser o mais profissional possível dentro da empresa;
- c) Evitar atritos desnecessários, causados por más interpretações;
- d) Tratar as pessoas com respeito, dedicação e cortesia;
- e) Promover a integridade do grupo para que funcione unido e harmônico.

4 DESENVOLVIMENTO E SUA AMPLITUDE

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas” (Peter Drucker).

Inicialmente, a palavra desenvolvimento possui uma grande quantidade de vertentes. E de maneira simples, pode-se entender desenvolvimento como um processo evolutivo de algo que antes possuía uma extensão pequena e depois se torna grande.

Desenvolvimento se refere à ampliação, dar extensão aquilo que se encontra arrasado ou comprimido. Os seres vivos, as ideias, as culturas, os espaços, os países, entre outros, são plausíveis de desenvolvimento. O termo desenvolvimento tem vários significados.

Segundo matéria intitulada “Conceito de Desenvolvimento”, o termo desenvolvimento pode ser entendido como o processo de evolução, crescimento e mudança de um objeto, pessoa ou situação específica em determinadas condições, podendo ser compreendido, também, como a condição de evolução que sempre tem uma conotação positiva já que implica num crescimento ou passo para etapas ou estágios superiores. Dessa forma, deduz-se que a noção de desenvolvimento pode servir para fazer referência tanto a coisas, pessoas, situações ou fenômenos de variados tipos.

Tratando-se desta pesquisa, o tipo de desenvolvimento que será abordado e considerado é o Desenvolvimento Nacional, aqui entendido como aquele que trata da capacidade que apresenta um país ou uma comunidade para melhorar o bem-estar social de seu povo, por exemplo, entre outras questões, oferecendo-lhes condições dignas de trabalho, oportunidades concretas de emprego, acesso à educação, moradia, saúde e uma distribuição equitativa da riqueza nacional, segundo a matéria citada.

Todas essas conquistas só poderão ser alcançadas mediante o trabalho de lideranças realmente comprometidas, voltadas para implantar um conjunto de políticas que facilitarão o crescimento econômico de maneira equilibrada e equitativa dos atores envolvidos. Importante ressaltar que outra questão inevitável no desenvolvimento é que a cultura e a tradição que apresenta a comunidade devem ser absolutamente respeitadas.

Sabe-se que um país desenvolvido é aquele que atinge um nível de crescimento em quase todas as suas áreas (política, social, cultural e econômica), conseguindo a satisfação das necessidades internas e proporcionando amplo bem-estar à comunidade.

Tratando-se do Brasil, as lideranças que compõem os cenários e suas extensões, sejam políticas, governamentais, empresariais, religiosas, entre outros, sem exceção, precisam e devem estar unidas e voltadas para um único propósito que é a conquista do bem comum para o povo brasileiro. E como se alcança esse intento? Pode-se encontrar na definição da ESG a resposta, quando essa notável entidade define que “Desenvolvimento é fundamentalmente um processo de mudanças onde a tônica reside na valorização do Homem, no aprimoramento dos Sistemas Sociais e na busca de melhoria da qualidade de vida da Sociedade”. Deduz-se, dessa forma, que a conquista do bem comum só pode ser alcançado com o desenvolvimento.

O direito ao desenvolvimento é uma questão que se encontra reconhecida internacionalmente como um direito que tem todos os povos do planeta. Para um melhor esclarecimento, segue trecho do Jornal Carta Forense, de autoria do Procurador da República e Doutor em Direito pela USP, Robério dos Anjos Filho (2013)¹

[...] A Organização das Nações Unidas reconheceu oficialmente o direito ao desenvolvimento pela primeira vez em uma resolução da sua Comissão de direitos Humanos, em 1977 e em 04 de dezembro de 1986, inclusive com o voto favorável do Brasil. A declaração define o Direito ao desenvolvimento como um direito humano inalienável, em virtude do qual toda pessoa e todos os povos têm o direito de participar, de contribuir e de desfrutar de um desenvolvimento econômico, social, cultural e político no qual todos os direitos humanos e liberdades fundamentais possam ser plenamente realizados. Esse direito ocupa hoje um lugar central no Sistema Internacional de Direitos Humanos.

Conclui-se assim, que a liderança exerce um papel primordial para o alcance do desenvolvimento nacional, em toda sua plenitude.

¹Disponível: <<http://www.cartaforense.com.br/conteudo/entrevistas/direito-ao-desenvolvimento/11064>> - Acesso: 30-08-2015

5. POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS PARA UM CENÁRIO DESEJADO DE LIDERANÇA

Pretende-se nesse capítulo apresentar Políticas e Estratégias para um cenário desejado de liderança situacional, dentro da organização pública denominada Nova SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste.

5.1 POLÍTICA

Políticas são orientações de caráter estratégico e elaboradas com respeito aos valores da organização, seja ela pública ou privada.

5.2 ESTRATÉGIA

Estratégia é uma palavra com origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método, manobras ou estratagemas usados para alcançar um objetivo ou resultado específico².

A utilização de estratégias muitas vezes é necessária nos organismos públicos. Pode-se afirmar que a implementação de estratégias representa uma importante fase para as organizações, tanto públicas como privadas, porque também pode ser compreendida como uma etapa que objetiva a transformação de planos em ações concretas.

Importante salientar que se faz necessário ficar atento para o fato de que, durante o caminho que é percorrido para a implementação das estratégias, podem ocorrer modificações que não foram pensadas antes. A afirmação de Souza et al (2013) é muito clara quanto a isso, quando diz:

Quando uma empresa e/ou organização pública vai implementar estratégias ela não deve esperar que as mesmas saiam exatamente de acordo como foi formulada e planejada, visto que várias modificações podem precisar ocorrer durante a trajetória da efetivação da estratégia.

Essa consequência, no entanto, não deve se constituir em nenhum impasse, haja visto que é impossível se prever o futuro com detalhes precisos. Por outro lado,

² Disponível no site: <http://www.significados.com.br/estrategia/>

tanto organismos públicos como privados, jamais devem ficar bloqueados para realizarem adaptações nas estratégias e ações quando a necessidade imperar.

5.3 POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

Liderança pontua a capacidade de dirigir, orientar e propiciar modificações nas atividades dos membros de um grupo, visando atingir os propósitos das instituições.

A mudança funcional demanda tempo, qualificação e comprometimento.

É importante a realização de um programa de identificação, de desenvolvimento, de aceleração do crescimento pessoal e coletivo, cujo resultado irá implementar e implantar uma política para que ocorram mudanças que serão consolidadas por meio de “n” estratégias.

Políticas e Estratégias agregam atividades e atitudes para a excelência e comprometimento partilhados com a missão da organização e da equipe de funcionários da Nova Sudene, como um todo.

5.3.1 Política (1)

Apresentação do Programa de Reciclagem voltado à Liderança Situacional, em duas fases distintas, para os membros da Diretoria Colegiada e o corpo de servidores que exercem cargos comissionados.

5.3.2 Estratégia (1)

Distinguir na 1.^a fase a proposta contendo as vertentes das mudanças, priorizando objetivos e metas da alta Direção da Nova Sudene, a ser implantada pela Coordenação Geral de Gestão de Pessoas ;

Ativar a proposta da 2.^a fase como um treinamento de Liderança Situacional para os gestores máximos de cada Unidade Organizacional (Vide Apêndice I);

5.3.3 Política (2)

Seleção dos agentes implementadores, por meio dos resultados dos questionários: Dimensões Interpessoais, Inventário do Comportamento em

Equipe, distribuídos e devolvidos dentro do prazo a ser estipulado (Vide Anexos III e IV),

5.3.4 Estratégia (2)

Divulgar os regulamentos e regras propostos, pela área de Recursos Humanos, para que haja o conhecimento pleno das atividades, tanto para a Fase 1, como para a Fase 2.

Estipular a carga horária e dias com antecedência, visando a presença maciça dos servidores.

5.3.5 Política (3)

Seleção dos conteúdos sobre o papel da liderança no Programa de Reciclagem e Liderança Situacional, em conformidade com os objetivos e metas a serem alcançados.

5.3.6 Estratégia (3)

Estabelecer nos grupos de trabalho a assimilação de três contextos principais: comprometimento, complexidade e credibilidade;

Pontuar os termos de compromisso no treinamento, tanto na Fase 1 como na Fase 2, do que é necessário: pontualidade, atenção, participação, respeito, humor, integração, desligar o celular, não afastar da sala de treinamento durante as atividades.

Atender cognitivamente aos meandros da complexidade devido às mudanças rápidas, excesso de polaridade, dicotomias, dualidades, paradoxos a fim de ativar a compreensão na solução de problemas detectados.

5.3.7 Política (4)

Adequação dos processos da Liderança Situacional, com os princípios da declaração de missão.

5.3.8 Estratégia (4)

Assimilar os resultados obtidos individualmente no teste da Liderança Situacional, do seu perfil e versatilidade de comando;

Verificar quais mudanças comportamentais deveram ser postas na prática com a nova realidade;

Estabelecer critérios operacionais e transformadores de atitudes funcionais para o crescimento e desenvolvimento da Nova Sudene.

5.3.9 Política (5)

Avaliação dos resultados do Programa de Capacitação e Liderança Situacional, que será confeccionada pela Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) da Nova Sudene;

5.3.10 Estratégia (5)

Acolher as atitudes operativas em cada Unidade Organizacionais, para as mudanças que se fizerem necessárias;

Estimular as ações inovadoras e criativas, sempre conectadas com a nova realidade;

Distribuir Certificados de Participação, com inclusão na Ficha Funcional de cada servidor participante.

Políticas e Estratégias agregam atividades e atitudes para a excelência e comprometimento partilhados com a missão da organização e da equipe de funcionários da Nova Sudene, como um todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar em Gestão Pública nos dias atuais é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas é preciso investir em novas tecnologias, mas é imprescindível investir também no capital humano, ou seja, propiciar formas para que o conhecimento individual seja agregado com o conhecimento coletivo porque, desta forma, se criam valores que não são tangíveis e também não se encontram à venda.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a administração pública brasileira, de origem patrimonialista, há muito tempo vem se deparando com o desafio de oportunizar o acesso a serviços públicos de qualidade, a fim de assegurar a igualdade de oportunidades e o desenvolvimento econômico e social do País.

É público e notório que diversos conceitos empregados à área privada começam a fazer parte da gestão pública, fazendo com que as estruturas e dinâmicas de funcionamento das organizações públicas sejam revistas, com a finalidade de assegurar melhores desempenhos e resultados. Nesse novo cenário, várias competências passam a ser indispensáveis ao gestor público, ao mesmo tempo em que começa a emergir a figura do líder.

Dentro dessa realidade, pode-se afirmar que a liderança se constitui em um processo de relacionamento de influência, com foco em pessoas que desejam mudanças significativas. A liderança, da mesma forma que ocorre na esfera corporativa, passou a ser vista como fonte de vantagens estratégicas dentro das organizações públicas. Mesmo assim, ainda é possível encontrar organizações públicas sem essa visão de liderança, lamentavelmente.

É entendimento comum que quando as lideranças são fortes, os liderados confiam mais e, em paralelo, um sentimento de engajamento passa ser inculcido, propiciando resultados satisfatórios,

Tendo como base os estudos bibliográficos, algumas características podem ser elencadas como importantes predicados de um bom líder público, quais sejam: saber planejar, possuir conhecimento técnico dos processos de trabalho; agir sempre com base na ética e na justiça; saber orientar com incentivo à capacitação constante, visando assim o crescimento profissional. Além desses atributos, é imprescindível que as ações do líder devam ser encaradas como exemplo a ser seguido.

A inserção de um programa de reciclagem na Nova Sudene para profissionais que ocupam cargos de confiança, visa desenvolver comportamentos mais eficazes para liderar.

A postura da equipe da CGGP no comprometimento de pontuar e identificar as áreas para possíveis mudanças, com foco em 2016, certamente fará despertar novas motivações individuais, efetivando os resultados eficazes que sempre nortearam a SUDENE.

Ante o exposto e de forma resumida, pode-se afirmar que quando a liderança é efetiva e compartilhada é considerada um processo que facilita atender, de maneira plena, aos objetivos organizacionais, tendo em vista que pode propiciar o alcance dos resultados almejados pelas organizações, sejam públicas ou privadas, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento da nação.

Por fim, além de pensar na liderança como um importante processo que pode influencia atividades individuais e grupais de forma a atingir o resultado esperado, deve-se também entender que a regra de toda liderança está voltada para despertar o desejo, o interesse e o entusiasmo no outro, a fim de que este passe a adotar comportamentos, visando alcançar os objetivos identificados como sendo o bem comum. Agindo dessa forma, certamente consegue-se chegar ao verdadeiro e desejado desenvolvimento, seja o da organização, o da localidade, o da região ou do País.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública** – um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos Enap, n. 10: Brasília, 1997.

ADAIR, John. **Liderança e Motivação: a regra do meio e os oito princípios fundamentais para motivar os outros**. São Paulo: Clio Editora, 2010.

AGUIAR, Isabel. **O Estado Moderno**. Artigo. Site <http://profisabelaguilar.blogspot.com.br/2010/08/o-estado-moderno.html> - Pesquisa em 10 jun. 2015.

BACON, Kevin. **Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público**. Artigo. Revista do Serviço Público da ENAP. Ano 50. N.º 4. Out-Dez 1999.

BENNIS, Warren G. e NANUS Burt. **Liderança: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. Editora Harbra, 1988.

BERGAMINI, C.W. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. Biblioteca da Presidência da República.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. Disponível: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/ministerios/orgaos-extintos/ministerio-da-administracao-e-reforma-do-estado>>. Acesso: 15-06-2015

BLANCHARD, Ken e os sócios fundadores e consultores associados das **Empresas Blanchard. Liderança de Alto Nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre; Bookman, 2010.

BORSATO, Alexandre; AGUIAR, Cláudio Lima; e MOURA Camila Cintra. **Profissionalização nos Cargos de Confiança: uma proposta de mudança no processo de nomeação dos Ministros de Estado visando sua maior qualificação**. Artigo. III Seminário Democracia, Direito e Gestão Pública. MPOG/IPEA. Pág. 11, Nov.2011, Brasília;DF.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB) - **Fundo de Investimentos do NordesteFINOR**. Disponível no Site <http://www.bnb.gov.br/informacoes-gerais> - Acesso em 14 jun. 2015).

BRESSER PEREIRA, L.C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

_____. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 124, n. 1, p. 5-25, jan./abr. 1997.

_____. Burocracia e reforma gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ed. Especial, 2007.

_____. **Burocracia pública na Construção do Brasil**. 2008. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Books/Livro-BurocraciaConstru%C3%A7%C3%A3oBrasil.6.pdf>> Acesso em: 12 jun. 2015.

CAETANO, R.M. **Legitimidade da liderança no Ministério da Saúde** – um ensaio. **Revista do Serviço Público**, 58 (2): 181-21, 2007.

CARAPETO, C.; FONSECA, F. **Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação**. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.

CARVALHO, Fernanda de Quadros; SAMPAIO, Dilcéia Almeida. **A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância. Artigo**. Disponível no site: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/>> Publicado em maio/2010. Acesso: 12 jun. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Desenvolvimento. Conceito. Disponível em: <<http://queconceito.com.br/desenvolvimento>>. Acesso em 30 ago. 2015.

DRUCKER, Peter. **O Gerente Eficaz. O Gestor Eficaz**. 1990. Editora LTC.

ERVILHA, A. J. **Limão. Liderando Equipes Para Otimizar Resultados**. São Paulo: Nobel, 2013.

ESG, **Desenvolvimento Nacional. Departamento de Estudos/Divisão de Assuntos Políticos**, Rio de Janeiro, 2015.

ESTILOS DE LIDERANÇA: os tipos e líderes da atualidade Artigo. disponível no site <http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Estilos-De-Lideranca-Os-Tipos-De-Lideres-Da-Atualidade.htm> Acesso em 17 jul. 2015.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança ÉTICA**. Academia da Inteligência, 2. Ed. 2008. SP/SP.

GUERRA, Antônio Irineu. **Influência dos Estilos Gerenciais no Clima Organizacional**. Dissertação de Mestrado. FGV/Escola Brasileira de Administração Pública, 2000. SP.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Mars hall; SOMERVILLE, Iain. **Liderança para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro, Sextante. p. 25. 2004.

JENNINGS, Eugene E. **Liderança nas Organizações e na História**. Ed. Brasiliense, 1970.

KEHRING, Ruth Terezinha; PANDINI, Carmen Maria Cipriani; MATZUWAVA, Flávia Lumi; NUNES, Karla LeonoraDashe. **Administração Pública Gerencial: livro didático**. Palhoça: UnisulVirtual, 2005.

KÜHLEIS, Roberta. **Programa de Qualidade como Plataforma de Gestão Pública Sustentável e Competitiva**. Artigo. III Seminário Democracia, Direito e Gestão Pública. MPOG/IPEA. Nov. 2011, Brasília - DF.

LEMONS, R. B; BERNI, R. de C. D; Palmeira, E. M. **Liderança na Gestão Pública**. Artigo. Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/gestao-publica.html>. Acesso em 14 jun. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 5 reimp. São Paulo: Atlas. 2008.

MAXWELL, John, C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasi, 2011.

MEGIDO, José Luiz Tejon. **As quatro competências dos líderes, e a quinta essencial**. **Revista EXAME**. 15-08-2011. Disponível <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/cabeca-de-lider/2011/08/15/as-quatro-competencias-dos-lideres-e-a-quinta-essencial/> - Acesso: 30 jul. 2015.

MOSCOVICI, Fernando. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MPOG e IPEA, **III Seminário Democracia, Direito e Gestão Pública / Novos Rumos para a Gestão Pública**– Nov. 2011, Brasília/DF.

MsSHANE, Steven L; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional: Conhecimento emergente**. Realidade global. 6 ed. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

OLIVEIRA, Ana Patrícia da Cunha. **Administração Gerencial. III Seminário Democracia, Direito e Gestão Pública / Novos Rumos para a Gestão Pública** – Nov. 2011. p. 36. Brasília/DF

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'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**. Artigo. Revista de Administração Pública, vol. 44, n.º 6, Rio de Janeiro - Nov./Des.2010.

OLIVEIRA, G. J. de. **Experiências de reformas administrativas no Brasil. O processo de modernização da Administração pública Evolução dos modelos/paradigmas de gestão: a nova gestão pública**. Artigo. Site: http://uol.iesde.com.br/aprovaconcursos/demo_aprova_concursos/administracao_publica_03.pdf. Acesso em: 11 jun. 2015.

PAIVA, Lilian Carolina da Costa de. **Liderança Uma Nova Visão**. Dissertação de Mestrado, Pág. 5. Universidade Cândido Mendes, 2009, RJ

Portal da Administração. **O que é Administração Pública?** Disponível no Site: <http://www.portal-administracao.com/2014/05/o-que-e-administracao-publica.html>. Acesso em: 11 jun. 2015.

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

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da Administração Pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. ICE, Cuiabá, 2013. disponível no site:

<<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em 11 jul. 2015.

RAYOL, Vicente Manuel de Araújo. **ÉTICA E LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**. TCC. Universidade Cândido Mendes/Instituto de Ensino, Pesquisa e Atividades de Extensão em Direito. Belém/PA. 2009.

Rede Nacional de Escolas de Governo. Disponível em:

<http://www2.enap.gov.br/rede_escolas/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=28>. Acesso em: 20/07/2015.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva. 2003.

SANTOS Maria João Nicolau. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Sociologia**. 2004, p. 153. Pesquisado no site:

<<http://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/5492/3122>> - Acessado em 15 jun 2015.

SARAIVA SANTOS, L A. **Cultura Organizacional em ambiente burocrático**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, n. 6, p. 187-207, 2002.

SEBRAE NACIONAL. Artigo. **Estilos de Liderança e os impactos junto aos colaboradores**. Disponível em

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Tr%C3%AAs-estilos-de-lideran%C3%A7a-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores>>. Acesso em: 15 jul. 2015

SERAFIM, Ana. **O modelo HERSEY-BLANCHARD: como liderar eficazmente os seus colaboradores**. Artigo. 2013. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7001-o-modelo-hersey-blanchard-como-liderar-eficazmente-os-seus-colaboradores.html>>. Acesso em 15 out 2015.

SILVA, Celso Fraga da. **Novos Rumos para a Gestão Pública - Alternativas para uma nova governança pública em ambiente democrático**. Artigo. III Seminário Democracia, Direito e Gestão Pública. MPOG/IPEA. Pág. 70. Nov. 2011, Brasília/DF

SOUSA, M. P. de; SILVA, C. S.; PIRES, E. C. M. de Goes; FERREIRA, E.; PASSOS, D. F. **Implementação de Estratégias nas Lojas Maia Magazine: Um estudo sobre os elementos da estrutura, liderança, poder e cultura organizacional.** Artigo apresentado no Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. UEPB. 2013. <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/50818652>. Acesso em 20 jul 2015.

VASCONCELOS, Caio Castelliano de. **Gestão por Resultados – Planejamento Estratégico, Acordo de Resultados e Prêmio por Produtividade em Minas Gerais.** Artigo. III Seminário Democracia, Direito e Gestão Pública. MPOG/IPEA. Pág. 52, Nov. 2011, Brasília - DF.

VILHENA, Isabella Magalhaes. **Direito Público.** Artigo. Revista de Direito dos Monitores da UFF. Ano 4, n.º 11. Set-dez/2011. Disponível site: www.rdm.uff.br/index.php/rdm/article/download/33/32>. Acesso: 15 jul. 2015

VRIES, Manfred F. R. Kets de. **Reflexões sobre Caráter de Liderança.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLI, José Carlos, BORGES-Andrade Jairo Eduardo, BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, 2.ed. Porto Alegre, Artmed, 2014.

ZANETTI, Suzane. **As dificuldades de um líder.** Artigo, 2013. Disponível no site: <http://www.zhz.com.br/artigos/as-dificuldades-de-um-lider/>. Acesso em 30 jul. 2015.

APÊNDICE A - PROPOSTA DE RECICLAGEM SOBRE LIDERANÇA SITUACIONAL -

Instituição: Nova SUDENE

Público Alvo: membros da Diretoria Colegiada e titulares dos cargos de DAS-4 e DAS-3

Fase I

Conteúdo

Módulo 1: Sensibilização e Relações Interpessoais (2 horas)

Objetivos: Melhorar os níveis de percepção e de comunicação entre os servidores; e otimizar comportamentos integrados em valores pessoais e os da instituição.

Módulo 2: Criatividade *versus* Produtividade (3 horas)

Objetivo: Demonstrar que a adoção de novas medidas pode agregar valores, devido às diferentes abordagens e maneiras de pensar.

Módulo 3: Liderança Situacional (3 horas)

Objetivos: Identificar os quatros princípios necessários para uma liderança eficaz; Estabelecer a construção da mentalidade do benefício mútuo: pessoal e institucional; e Entender como o uso cognitivo de novas formas de liderar pode ajudar a instituição e as equipes de trabalho.

Módulo 4: Avaliação, por meio de questionário a ser elaborado pela CGGP.

APÊNDICE B - PROPOSTA DE RECICLAGEM EM RELAÇÕES INTERPESSOAIS E LIDERANÇA SITUACIONAL

Instituição: Nova SUDENE

Público Alvo: Servidores com cargos: DAS-2, DAS-1 e de Funções Gratificadas.

Fase II

Conteúdo

Módulo I – Treinamento em relações interpessoais e intrapessoais (3 h)

Módulo II – Noções Básicas sobre Liderança Situacional, com preenchimento de autocorreção do Teste de Liderança. (2 h)

Módulo III - Atividades práticas sobre atitudes e habilidades a serem vivenciadas por meio de Dinâmica de Grupo: maneiras de ouvir; criação de sinergia; e de estilos de liderança (3h)

Módulo IV – Avaliação por meio de questionário a ser elaborado pela CGGP (1h)

APÊNDICE C - DIMENSÕES INTERPESSOAIS

Instruções

Leia atentamente cada item e marque X, na escala de 1 a 7, na posição que melhor descreva a sua atuação real mais frequente. Nesta escala 1 representa o MÍNIMO e 7 significa o MÁXIMO.

Quando terminar, transcreva as marcações para a folha de PERFIL.

01 – Habilidade de comunicar idéias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

02 – Capacidade de criar uma boa primeira impressão e obter atenção, reconhecimento pessoal e respeito.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

03 – Habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

04 – Capacidade de influenciar os outros, fazer com que aceitem suas idéias e sigam sua orientação.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

05 – Dizer e fazer coisas de modo natural, expressar livremente idéias, opiniões e sentimentos na ocasião em que ocorrem.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

06 – Enfrentar e superar dificuldades em situações de desafio, aceitando riscos com relativo conhecimento das consequências.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

07 – Habilidade de aceitar críticas sem fortes reações emocionais defensivas;

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

08 – Capacidade de propor ideias inovativas, de iniciar projetos e influenciar o rumo dos acontecimentos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

09 – Habilidade de percepção e consciência de necessidades, sentimentos e reações dos outros.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10 – Assumir responsabilidades, agir de acordo com suas habilidades e convicções, sem depender dos outros.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11 – Habilidade de dar *feedback* aos outros de modo útil e construtivo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12– Habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos e hostilidades dos outros.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13 – Capacidade de trabalhar em situações não rotineiras, mantendo padrões de desempenho eficaz, mesmo enfrentando falta de apoio e cooperação, resistência, oposição, hostilidade.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14– Experimentar fazer coisas diferentes, conhecer novas pessoas, testar novas ideias e atividades com outras pessoas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15 – Tendência a procurar relacionamento mais próximo com as pessoas, dar e receber afeto no seu grupo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16 – Estimular e encorajar os outros a desenvolver recursos para resolverem seus problemas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17 – Capacidade de organizar e de apresentar suas idéias de forma efetiva, induzindo os outros a aceitá-las.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18 – Procurar conhecer as ideias dos outros, disposição para receber sugestões e influências dos outros.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19 – Desejar vencer, ter bom desempenho, saber superar obstáculos e conseguir reconhecimento dos outros.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20 – Habilidade de modificar seu ponto de vista e comportamento no grupo, em função de feedback dos outros e dos objetivos a alcançar.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

PERFIL

A) COMUNICAÇÃO

Comunicação efetiva (1)
 Saber ouvir (3)
 Reação a *feedback* (7)
 Expressão de *feedback* (11)
 Persuasão (17)

1	2	3	4	5	6	7

APÊNDICE D

Inventário do Comportamento em Equipe (Auto percepção)

Instruções

Para cada seção atribua um total de dez pontos distribuídos entre as sentenças que descrevem seu comportamento. Após o preenchimento dos pontos em cada uma das seções, totalize esses dados na tabela da última folha.

1. Eu acredito que posso contribuir para a minha equipe porque:

- a) posso perceber rapidamente novas oportunidades e tirar vantagens desse fato;
- b) posso trabalhar bem com vários tipos de pessoas diferentes;
- c) uma das minhas habilidades é produzir idéias;
- d) tenho habilidade em extrair das pessoas algo de valor para os objetivos do grupo;
- e) tenho capacidade de dar prosseguimento nas coisas com objetividade;
- f) estou apto(a) a lidar com impopularidade temporária se isto levar a resultados que sejam dignificantes.
- g) posso frequentemente sensibilizar o grupo sobre o que é real e provável para o trabalho;
- h) posso apresentar várias opções de ações sem ser afetado por preconceitos ou atitudes tendenciosas.

2. Eu tenho algumas dificuldades para trabalhar em equipe, porque:

- a) faço questão de trabalhar em reuniões bem estruturadas e conduzidas;
- b) só aceito pontos de vista de outras pessoas se forem válidos;
- c) tenho tendência a conversar muito quando o grupo quer gerar novas idéias;
- d) minha postura dificulta que eu seja entusiástico(a) com meus colegas;
- e) sou visto(a) como enérgico(a) e autoritário(a) algumas vezes quando existe a necessidade de algo ser feito;
- f) encontro dificuldade de me colocar em primeiro plano, talvez porque eu me considere responsável pelo bom clima do grupo;
- g) entro em devaneio com minhas idéias e fico fora da participação do grupo;
- h) meus colegas tendem a me ver com sendo preocupado(a) desnecessariamente com muitos detalhes.

3. Quando estou envolvido(a) em um projeto com outras pessoas:

- a) eu influencio as pessoas sem pressioná-las;
- b) minha vigilância, em geral, evita que erros e omissões sejam feitos;
- c) eu estou pronto(a) para agir a fim de que não exista perda de tempo e falta de visão com o objetivo principal das reuniões;
- d) o grupo pode contar comigo na contribuição de ideias e tendências;
- e) eu sempre estou pronto(a) para aceitar boas sugestões, desde que estas sejam de interesse comum;
- f) eu sou perspicaz na coleta das últimas novas ideias e tendências;
- g) eu acredito que minha capacidade de julgamento pode ajudar na escolha de decisões certas;
- h) o grupo pode confiar em mim para verificar se o essencial do trabalho está organizado.

4. Minha característica de abordagem com o grupo de trabalho é que:

- a) eu tenho bastante interesse em conhecer melhor os meus colegas;
- b) eu não reluto em desafiar outras opiniões mesmo que a minha seja a da minoria;
- c) eu utilizo, usualmente, uma linha de argumento que contesta proposições mal colocadas;
- d) eu penso que tenho talento para fazer as coisas acontecerem quando o plano estiver sendo implementado;
- e) eu tenho tendência a evitar o óbvio e a trabalhar com inovações;
- f) eu coloco um toque de perfeccionismo em qualquer trabalho que participe;
- g) eu estou pronto(a) para fazer uso de referências externas no trabalho de grupo;
- h) como eu tenho interesse em todos os prisms, não hesito em abrir mão da minha proposta, uma vez que a decisão do grupo tenha sido feita.

5. Eu tenho satisfação no trabalho porque:

- a) gosto de analisar todos os cenários possíveis de escolha;
- b) tenho interesse em encontrar soluções práticas para o problema;
- c) como de me sentir como incentivador(a) de um bom ambiente de trabalho;
- d) posso ter forte influência nas decisões;
- e) posso encontrar pessoas que podem oferecer alguma coisa novas para mim;
- f) influencio as pessoas a objetivarem uma direção necessária de ações;
- g) sinto que tenho capacidade de dar para a tarefa toda minha competência;
- h) gosto de encontrar desafios que desenvolvam minha criatividade.

6. Se eu estou com dificuldade numa tarefa com relação à limitação de tempo e num grupo não familiar:

- a) sinto-me retraído(a) para aconselhar uma saída para o impasse antes de desenvolver uma linha de raciocínio;
- b) eu estou pronto(a) para trabalhar com as pessoas que se mostram positivas em suas abordagens;
- c) eu encontro algum modo de dividir a tarefa, estabelecendo em que os diferentes indivíduos podem melhor contribuir;
- d) meu senso natural de urgência ajuda a assegurar que nós não deixaremos de cumprir o cronograma previsto;
- e) eu acredito que me mantenho calma(a) e com minha capacidade de pensar racionalmente;
- f) eu mantenho constância ao atingir os propósitos, apesar de todas as pressões;
- g) sinto-me preparado(a) para liderar de uma forma positiva, mesmo percebendo que o grupo não esteja fazendo progresso;
- h) eu abro uma discussão tendo em vista estimular novos pensamentos e obter algum progresso.

7. Com relação aos problemas que estou sujeito (a), ao trabalhar com equipe:

- a) demonstro impaciência com aqueles que obstruem o progresso no trabalho;
- b) sinto-me ressentido(a) com as críticas que me fazem por ser muito analítico e pouco intuitivo;
- c) tenho necessidade de assegurar que o trabalho foi devidamente feito de acordo com os procedimentos;
- d) eu costumo me aborrecer facilmente com pessoas que tem atrito comigo;
- e) eu encontro dificuldade em iniciar o trabalho caso os objetivos não esteja claros;
- f) eu não sou habilidoso(a) em me comunicar com clareza, quanto a pontos complexos;
- g) eu tenho consciência que preciso de ajuda dos outros quando eu não tenho condições de realizar sozinho(a) a tarefa;
- h) eu hesito em manter meus pontos quando sinto que eles terão forte oposição.

COMPORTAMENTO EM EQUIPES DE TRABALHO

TIPO	SIMBOLO	CARACTERISTICAS TÍPICAS	QUALIDADES POSITIVAS	FRAQUEZAS PERMISSÍVEIS
1. Implementador	IM	Conservador, trabalhador, previsível	Habilidade organizacional, prático senso comum, trabalhador, auto-disciplinado	Baixa flexibilidade, baixa resposta e ideias inovadoras
2. Coordenador	CO	Calmo, seguro, controlado	Capacidade para acolher todos os potenciais colaboradores em seus méritos e sem discriminação. Um forte senso de objetivo	Razoável em termos de intelecto e habilidade criativa
3. Afiado	SM	Forte, determinado e dinâmico	Dirigido e pronto a desafiar a inércia, a falta de eficiência, complacência e autodecepção	Propenso à provocação, irritação e impaciência.
4. Criador	PL	Individualista, definido e heterodoxo	Gênio, imaginação, intelecto e conhecimentos apurados	Nas "nuvens", inclinado a desconsiderar detalhes práticos e protocolos.
5. Investigador de recursos	RJ	Extrovertido, entusiasmado e curioso	Capaz de se relacionar com os outros e explorar novidades. Hável em responder a desafios	Com tendência a perder o interesse, uma vez que a fascinação inicial tenha sido superada
6. Monitor/	ME	Sóbrio, racional,	Bom juiz,	Pouca inspiração e

Avaliador		prudente.	discreto e racional no trabalho	habilidades para motivar os outros
7.Construtor de times	TB	Sociável e sensível	Hábil para responder a pessoas e situações e a promover o espírito de equipe	Indeciso em momentos e crise
8.Realizador/ Finalizador	CF	Ordenado, consciente e ansioso	Capaz de superar as dificuldades e seguir em frente. Perfeccionista	Com tendência a se preocupar com coisas pequenas.

ANEXO 1 – BIOGRAFIA DO GENERAL NILTON MOREIRA RODRIGUES



General-de-Divisão Nilton Moreira Rodrigues

Nasceu no dia 07 de outubro de 1935, em Capela/AL, casado com Célia Maria Diniz Rodrigues, tem quatro filhos.

Fez o 1º Grau e parte do 2º na rede de ensino de Maceió e concluiu o 2º grau no Colégio D. Bosco, em Resende-RJ.

Incorporado ao Exército na Academia Militar das Agulhas Negras, em Resende - RJ, como Cadete, em 14 de julho de 1954, onde foi declarado Aspirante a Oficial de Infantaria em 20 de dezembro de 1956.

Foi promovido a 2º Tenente em 25 de agosto de 1957, a General de Brigada em 30 de março de 1989 e ingressou na reserva remunerada em janeiro de 1994.

Graduado em Ciências Militares, na Arma de Infantaria, AMAM, 1956, em Resende - RJ; especializou-se em Guerra na Selva, no Forte Sherman, Canal de Panamá, no Exército dos Estados Unidos da América; mestrado em Administração e Ciências Militares, na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, em 1966, Rio de Janeiro; Doutorado em Administração e Ciências Militares, na Escola de Comando e Estado - Maior do Exército, entre 1972/74, no Rio de Janeiro

Cursos Civis de Interesse Militar: Desenvolvimento Organizacional, na Universidade Católica de Pernambuco, 1977; Relações Humanas na Indústria, Federação das Indústrias de Alagoas, 1967; Orientação e Seleção Profissional, Federação das Indústrias de Alagoas, 1967; Informática para Executivos, IBM, RJ, 1973.

Principais cargos exercidos: Oficial de Educação Física e Comandante de pelotão, no 14º RI, Recife - PE, 57/59; Comandante do 3º Pelotão de Fronteira, Vila Bittencourt - Amazonas, fronteira do Brasil com a Colômbia, 60/61; Comandante de Subunidade do 20º BC, Maceió - AL, 62/67; Ajudante - de - Ordens do Gen. Rodrigo Octávio Jordão Ramos, em Recife, Belém e Manaus, 68/70; Chefe do Serviço de Justiça da 7ª Região Militar, Recife - PE, 70/71; Chefe da Seção de Informações da 7ª Região Militar, Recife - PE, 75/78; Instrutor e Chefe da Seção de Informações da Escola de Comando e Estado - Maior do Exército, 78/80; Comandante do 59º BI Mtz e Guarnição federal de Maceió - AL, 81/82; Assessor da Seção de legislação do Estado - Maior do Exército, Brasília, 83/84; Comandante do Colégio Militar do Recife, 85/86; Chefe da Assessoria de Ensino do Exército, no Departamento de Ensino e Pesquisa do Exército, Brasília, 87/89; Subchefe do Estado Maior do Exército- Plano Diretor, Economia e Finanças, Brasília, 89/92; Comandante da 6ª região Militar, Bahia e Sergipe, 93; Superintendente da SUDENE, Recife/PE, 94/98; Superintendente do Sebrae de Alagoas, Maceió/AL, 2000/2002. Outras atividades: representante do Exército na Comissão de defesa Civil de Pernambuco - Recife - 75/76, das Forças Armadas no Conselho Estadual de Trânsito - CETRAN - Recife - 77; do Governo do território de Fernando de Noronha junto a SUDENE - Recife - 77, do Exército Brasileiro na Conferência Bilateral Brasil - Peru, em Lima - 91; Diretor - Secretário da Revista "A Defesa Nacional", 80, RJ; Conferência do Centro de Estudos de Pessoal (CEP/78 - RJ. Condecorações recebidas: Medalha do Pacificador; Medalha do Mérito Amazônico; Medalha Marechal Trompowsky (ensino); Comendador da Ordem do Mérito das Forças Armadas; Comendador da Ordem do Rio Branco; Alta Distinção da Ordem do Mérito Judiciário Militar; Grande Oficial da Ordem do Mérito da Bahia; Comenda Eustáquio Gomes de Melo (Prefeitura de Maceió); Medalha do Mérito Policial (Alagoas);

Ordem Estadual do Mérito Renascença do Piauí; Mérito Industrial pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará /1995, do Maranhão, e de Pernambuco.

ANEXO 2 – DEPOIMENTO SOBRE O GENERAL NILTON MOREIRA RODRIGUES

Um General do exercício da cidadania e do desenvolvimento

Sérgio Moreira*

[...]Chegamos a meados do ano de 1993, no tão breve quanto intenso governo do austero Presidente Itamar Franco, quando então explode mais uma crise de grandes proporções na SUDENE. Já escaldado pela cobiça que desperta aquela instituição fundada por JK, sonhada e feita realidade pelo gênio e as mãos de Celso Furtado, o Presidente da República surpreende a todos ao buscar no seio das Forças Armadas um dos seus mais destacados e prestigiados integrantes, o General Nilton Moreira Rodrigues. Grande era a crise, e grande seria seu remédio. Numa das posses mais concorridas da história da SUDENE, se formara uma fila quilométrica para cumprimentar o novo Superintendente. Encontrava-me exercendo a Presidência da Companhia Hidrelétrica do São Francisco - CHESF e, nessa condição, deveria ser um dos primeiros a cumprimentá-lo, fato que me levou à recorrente timidez. Como cumprimentá-lo, como me reapresentar depois de mais de uma década sem encontrá-lo? Reconheceria a minha pessoa? Improvável, para quem me conhecera tão jovem e há tanto tempo. Ao me aproximar do empossado, cercado de dúvidas sobre a melhor forma de abordá-lo, surpreendo-me com aquela sua voz firme agora pronunciada de forma tão terna: *conterrâneo capelense!* E logo a tensão se esvaiu, transformando-se na alegria do reencontro.

Mas alegre não era a missão que o esperava, considerada quase impossível pelo senso comum de então. Recuperar a velha e desgastada SUDENE, corroída por denúncias reiteradas, e sitiada por mais uma cíclica e inevitável seca, ou, ainda, criticada por suas ineficiências, esvaziada em seu orçamento e questionada na própria existência. Desnecessário alongar-me na descrição de sua obra monumental de recuperação daquela instituição.

O que era impossível ou, no mínimo, improvável, tornara-se realidade. Saneada moral e administrativamente, por rigorosas e eficientes práticas de gestão e transparentes e inovadores processos decisórios, a SUDENE recuperava o respeito da sociedade, batia sucessivos recordes de execução orçamentária, dentro de um ambiente saudável de trabalho, marcado, sobretudo pela informalidade de seu líder maior, que motivava seus colaboradores ao compromisso com resultados, e trazia de volta à autoestima perdida pela corporação. O que seria uma curta passagem em um governo que começava já terminando, ampliou-se e se estendeu pelo primeiro mandato do Presidente FHC que o manteve a frente da instituição tão somente pelo reconhecimento do mérito de sua obra, contrariando a vontade de poderosos que há muito cobiçavam o posto. Repito, nada mais e nada menos que pelo reconhecimento do seu mérito!

Tive a suprema honra e a indescritível emoção de sucedê-lo na Superintendência da SUDENE. Verdadeiramente, recebi uma herança para além de bendita. De forma inédita aos padrões vigentes na administração pública nacional, mantive, sem nenhuma alteração, toda sua equipe de trabalho. Graças ao seu legado, tive a tranquilidade e a segurança necessárias para montar o maior programa de combate aos efeitos da seca até hoje realizado no país.

[...] Encerro dizendo que, se Alagoas orgulha-se da proclamação e consolidação da República por seus Marechais, República essa que resultou, ainda que tardiamente, numa das maiores democracias estabelecidas no mundo, orgulhemo-nos desse homem exemplar. Ninguém mais republicano e democrata do que o General Nilton Moreira Rodrigues. Deixa o SEBRAE com suas marcas indelévels: a imparcialidade, a neutralidade, a austeridade, a honestidade de princípios e de ação, a precisa distinção e separação entre o que é público e o que é privado, o respeito à coisa pública - a res-pública, enfim, o aristotélico comportamento republicano. Por tudo isso, obrigado, Nilton, nós temos orgulho de você.

*Ex Diretor Presidente do SEBRAE NACIONAL e atual consultor do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em Washington/DC – EUA). – Publicado em 12-12-2004 ³

³ Site: <http://gazetaweb.globo.com/gazetadealagoas/acervo.php?c=60223>. Acesso em 14 jun 2015.