

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Maicon Garcia Lima

**VIABILIDADE DA LIDERANÇA SERVIDORA NO SERVIÇO PÚBLICO:
UM ESTUDO NA SECRETARIA MUNICIPAL DO TRABALHO E
EMPREGO DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2015

Maicon Garcia Lima

**VIABILIDADE DA LIDERANÇA SERVIDORA NO SERVIÇO PÚBLICO:
UM ESTUDO NA SECRETARIA MUNICIPAL DO TRABALHO E
EMPREGO DE PORTO ALEGRE**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Silvia Generali da
Costa**

Porto Alegre

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus e a Jesus.

À mãe, que além de mãe também é mãe-pai, mãe-amiga, mãe-companheira, mãe-torcedora, mãe-heroína e mãe-divina.

Ao amigo Daniel, homem de caráter, agradeço a confiança depositada, sem a sua ajuda esse trabalho não teria sido possível.

À Sociedade Espírita Paz e Amor deste e do outro plano pelo apoio e auxílio em todos os momentos.

À querida orientadora que me ajudou primeiro sendo uma excelente professora e depois me incentivando a fazer aquilo que me entusiasmava, me ensinando sempre com a palavra e o silêncio. Jamais esquecerei que não fui abandonado no “campo de batalha”.

“A finalidade do poder é servir. Todo poder que em vez de servir é um poder que se serve, esse é um poder que não serve.”

Mario Sergio Cortella, filósofo e professor brasileiro

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo pesquisar a viabilidade da Liderança Servidora no serviço público. Para atingir sua finalidade, foi realizado um levantamento junto àqueles que precisam desenvolver a liderança para realizar com êxito suas funções dentro da Secretaria Municipal do Trabalho e Emprego (SMTE). Este levantamento se deu por meio de entrevistas semiestruturadas que buscaram extrair a percepção dos líderes do serviço público sobre a adequação da Liderança Servidora em seu contexto de trabalho. Dessa forma, investigou o que representa ser um *servidor público* para os entrevistados, seu modelo de líder ideal, as particularidades do serviço público em face da proposta da Liderança Servidora e se eles a consideram um instrumento eficaz. Os resultados demonstram que todos entendem que é ético e eficaz se considerarem *servidores públicos* e que o pressuposto de que esse entendimento facilita a percepção positiva da Liderança Servidora se mostrou acertado. Com relação às competências reconhecidas como ideais pelos entrevistados e as que a Liderança Servidora aponta como fundamentais, houve adequação em todos os aspectos, com exceção da contribuição para o desenvolvimento dos liderados a longo prazo. Já com relação às particularidades do serviço público, o padrão de respostas indica que, para os entrevistados, não há facilidades, mas também não há dificuldades intransponíveis para esse tipo de liderança. A pesquisa demonstrou que os entrevistados consideram a Liderança Servidora uma prática eficaz para ser empregada no serviço público. Tal pesquisa contribuiu, ainda, para compreensão dos fatores críticos e particularidades que devem ser contempladas quando se pretende implementar um modelo de liderança no serviço público.

Palavras chave: Gestão pública, Liderança Servidora, servidor público.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da SMTE.....	13
Figura 2 - Processo com líder responsável.....	15
Figura 3 - Fatores que determinam a Liderança.....	17
Figura 4 - Evolução da Liderança Transformadora.....	48
Figura 5 - Confiabilidade como princípio fundamental da Liderança.....	44
Figura 6 - Fatores críticos que determinam êxito da LS.....	59
Figura 7 - Consolidação dos dados obtidos.....	88
Gráfico 1 - Índice de Desemprego.....	16
Quadro 1- Distribuição de FG e CC.....	14
Quadro 2 - Culturas com visão correta.....	21
Quadro 3 - Traços de uma cultura servidora.....	23
Quadro 4 - Características do serviço.	25
Quadro 5 - Definições de Liderança.....	35
Quadro 6 - Diferenças entre gerente e líder.....	36
Quadro 7 - Diferenças entre Líder Transacional e Transformacional.....	40
Quadro 8 - Líder ideal.....	68
Quadro 9 - Respostas satisfatórias e insatisfatórias sob a ótica da LS.....	76
Quadro 10 - Contexto de trabalho ideal.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CC	Cargo em Comissão
FG	Função Gratificada
LS	Liderança Servidora
SMTE	Secretaria Municipal do Trabalho e Emprego

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
1.2. O AMBIENTE E A ORGANIZAÇÃO	14
1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
1.4. JUSTIFICATIVA.....	17
1.5. OBJETIVOS:	18
1.5.1 Objetivo geral	18
1.5.2 Objetivos específicos	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 CULTURA DE SERVIR NAS ORGANIZAÇÕES:.....	19
2.2 ORGANIZAÇÃO E CONTEXTO CULTURAL.....	22
2.3 SERVIÇO PÚBLICO	24
2.3.1 Serviço	24
2.3.2 Serviço Público	26
2.4 COMPREENDENDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	29
2.5 SERVIDOR PÚBLICO E O CIDADÃO-CLIENTE	31
2.5.1 Crítica à ideia de cidadão-cliente	32
2.6 LIDERANÇA.....	32
2.6.1 Gerência e Liderança	35
2.6.2 A evolução da Liderança: as contribuições teóricas ao longo do tempo	36
2.7 ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS DE LIDERANÇA.....	39
2.7.1 Liderança Carismática	39
2.7.2 Liderança Visionária	40
2.7.3 Liderança Transformacional	41
2.7.4 Liderança Baseada em Princípios	45
2.8 LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	46
2.9 LIDERANÇA SERVIDORA: COLOCANDO O CLIENTE NO CENTRO	48
2.9.1 Equilíbrio entre tarefa e relacionamentos	52
2.9.2 Líder servidor deve criar significado e propósito para os colaboradores	52
2.9.3 O líder servidor deve aprender a respeitar as pessoas	53
2.9.4 O líder precisa exigir a excelência	54
2.9.5 O líder servidor deve criar uma comunidade	54

2.9.6	Motivação e Liderança	55
2.9.7	Não há líder absoluto	57
2.9.8	Discussão sobre o referencial teórico relacionado à Liderança Servidora	58
2.9.8.1	Apresentação Resumida da Liderança Servidora.....	60
2.9.8.2	Pressupostos quanto à aplicação da Liderança Servidora no Serviço Público	61
3.	METODOLOGIA	64
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	67
4.1	SIGNIFICADO DE SERVIDOR PÚBLICO.....	68
4.2	ATRIBUTOS DE UM LÍDER SERVIDOR.....	69
4.3	PECULIARIDADES DO SERVIÇO PÚBLICO	81
4.3.1	Percepção sobre a burocracia.....	81
4.3.2	Esfera política no Serviço Público	83
4.3.3	Facilitadores para prática da LS.....	84
4.3.4	Dificuldades para prática da LS do Serviço Público	85
4.4	PERCEPÇÃO ACERCA DA LIDERANÇA SERVIDORA	85
4.4.1	Os Servidores reconhecem que a LS tem um valor positivo.....	85
4.4.2	Disposição em aplicar a LS.....	86
4.4.3	Reconhece a LS como instrumento eficaz para bem atender o cidadão?	86
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
5.1	VIABILIDADE DA LIDERANÇA SERVIDORA NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS	88
5.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA PARA O SERVIÇO PÚBLICO	91
5.3	LIMITAÇÕES DE PESQUISA E SUGESTÕES	92
	REFERÊNCIAS	93
	ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA:	95

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado na prefeitura de Porto Alegre, na Secretaria Municipal do Trabalho e Emprego (SMTE). Essa Secretaria foi criada pela Lei Municipal nº 11.135, de 3 de outubro de 2011. A SMTE tem como finalidade a formulação de diretrizes para a geração de emprego, renda e apoio ao trabalhador; o planejamento e desenvolvimento de projetos, programas, ações e serviços voltados à efetivação das políticas sob sua responsabilidade; a formação, qualificação e desenvolvimento profissional; a formulação de diretrizes que tenham por finalidade prospectar relações que representem novas oportunidades para a geração de trabalho, emprego e renda, mediante interlocução com outros órgãos municipais, a sociedade civil, agências nacionais e internacionais e demais Poderes e esferas da Federação; o apoio técnico e administrativo aos conselhos de direitos vinculados à área de trabalho, emprego e renda e as demais atribuições que lhe forem delegadas pelo Prefeito.

Assim, basicamente, este órgão é responsável por encaminhar as questões relativas ao trabalho, emprego e geração de renda. Uma prática bem característica é ofertar cursos de qualificação, objetivando a inserção de jovens, mulheres e pessoas menos escolarizadas no mercado formal de trabalho.

A SMTE é um órgão de pouco tempo de duração se for considerado que sua lei de criação que estabelece suas áreas de competência é de 2011 (Lei 11.135).

Art. 1º Fica criada a Secretaria Municipal de Trabalho e Emprego (SMTE) no âmbito da Administração Centralizada do Executivo Municipal.

Art. 2º Constituem áreas de competência da SMTE, na qualidade de gestora municipal das políticas públicas de trabalho, emprego e renda:

I – formulação de diretrizes para a geração de emprego, renda e apoio ao trabalhador;

II – planejamento e desenvolvimento de projetos, programas, ações e serviços voltados à efetivação das políticas sob sua responsabilidade;

III – formação, qualificação e desenvolvimento profissional;

IV – formulação de diretrizes que tenham por finalidade prospectar relações que representem novas oportunidades para a geração de trabalho, emprego e renda, mediante interlocução com outros órgãos municipais, a sociedade civil, agências nacionais e internacionais e demais Poderes e esferas da Federação;

V – apoio técnico e administrativo aos conselhos de direitos vinculados à área de trabalho, emprego e renda; e

VI – demais atribuições que lhe forem delegadas pelo Prefeito.

Por sua recente criação, tende a sofrer forte mutação e reorganização de

suas formas de trabalho. Por enquanto seu organograma sofreu apenas uma pequena modificação e, como todo município, conta com cargos em comissão e funções gratificadas para liderar seus projetos que promovem a inserção do trabalhador no mercado de trabalho.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Abaixo podemos visualizar o organograma da secretaria:

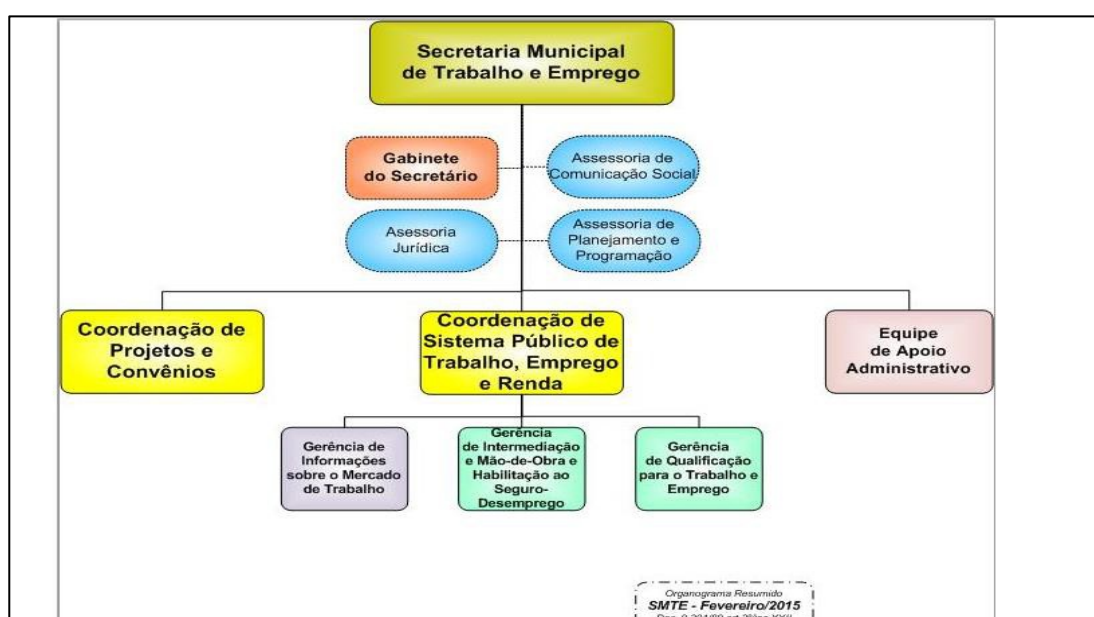


Figura 1 - Organograma da SMTE

Fonte: site da Prefeitura

Uma vez que este trabalho discorre sobre liderança, é importante desde já visualizarmos os cargos em que a liderança se faz necessária ou ao menos é recomendável para um melhor desempenho das equipes. Em âmbito municipal os cargos de direção, chefia e comando são os cargos em comissão e funções gratificadas. Conforme Estatuto dos Servidores de Porto Alegre:

Art. 68 - Função gratificada é a instituída por lei para atender a encargos de chefia, assessoramento e outros de confiança, sendo privativa de funcionário detentor de cargo de provimento efetivo, observados os requisitos para o exercício.

Dentro da secretaria a distribuição entre cargos em comissão e função gratificada se dá da seguinte forma:

Qt.	Código	Denominação	Unidade de Trabalho
1	1.1.2.7	Chefe de Gabinete – CC	GS
1	2.1.2.4	Oficial-de-Gabinete – CC	GS
1	2.1.2.5	Assistente – CC	ASSECOM
1	2.1.1.5	Assistente	ASSEPLA
1	2.1.2.6	Assessor Especialista – CC	ASSEJUR
1	1.1.2.7	Gestor B – CC	CPC
1	2.1.1.3	Auxiliar Técnico	CPC
1	1.1.2.7	Gestor B – CC	CSPTER
1	1.1.1.3	Gerente A	AIMT da CSPTER
1	1.1.2.6	Gerente II – CC	GIMO-HSD, da CSPTER
1	2.1.1.5	Assistente	GIMO-HSD, da CSPTER
1	1.1.2.6	Gerente II – CC	GQTE, da CSPTER
1	2.1.1.5	Assistente	GQTE, da CSPTER
1	1.1.1.5	Chefe de Equipe	EAA

Quadro 1 - Distribuição de FG e CC

Fonte: site da Prefeitura

Podemos observar a distribuição com cargos em comissão assinalados pela sigla CC e os cargos ocupados por servidores efetivos que são os que não apresentam a sigla CC. Dentro de uma prefeitura, o prefeito e seus secretários são agentes políticos. Para auxiliar na efetivação de sua política, o prefeito dispõe de seus indicados que assumem os cargos em comissão. No presente trabalho optou-se por não entrevistar as lideranças políticas preferindo-se os servidores públicos que precisam, em dadas situações, desenvolver qualidades de líder. Essa escolha limitou o trabalho dentro da esfera administrativa. Além desses postos ocupados por políticos e a estrutura formal vinculada a papéis de liderança, há outros espaços em âmbito municipal em que é preciso liderar para o atingimento de resultados. Para exemplificar: no intuito de qualificar donas de casa para complementação de renda doméstica é previsto um projeto no programa de qualificação do trabalhador que irá consistir em:

- Elaborar um curso de qualificação, contratando os profissionais que irão ministrar o curso

Definidas as linhas gerais do projeto, será formada uma equipe com um responsável que terá o objetivo de contratar os serviços necessários e fiscalizar a sua execução

para que transcorra conforme o combinado entre a Administração e o licitante vencedor. Abaixo temos o percurso do projeto, acompanhado eletronicamente pelos servidores até a sua etapa final que consiste na avaliação do curso ministrado.

Ordem	Nome	Sigla do Órgão	Previsão	Aprazado	Data da Situação	Lider	Qtde Subetapas	Físico	Indic.
1	Projeto Básico	SMTE	30/08/2012 a 26/09/2012		02/10/2012	[Redacted]	0	🟢	
2	Acompanhamento de Licitação	SMTE	01/10/2012 a 31/12/2012	01/02/2013 a 31/03/2013	01/02/2013	[Redacted]	0	🟢	
3	Execução do Curso	SMTE	01/10/2012 a 31/12/2012	01/04/2013 a 30/04/2013	04/01/2013	[Redacted]	0	🟢	
4	Avaliação Final	SMTE	01/10/2012 a 31/12/2012	01/04/2013 a 30/04/2013	04/01/2013	[Redacted]	0	🟢	

Figura 2 - Processo com líder responsável

Fonte: sistema de acompanhamento interno do servidor

Essas situações relatadas acima, em que se faz necessário coordenar esforços no atingimento de um objetivo em comum, exigem o papel do líder. O servidor público que precisa desempenhar essa função foi objeto de pesquisa deste trabalho.

1.2. O AMBIENTE E A ORGANIZAÇÃO

A SMTE tem uma função vital que é a de proporcionar qualificação aos trabalhadores, possibilitando sua inserção no mercado de trabalho atual. O Brasil tem o 7º PIB do mundo, mas está na 48ª colocação na competitividade global. Esse descompasso demonstra claramente a falta de qualificação dos trabalhadores brasileiros e a dimensão do desafio que é promover o ajuste entre esses e as vagas disponíveis que exigem preparo, qualificação, formação e educação.



Gráfico 1 - Índice de Desemprego

Fonte: Pesquisa de Emprego e Desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre (PED-RMPA) 2014.

O gráfico acima demonstra a evolução da capital gaúcha com relação à diminuição da taxa de desemprego, sendo que em 2014 registrou o índice de 5,9%, ou seja, a menor taxa de desemprego desde que começou o levantamento em 1993. Dados recentes da PED (maio de 2015) demonstraram que a taxa de desemprego subiu abruptamente para 7,8 % (148 mil pessoas), o que reflete os sinais de estagnação da economia e a crise econômica que vem afetando o país. Dentro de um cenário de grave crise econômica e política em âmbito federal, pode-se considerar esse índice aceitável quando comparado aos patamares de 2009, por exemplo. Até a crise, o cenário em Porto Alegre era de boa oferta de vagas de trabalho, oportunidades de qualificação profissional, taxa de desemprego menor e salário estável na Região Metropolitana.

1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Diversos trabalhos como o de Sanders (2011) têm mostrado empresas que empregam a Liderança Servidora. Tais organizações são orientadas pela cultura do servir, por isso, por uma questão de coerência, aplicam esse tipo de liderança. Essas organizações têm mostrado saúde financeira duradoura, elevada motivação e capacidade de manter a qualidade de vida no trabalho em momentos de crise econômica. A essas qualidades some-se seu evidente caráter ético e sua vocação

de gerar contribuições em produtos e serviços positivos para suas respectivas comunidades. Com esses predicados, é natural que muitos teóricos se proponham a estudar e quantificar seus impactos. Sendo um tipo de liderança contemporânea, naturalmente muitas perguntas permanecem sem respostas: A área pública por ter sua força de trabalho nos *servidores* públicos pode apresentar maior aceitação para este tipo de liderança? A burocracia não apresenta obstáculo intransponível para este tipo de liderança com sua estrutura rígida e hierarquizada? Quais são as dificuldades ou facilidades que o serviço público apresenta para implementação da LS? As competências de liderança valorizadas pelos servidores públicos são compatíveis com as competências do líder servidor? Na esteira destes questionamentos, o presente trabalho busca auxiliar na compreensão da viabilidade da Liderança Servidora na área pública. A teoria sobre a liderança evoluiu no sentido de mostrar que o fenômeno liderança é determinado não só pelo líder como pelo liderado e tem mostrado que o tipo de liderança tem que ter compatibilidade com a cultura organizacional e a estrutura organizacional.



Figura 3 - Fatores que determinam a Liderança

Fonte: Newstrom and Pierce (2010)

Assim, a liderança é um fenômeno complexo determinado por esses fatores conforme visualizamos na figura acima: leader (líder), context (contexto), follower (seguidor) e outcomes (resultados). Para que este trabalho obtivesse êxito, optou-se por focar o estudo na percepção do líder sobre a Liderança Servidora. Assim, desde já, reconhece-se que qualquer tipo de liderança para ser bem sucedido não depende apenas do líder. No entanto, pesa sobre o líder a responsabilidade maior pelos resultados da equipe, seu papel avulta em momentos de mudança e é o principal

interessado em avaliar a possibilidade de um tipo de liderança que traga resultado, preservando a satisfação dos colaboradores. De nada adianta a função gestão de pessoas promover a Liderança Servidora para reforçar a cultura de servir na área pública se aqueles que devem desenvolver a liderança não reconhecem valor nela. Assim, este estudo realizou uma pesquisa qualitativa, tendo como sujeitos da pesquisa aqueles que precisam desenvolver a liderança, seja por serem detentores de um cargo formal diretivo, seja por precisarem conduzir equipes no atingimento de resultados em espaços mais horizontalizados na esfera pública. Buscou resposta para a seguinte questão:

Qual a viabilidade da Liderança Servidora na área pública do ponto de vista daqueles que lideram?

1.4. JUSTIFICATIVA

No âmbito da administração pública, os empregados são contratados para ocupar um cargo de *servidor*, no entanto é fundamental saber se essa nomenclatura tem algum impacto na forma como o trabalho é encarado. Se ela pode realmente ser mobilizada como fator facilitador no processo de liderar. Neste sentido o presente trabalho objetiva conhecer a adequação da Liderança Servidora no âmbito da administração pública.

O propósito deste estudo, portanto, é descobrir qual a viabilidade da Liderança Servidora na esfera pública em âmbito municipal, se o ambiente público é solo fértil para este tipo de liderança ou não, a consistência do senso de servir dos servidores, se de fato é algo que possa ser empregado no processo de liderar.

Saber a viabilidade da Liderança Servidora (LS) na esfera pública é fundamental diante de qualquer resposta. Se os resultados da pesquisa sugerirem a adequação desse tipo de liderança, os cursos de capacitação e os tomadores de decisão na esfera pública municipal terão uma alternativa para promover o atingimento de resultados em situações em que é preciso orientar esforços no atingimento de um objetivo comum. No entanto, se a pesquisa indicar a falta de consistência do senso de servir e a inadequação da LS com o modo de pensar dos servidores públicos, os tomadores de decisão poderão antever as dificuldades que enfrentarão se optarem por sua implementação.

Saber, portanto, a viabilidade da Liderança Servidora é importante para todos envolvidos com a administração pública, sobretudo para aqueles que têm o poder de afetar a motivação dos servidores públicos. Hoje em dia, a temática da motivação tem apontado para a importância de se enfatizar o sentido do trabalho, sentido que na administração pública é sempre muito claro - servir a todos os cidadãos para que a sociedade alcance o bem estar - claro, mas nem por isso significa que é um elemento empregado no dia-a-dia das organizações públicas. A Liderança Servidora conduz justamente à ênfase neste sentido e na sua mobilização como principal elemento de motivação.

Profissionais envolvidos com a gestão de pessoas na área pública, a partir do entusiasmo com os resultados alcançados com um tipo de liderança na área privada, naturalmente tentam transplantá-lo para atingir os mesmos efeitos positivos. No entanto, a seriedade envolvida com a aplicação dos recursos públicos reclama sempre critérios e indicadores seguros para que eles não sejam desperdiçados.

1.5. OBJETIVOS:

1.5.1 Objetivo geral

Identificar a percepção dos servidores públicos que precisam liderar quanto à viabilidade da Liderança Servidora na SMTE de Porto Alegre.

1.5.2 Objetivos específicos

- Esclarecer, a partir da fala dos entrevistados, o que para eles representa ser um *servidor público*.
- Verificar se a sua percepção de líder ideal é compatível com o modelo de líder servidor.
- Analisar a sua percepção da burocracia e das particularidades do serviço público em face da LS.
- Identificar se os entrevistados consideram a LS um instrumento eficaz para bem atender os cidadãos.
- Contribuir para compreensão dos modelos de liderança na área pública.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA DE SERVIR NAS ORGANIZAÇÕES:

Quem quiser viver da indústria e do comércio terá de se conscientizar de que as coisas mudaram. Ninguém mais opera exclusivamente nos setores do comércio e da indústria. Na realidade, esses dois setores dependem dos serviços que prestam, não dos produtos que entregam. O mundo empresarial de hoje é o mundo dos serviços. A grande maioria das empresas ainda não percebeu esse fato ou ainda não está preparada para essa nova era. Poucas estão autorizadas e treinadas para servir o outro, nesse caso o cliente. As companhias de sucesso serão as empresas que eu chamaria de "preparadas para servir" (KANITZ, 2011).

Conforme destaca o autor, mesmo os setores que antes se preocupavam exclusivamente com os produtos precisam ter presente a necessidade de atender às expectativas dos seus clientes. Cada vez mais se espera que os produtos sejam personalizados, que incluam componentes almejados pelos clientes. Faz-se necessário, por isso, que cada produto lançado seja antecedido por um estudo rigoroso sobre o mercado consumidor alvo dos produtos. No mundo atual não basta mais inventar um produto e depois delegar para os vendedores a tarefa de convencer os clientes do seu valor. Agora em vez de persuadir os clientes esses devem ser previamente consultados, as suas necessidades e desejos devem ser investigados. Segundo Kanitz (2011), muitas organizações apresentam uma resistência cultural quanto à ideia de servir, uma vez que em países colonizados o ato de servir acabou sendo associado com algo negativo. "Servir o outro está associado a servilismo, a serviçal, a subserviência, termos absolutamente negativos." Para superar esse entrave cultural propõe a pergunta: "Que ações uma empresa ou uma repartição pública poderá efetivar para se transformar numa organização preparada para servir os outros?" Assim, discorre sobre a necessidade de países com longo histórico escravocrata ressignificarem o ato de servir, persuadindo os colaboradores dentro da organização de que se trata de um valor positivo. Apenas quando as organizações ressignificarem o ato de servir como algo positivo, a cultura organizacional não terá obstáculos para ser uma cultura de servir, tão necessária na sociedade atual.

Dentro da Administração, a área que mais tem-se dedicado a fazer do cliente

o centro de qualquer de suas ações é o Marketing. Defendendo a gestão orientada para o cliente, salienta os riscos da miopia de Marketing. Tal conceito designa organizações que por não se focarem nos clientes acabam por perder a visão correta sobre seu negócio. Não conseguem visualizar os reais benefícios que estão por trás dos produtos que ofertam comprometendo seu crescimento futuro. Na tabela seguinte podemos identificar empresas que superaram o pensamento errôneo de seu negócio, focando na satisfação das necessidades do consumidor.

Empresa	Descrição da miopia	Descrição orientada ao Marketing
Cingular	“Somos uma companhia telefônica.”	“Somos uma empresa de comunicação.”
JetBlue Airways	“Estamos no negócio de viagens aéreas.”	“Estamos no negócio de transporte.”
Morgan Stanley	“Estamos no negócio de mercado de valores.”	“Estamos no negócio de serviços financeiros.”
Sony	“Estamos no negócio de videogame.”	“Estamos no negócio de entretenimento.”

Quadro 2 - Culturas com visão correta

Fonte: (BOONE E KURTZ, 2008, p.15)

Conforme sustenta Peter Drucker apud Kotter e Armstrong (1998): “O objetivo do Marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviço sirva...e venda por si próprio.”

Sanders (2011) discorre sobre sua experiência como presidente à frente da United Supermarket, enaltecendo as vantagens que vivenciou de uma organização com cultura servidora. Destaca que a United conseguiu crescer e se desenvolver em um ambiente extremamente competitivo em que a margem de lucro é ínfima, atribuindo o sucesso à cultura de servir que gera uma cultura marcada pela colaboração e a unidade. A cultura é transmitida sobretudo pelos atos e não pelas palavras dos líderes da United e está baseada no sentido mais profundo de servir a comunidade na qual está inserida. Este sentido mais amplo norteia todas as ações da empresa e segundo Sanders é o grande referencial para tomar as decisões que sempre são baseadas no longo prazo.

Sobre articular o sentido do trabalho vinculando a um propósito mais profundo,

um exemplo bem característico é a Medtronic, empresa líder em tecnologia médica que fabrica válvulas cardíacas artificiais. Essa empresa foi objeto de interesse de Scott Cawood, estudioso de organizações voltadas para as pessoas, por manter um alto nível de retenção de funcionários ao mesmo tempo que os mantém motivados. Ao entrevistar os funcionários desta empresa percebeu que todos tinham uma visão particular: não consideravam que seu papel era fabricar válvulas, mas sim salvar vidas. Encorajando essa visão, a empresa organiza encontros anuais entre seus funcionários e seus clientes que estão vivos graças à tecnologia da empresa. Essa ação, segundo Sanders (2011), enfatiza para os funcionários que estão envolvidos em seu trabalho com um propósito mais significativo fazendo com que sua motivação permaneça em alto nível.

Outra organização que se destaca pela atenção especial que oferece a seus clientes é a Southwest Airlines. Essa empresa conseguiu criar uma cultura em que todos colaboradores sentem-se encorajados a oferecer a seus clientes um tratamento mais humano possível. Diversos clientes relatam ficarem surpreendidos com o tratamento recebido nas mais diversas circunstâncias. Sanders (2011) salienta que essas ações são fruto de uma cultura consistente desenvolvida de dentro para fora e que por isso dificilmente pode ser imitada pelos seus concorrentes.

Kotter e Armstrong (1998) trazem o exemplo da Home Depot citando seu fundador e executivo-chefe, Bernie Marcus: “Todo o nosso pessoal entende o que vem a ser de fato o Santo Graal. Ele não é, definitivamente, o lucro dos balanços. O Santo Graal é o compromisso apaixonado e quase cego de cuidar dos clientes.” A missão da empresa é simples, ajudar os clientes a resolver seus problemas com ferramentaria doméstica. De forma surpreendente, a empresa evita a técnica de vendas de alta pressão usada por alguns varejistas. Em vez disso os vendedores são encorajados a pacientemente atender seus clientes até que eles tenham seu problema solucionado. Para garantir que os interesses dos clientes serão priorizados não paga comissão aos vendedores, oferecendo um salário fixo para que passem o tempo necessário sem se preocuparem com a venda. Além disso os funcionários são acionistas da empresa, recebendo sete por cento do seu salário anual em ações da companhia. De fato, o mais surpreendente é que os funcionários em vez de fazer os clientes gastarem mais, como nas outras organizações, fazem os clientes gastarem menos, sendo inclusive treinados a procederem desta forma. Bernie, apud

Kotter (1998), co-fundador da empresa relata: “Eu adoro quando os compradores dizem que estavam preparados para gastar 150 dólares e nosso pessoal lhes mostra que é possível resolver o problema com quatro ou cinco dólares.” Essa cultura de servir provou ser sustentável porque a empresa teve suas vendas crescendo 35% ao ano, nos últimos dez anos, e apresentou um lucro médio anual de 45,5% durante esse período.

Assim, podemos exemplificar o sucesso da cultura de servir no quadro resumido abaixo:

Organização e sua cultura de servir	Traço salientado de uma cultura servidora
United Supermarkets	Liderança baseada em valores
Medtronic	Motivação dos funcionários pela articulação do sentido do trabalho
Southwest Airlines	Tratamento atencioso aos clientes proporcionando uma experiência agradável
Home Depot	Construção de relacionamentos duradouros com os clientes

Quadro 3 - Traços de uma cultura servidora

Os exemplos de cultura servidora acima emergiram nos Estados Unidos da América. Certamente algumas características culturais americanas favoreceram o desenvolvimento dessas culturas organizacionais como, por exemplo, a ética de trabalho protestante e outras dificultaram como, por exemplo, a intensa competitividade que marca as relações de trabalho. Abaixo, referencial teórico irá discutir a influência do contexto cultural na percepção do ato de servir como valor positivo.

2.2 ORGANIZAÇÃO E CONTEXTO CULTURAL

Da mesma forma que existem culturas que, por sua história marcada pela escravidão e uma estrutura social estratificada, têm uma percepção negativa sobre o ato de servir, outras culturas entendem o ato de servir como um valor positivo.

[...] a cultura tradicional de arroz é uma operação cooperativa.[...] O processo de cultivo requer intenso trabalho em grupo, com curtos picos de plantio, crescimento e colheita. Espera-se que todos usem o máximo de sua

habilidade para assegurar que o resultado da colheita coletiva seja a melhor possível. Caso uma só família falhe em manter as suas valetas de irrigação em bom estado, o grupo inteiro sofre. [...] Não existem ganhadores nem perdedores individuais. [...] Respeito e dependência de um para com o outro são centrais ao tipo de vida. É este tipo de cultura de arroz que agora é visto na fábrica japonesa.[...] Proteção do empregado, servir um ao outro, bem como aceitação do próprio lugar e da dependência do sistema como um todo, são características dominantes. Esta orientação de serviço estende-se às relações entre as organizações e a sociedade mais ampla [...] Em muitos países ocidentais, a cultura individualista leva a procurar ganhar auto-respeito competindo com os outros ou contra um “sistema” mais amplo, enfatizando assim nova individualidade e segregação. No Japão, por outro lado, as condições culturais permitem aos trabalhadores atingir o auto-respeito através de servir dentro do sistema, mesmo que possa haver muitos aspectos do sistema que acham aversivos. Com relação a isso, o espírito do samurai impregna toda a cultura. (MORGAN, 2009, p.118-120)

Morgan na citação acima expõe algumas das razões históricas que segundo estudiosos sobre a cultura japonesa explicariam as peculiaridades do povo japonês quanto ao seu compromisso em servir, entendendo o ato de servir como um valor positivo. Na cultura ocidental o individualismo e a competitividade tendem a tornar o ato de servir um fardo temporário para se conquistar uma nova posição e ser servido sinônimo de vitória pessoal, enquanto o japonês sente-se dignificado servindo mesmo quando não concorda plenamente com o contexto de trabalho no qual está inserido. Isso porque sente que seu valor como pessoa está associado ao que é capaz de produzir para a comunidade, mesmo que os outros elementos desta falhem ao desempenhar seu papel. Mesmo seus heróis, os *samurais* (a palavra *samurai* vem do verbo *Saburai*, que significa *aquele que serve ao senhor*) atuam na cultura como um modelo, um ideal que incorpora os valores da coragem, lealdade, perfeccionismo e sacrifício em prol do coletivo e que inspira a ética de trabalho do povo japonês. Identifica-se nas palavras de Kosuke Matsushita, que foi um dos célebres industriais do Japão, sobre a filosofia da sua companhia, a Matsushita Electrical Company, como esse ideal de servir a coletividade se reflete no mundo do trabalho:

Nós nos dedicamos ao desenvolvimento da nação e ao desenvolvimento da nossa indústria. Com nossos esforços, esperamos melhorar a qualidade de vida que nos rodeia. O lucro por si só não será nosso principal objetivo; nós também buscaremos formas de beneficiar a sociedade. (DE MENTE, 2005, p.35)

Assim, infere-se o quanto o contexto cultural, as tradições, os costumes e os heróis de um povo influenciam o mundo do trabalho e a percepção sobre determinadas atitudes e comportamentos. Também, observa-se quanto determinados tipos de liderança encontram recepção em função de raízes históricas distantes e filosofias que marcaram profundamente cada cultura.

Muito embora nem todas as culturas apresentem condições favoráveis para a cultura de servir, ela não deixa de ser necessária e conseguir se impor apesar das resistências, afinal o setor de serviços hoje em dia é o que mais emprega e cresce sendo o carro chefe de muitas economias

É comum as pessoas associarem desenvolvimento econômico e geração de empregos à atividade industrial - mas, na verdade, o grande impulso para o País (Brasil), atualmente, vem dos serviços. O crescimento desse setor está ligado a dois fatores principais: a variedade de tipos de negócios que ele abrange e a necessidade de investimento inicial mais baixo, quando comparado a empresas que lidam com produtos. (SAIBA..., 2012)

Com a finalidade de caracterizar o serviço como atividade econômica segue referencial abaixo sobre serviços e particularmente sobre serviço público.

2.3 SERVIÇO PÚBLICO

2.3.1 Serviço

Não existe apenas um conceito de serviço amplamente aceito e empregado. Existem vários conceitos, cada um com um enfoque, enfatizando determinado aspecto, por isso o entendimento da ideia de serviço se dá pela análise das definições trazidas por diversos autores. Primeiramente, o traço que não difere é a simultaneidade da produção e do consumo que torna o serviço tão especial.

A maior parte dos *experts* nessa área considera que o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado; geralmente ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas (tais como conveniência, diversão, oportunidade, conforto ou saúde) que representam essencialmente interesses intangíveis do seu primeiro comprador. (QUINN; PAQUETTE, *Scientific American*, vol. 257, n. 2, December 1987, p. 50 *apud* FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Registra-se a diferença entre bem e serviço nas palavras destes autores:

Uma definição precisa de bens e serviços deve distingui-los com base em seus atributos. Um bem é um objeto físico tangível ou produto que pode ser criado e transferido; ele tem uma existência através do tempo e, desse modo, pode ser criado e usado posteriormente. Um serviço é intangível e perecível; é uma ocorrência ou processo que é criado e usado simultaneamente ou quase simultaneamente. Embora o consumidor não possa conservar o serviço real após ele ter sido produzido, o efeito do serviço pode ser mantido. (SASSER, OLSEN e WYCKOFF, *Management of Service Operations*, Allyn e Bacon, Boston, 1978, p.8. *apud* FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2005)

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) visando sintetizar o que vem a ser serviço a partir de diversos autores sustentam que serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor. Outra definição elucidativa por ampliar um pouco a extensão do serviço é a de Carvalho e Paladini (2005, p. 332), para eles : “Serviço: resultado gerado por atividades na „interface entre fornecedor e cliente” e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente”. Assim, obviamente devemos incluir em serviço o adequado planejamento da prestação de serviço, neste sentido o recrutamento e o treinamento dos funcionários irão repercutir no atendimento dos clientes o que bem mostra que o serviço começa bem antes da interface entre fornecedor e cliente. Já a definição de Peter Hill e Philippe Zarifian (*apud* CARVALHO e PALADINI, 2005) apresenta o mérito de indicar o objeto do serviço como partícipe no processo:

Um serviço pode ser definido como uma „mudança” na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à baila como resultado da atividade de outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anterior. (p. 332)
Serviço é uma organização e uma mobilização, a mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a „mudança” nas condições de atividades do destinatário do serviço. (p.332)

Intangibilidade	A maior parte dos benefícios de um serviço não estão associados a um bem.
Heterogeneidade	Na medida em que cada cliente possui suas peculiaridades como indivíduo e cada servidor também é único teremos como resultado que um serviço prestado nunca será igual a outro.
Perecibilidade	Os serviços não podem ser estocados para posterior consumo.
Simultaneidade	Os serviços são consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos.
Julgamento	O julgamento sobre o serviço prestado abrange todo o processo,

abrangente	não somente o resultado final.
Avaliação com alto grau de subjetividade	O cliente também participa do processo com sua subjetividade, o que torna difícil realizar uma avaliação precisa.

Quadro 4 - Características do serviço

Fonte: Adaptado de Bardine

OS TIPOS DE SERVIÇOS

Há várias formas de classificar os serviços, do ponto de vista de comércio Las Casas (2004) apresenta dois tipos: os serviços que tem um produto intangível, é o caso de um advogado que presta um serviço em que o produto tem como base sua experiência e conhecimento; e os serviços que são consumidos junto com os bens, em uma cafeteria o ambiente é tão responsável pela experiência do consumo quanto o sabor da bebida oferecida.

Outra classificação considera a variedade e o volume dos serviços prestados como critérios para tipificá-los. Pode-se pensar num contínuo entre dois extremos, de um lado o serviço de massa padronizado com baixa variabilidade e de outro o serviço personalizado e variável. Para exemplificar tome-se o serviço público que atende muitas pessoas (alto volume) de forma padronizada quando comparado com um salão de beleza de um célebre cabeleireiro, neste caso o atendimento será altamente personalizado.

No local onde esse trabalho foi realizado – Secretaria Municipal do Trabalho e emprego – os serviços são intangíveis, o servidor irá empregar seus conhecimentos técnicos e experiência para organizar cursos e eventos de capacitação e para resolver várias demandas relacionadas à geração de emprego e renda. Com relação a volume pode ser considerado elevado porque é preciso continuamente criar possibilidades de inserção no mercado de trabalho e embora os processos sejam similares sempre apresentam especificidades.

2.3.2 Serviço Público

Segundo Souza (2013) o serviço público tornou-se objeto de interesse no Brasil em 1808, data marcada pela vinda da coroa portuguesa. Naquele momento a sede de todo império português passou a ser o Brasil e se fez necessário organizar

uma estrutura para viabilizar o exercício do governo português em nossas terras. Depois com a independência do Brasil e com a proclamação da República cada vez mais se fez necessário uma administração pública própria e a figura do funcionário público desde então vem fazendo parte da força de trabalho brasileira. Dessa forma, funcionário público é aquele que mantém um contrato de trabalho com o Estado, seu vencimento é proveniente de arrecadação de impostos e conquistou seu cargo mediante concurso público. Outros dois momentos que Souza registra como importantes são a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil pelo presidente Getúlio Vargas que resultou no decreto nº 1.713 de 28 de outubro de 1939 e suas alterações, tal decreto regia os direitos e deveres dos funcionários que prestam serviços públicos e a expansão e diversificação do aparelhamento do Estado após 1938 com a ampliação da administração indireta: fundações, autarquias e estatais, ampliaram o quadro de pessoal e suas denominações no emprego público.

A palavra **servidor público** em vez de funcionário público passou a ser empregada mais frequentemente após a proclamação da Constituição de 1988, a constituição se referiu aos trabalhadores do Estado como servidores públicos, espécie de agentes públicos. Os agentes compreendem agentes políticos, Servidores Públicos e os particulares em atuação colaboradora. Portanto, Servidores Públicos para fins legais são agentes permanentes, profissionais, a serviço da Administração Pública. São subdivididos em:

Servidores Públicos

- Estatutários;
- Celetistas – empregados públicos;
- Temporários – com funções públicas sem vínculo a cargos ou empregos públicos, artigo 37, IX, da Carta Federal.

Os conceitos de serviço público em sua maioria são provenientes da Ciência Jurídica, como exemplo é interessante considerar a definição de um jurista e outra mais recente. O jurista Celso Antônio Bandeira de Melo (1999) conceitua:

Serviço público é toda a atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestados pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito

Público - portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais - instituído pelo Estado em favor de interesses que houver definido como próprios no sistema normativo. (...) a noção de serviço público há de se compor necessariamente de dois elementos: um deles, que é seu substrato material, consiste na prestação de utilidade ou comodidade fruível diretamente pelos administrados; o outro, traço formal indispensável, que lhe dá justamente caráter de noção, consistente em um específico regime de Direito Público, isto é, numa "unidade normativa (MELO, 1999, p.27).

E Moreira Neto (2000) apresenta um conceito que contempla as novas relações do Estado com a sociedade em que esta realiza serviço público sob a permissão daquele:

Conceito "tradicional" de serviço público: "atividade da Administração Pública que tem por fim assegurar de modo permanente, contínuo e geral, a satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, assim por lei consideradas, e sob as condições impostas unilateralmente pela própria Administração". Conceito "contemporâneo" de serviço público: "as atividades pelas quais o Estado, direta ou indiretamente, promove ou assegura a satisfação de interesses públicos, assim por lei considerados, sob regime jurídico próprio a elas aplicável, ainda que não necessariamente de direito público. (MOREIRA NETO, 2000, p. 99)

Há uma classificação que divide os serviços públicos entre aqueles que devem ser executados diretamente pelo Estado (próprios) e aqueles que podem ser executados indiretamente por meio de organizações públicas ou até mesmo concedidos a particulares (impróprios).

Outro critério importante define serviço público como aquilo que atende as necessidades ou interesses coletivos, isto é, é a população que define o que vem a ser serviço público, é uma forma de se inverter a concepção usual de serviço público como instrumento do Estado elaborado pelo Estado diante do qual cabe ao cidadão se conformar Di Pietro (1999).

Cunha (2008) salienta, que, independentemente da forma que se considere o serviço público, não podemos imaginá-lo imutável. Para observar o princípio da eficiência necessita estar continuamente se atualizando e se reformando, isto é, se aperfeiçoando. Observa-se desse modo que o princípio da eficiência da Administração Pública acaba por determinar a constante incorporação de novos elementos tecnológicos, físicos e humanos capazes de promover melhorias no serviço prestado.

2.4 COMPREENDENDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública como representação da burocracia foi implementada durante o Governo de Getúlio Vargas, a partir de então a política de pessoal passou a se basear no mérito, a estrutura se tornou unificada e homogênea e a corrupção e o nepotismo passaram a ser combatidas (CHIAVENATO, 2006). Para se avaliar a burocracia no seu justo valor deve-se fugir do senso comum e observar o contexto histórico em que foi implementada. Na época o patrimonialismo era natural e as oligarquias dominavam a máquina pública indicando seus protegidos, esses por sua vez decidiam em favor de seus “padrinhos”, na verdade a máquina pública era formada por uma rede de favoritismo e interesses escusos. A burocracia neste contexto funcionou como uma reforma profunda e benéfica moralizando e profissionalizando a Administração Pública. Neste sentido, é oportuno listar as vantagens do Estado Burocrático:

- Divisão de trabalho definida em cargos hierarquizados
- Rotina elimina variabilidade de resultados
- Elimina julgamentos subjetivos
- Autoridade reside na posição e não na pessoa
- Carreiras, competências fixas, cargos padronizados
- Reduz a desintegração dos órgãos.
- Funcionários devem obediência às definições do cargo.
- Organizados em carreiras e promovidos por tempo de serviço ou mérito

No entanto, se naquele momento o controle minucioso, a hierarquia rígida e estruturada atuaram como remédio eficaz para curar um Estado doente essas características sem forte justificativa tendem a provocar disfunções. De fato, não se tardou a reconhecer isto e para resolver estes problemas foram tentados diversos programas: a criação do COSB (Comitê de Simplificação da Burocracia); da SEMOR (Secretaria de Modernização da Reforma Administrativa); o Decreto-Lei nº 200, de 1967; o PND (Programa Nacional de Desburocratização); e ainda outros de menor vulto que não tiveram o sucesso desejado (Bresser-Pereira,1998). Depois dessas tentativas, em 1995, foi implementado o que se chamou modelo gerencial. Segundo

Fernando Luiz Abrucio (1997):

É a partir deste processo que o modelo gerencial começa a preencher um vácuo teórico e prático, captando as principais tendências presentes na opinião pública, entre as quais se destacam o controle dos gastos públicos e a demanda pela melhor qualidade dos serviços públicos.

A ideia norteadora da reforma do aparelho do Estado relacionava-se com os conceitos de eficiência, flexibilização, controle finalístico, contrato de gestão, qualidade e cidadão-cliente.

Tendências que norteiam o modelo gerencial da Administração Pública contemporânea:

- limitação das dimensões do setor público;
- profissionalização do servidor público com manutenção do conceito de carreira e desenvolvimento de habilidades gerenciais;
- eliminação do excesso de formalismo e valorização apenas das formalidades essenciais, flexibilizando-se as regras que regem a burocracia pública.

A ideia da administração pública melhorar através de uma gestão eficiente deu início ao Managerialism que compreende, atualmente, o *Consumerism* e o *Public Service Orientation*. Esse movimento buscou combater as distorções da burocracia, quais sejam:

- Auto-referência da burocracia;
- Ausência de flexibilidade;
- Formalização excessiva: o respeito às regras é mais importante que resultados alcançados; Estado pesado demais, lento demais;
- Múltiplos níveis decisórios, dificultando o controle e a responsabilização.

No entanto, no início a ideia da administração pública ser administrada como uma empresa privada atenta ao corte de custos e a ampliação de receitas foi aprimorada com o Consumerism que advogava que o cidadão deveria ser visto como um cliente a ser satisfeito. O cidadão deixa de ser mero contribuinte e passa a receber o devido respeito.

Ver o cidadão como um cliente foi um avanço extraordinário, tal ideia mudou radicalmente a forma com que o cidadão é tratado, na prática ainda levará muito

tempo para as organizações se colocarem a altura dessa visão, mas muitos, zelosos da finalidade mais ampla do serviço público, alertam quanto aos cuidados que se deve ter ao encarar o cidadão como um cidadão cliente.

2.5 SERVIDOR PÚBLICO E O CIDADÃO-CLIENTE

Servidor público é o termo utilizado, *lato sensu*, para designar "as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos." (DI PIETRO, p. 433). Esta definição se tem sua utilidade para identificar um servidor público perante a lei diz muito pouco quanto a natureza deste serviço. Hoje em dia, resultado dos esforços para se aprimorar a prestação de serviço público, busca-se salientar mais o servidor público como alguém que precisa atender bem seu cliente: o cidadão que tem seus direitos sociais assegurados pela Constituição. O serviço público encarado desta forma evita as disfunções da burocracia, particularmente sua tendência a ser auto-referida. No entanto, esta nova maneira de tratar o serviço público é relativamente recente, ainda mais na realidade brasileira, onde por razões históricas os representantes do estado eram vistos como a autoridades a serem obedecidas e não como servidores. Posto isto, o importante é que cada vez mais movimentos concretos no sentido de encarar o cidadão como um cliente a ser satisfeito vem sendo realizados. Esta tendência coloca em destaque três importantes princípios aplicados à administração pública: o princípio da moralidade, o da finalidade e o da eficiência. Para bem servir é necessário que os atos e as atividades públicas obedeçam a princípios morais, tais atos precisam visar o interesse público e devem ser feitos de forma competente. Ao considerar o cidadão como um cliente assume-se o ponto de vista do Marketing, natural, portanto, que todos os conhecimentos desta disciplina sejam aplicados, com adaptações na administração pública. O Marketing, a cultura de Marketing dentro de uma organização, seja pública ou privada, leva a atitude de servir o cliente, coloca este como prioridade, o que por outro lado exige do trabalhador uma atitude de servidor. Assim, é comum se deparar na literatura de Marketing com louvores a ações qualificadas como serviço excelente, serviço fiel a cultura da empresa e que por seus méritos irá fidelizar o cliente primando pela continuidade dessa relação. A convergência da visão atual do Marketing com a postura exigida pelo servidor

público é um indicador irrecusável de que o futuro da administração pública privilegiará o servidor que serve o cidadão e não o que serve a máquina pública inconsciente da sua finalidade conforme declarou Bresser-Pereira (1998) “Ver o cidadão como um cliente significa apenas dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática, auto-referida, voltada para seu próprio poder”.

2.5.1 Crítica à ideia de cidadão-cliente

Muito embora o avanço de se enxergar o cidadão como um cliente são importantes algumas ressalvas. A administração pública precisa equilibrar o interesse de um cidadão com o interesse potencialmente conflituoso da coletividade. Além disso, a visão do cidadão como um cliente pode ser limitante já que o cidadão é bem mais do que isso. O cidadão elegendo seus representantes e avaliando o serviço público exerce um papel muito mais amplo do que o consumidor de uma empresa privada orientada para o lucro. Daí abandonar-se, atualmente, o uso da palavra cliente para se referir ao cidadão, a palavra cidadão evita comparações inadequadas com situações de mercado onde o lucro é o mais importante.

Isso faz com que a cidadania assuma uma importância infinitamente maior no setor público, onde o cidadão-cliente é um cidadão-cidadão, um cidadão pleno, que é o objeto dos serviços públicos e também seu sujeito, na medida em que se torna partícipe na formação das políticas públicas e na avaliação dos resultados.” (BRESSER-PEREIRA apud CAVALCATE, 2009).

2.6 LIDERANÇA

Peter Drucker (1990, p.75), no capítulo 15 de título “Liderança: Mais Ação e Menos Ostentação”, introduz a análise que faz do tratamento que vem sendo dado à temática da liderança relatando um telefonema recebido em que era solicitado para palestrar sobre liderança:

A liderança está na moda. “Queremos que você coordene para nós um seminário a respeito de como adquirir carisma”, disse-me o vice-presidente de recursos humanos de um grande banco pelo telefone – e falando a sério. Proliferam os livros, artigos e conferências sobre liderança e as “qualidades” do líder. Parece que todo CEO precisa ficar parecido com um elegante general da Cavalaria Confederada, ou com Elvis Presley da sala da diretoria.

É claro que a liderança é importante. Infelizmente, porém, ela é algo diferente daquilo que é hoje apregoado sob esse rótulo. Ela tem pouco a ver com “qualidade de liderança” e menos ainda com “carisma”. Ela é banal, pouco romântica e maçante. Sua essência é o desempenho.

Em primeiro lugar, a liderança não é, em si, boa ou desejável. Liderança é um meio. Portanto, a pergunta crucial é liderança para que fim. A História não conhece líderes mais carismáticos que a tríade deste século, composta por Stalin, Hitler e Mao – os maus líderes que infligiram mal e sofrimentos sem precedentes à humanidade.

Nesta citação pode-se observar que DRUCKER lamenta os equívocos em torno da liderança. As pessoas em sua demanda por algo miraculoso ou em busca de uma panaceia mágica criam um **mercado** onde são oferecidas falsas facilidades, apresentadas como a última moda. No intuito de lucrar com esse mercado não faltam aqueles que por ignorância ou má-fé ora apresentam novas abordagens que ignoram pressupostos já comprovados como errôneos, ora apresentam mais do mesmo com uma nova roupagem. Por isso, Bergamini salienta a importância de se estudar a evolução das diferentes teorias sobre liderança e sua real contribuição para se evitar equívocos:

Conhecendo como se deram as tentativas anteriores voltadas à explicação do fenômeno e do processo de liderança é que se poderá caracterizar mais precisamente o mérito das obras divulgadas na atualidade, atribuindo a elas o verdadeiro grau de confiança que merecem receber. (BERGAMINI, 1994, p. 103)

Após esse estudo o observador terá condições de avaliar cada proposta de liderança. Além disso, deve-se ter uma postura madura, considerando que a evolução do conhecimento humano se dá de forma dialética e sedimentada, não há possibilidade de surgir uma teoria completamente inovadora que resolverá todos os problemas, quando tratamos sobre relações humanas.

Isto posto, o presente trabalho trata sobre Liderança Servidora sem ignorar que ela está apoiada sobre as conquistas da Liderança Transformacional, sendo um tipo de Liderança baseada em princípios que é inovadora apenas na medida em que em sua proposta é evidenciado que o valor de um líder não está em si mesmo, mas em que ele consegue oferecer, em seus serviços prestados para os seguidores, para que estes por sua vez possam melhor servir os clientes da organização. Sustenta que o verdadeiro líder deve se apoiar não em cargos formais mas na autoridade conquistada justamente por seus serviços já prestados para as pessoas. E finalmente não receia afirmar que o caráter é indispensável no processo de liderar, conforme argumenta DRUCKER (92, p.77):

O requisito final da liderança eficaz é ganhar confiança. De outro modo, não haverá seguidores – e a única definição de um líder é alguém que tem

seguidores. Para se confiar num líder não é necessário gostar dele. Nem concordar com ele. Confiança é a convicção de que o líder fala sério. É a crença numa coisa muito antiquada, chamada “integridade”. As ações de um líder e suas crenças professadas devem ser congruentes, ou ao menos compatíveis. A liderança eficaz – e, mais uma vez, este é um critério muito antigo – não se baseia em ser inteligente; ela se baseia principalmente em ser consistente.

Depois que eu disse essas coisas pelo telefone ao vice-presidente de recursos humanos do banco, houve um longo silêncio. Finalmente, ele disse: „Mas isso não é diferente dos requisitos para ser um gerente eficaz, que conhecemos há muitos anos”. Precisamente.”

Segundo Tolfo, embora os conceitos sobre liderança variem segundo o enfoque teórico, há um denominador comum. O processo de liderar é um processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo (fenômeno grupal) com o propósito de atingir um ou mais objetivos em determinada circunstância. (HERSEY E BLANCHARD, 1977; BERGAMINI, 1994 apud Tolfo, p.275)

Autor	Conceito	Ênfase
Hemphill e Coons (1957, p. 7)	“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.”	Objetivos, comportamentos
Hersey e Blanchard (1977, p. 87)	“Definimos a liderança como um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação.”	Influência, objetivos
Hall (1984, p. 113)	“A liderança é uma forma especial de poder, estreitamente relacionada com a forma 'referente'[...] já que envolve, nas palavras de Etzione (1965), 'a capacidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, de despertar a anuência voluntária dos seguidores numa ampla faixa de assuntos.”	Poder de referência, características do líder e consentimento
Yukl (1989, p. 253)	“[...] influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo, e influência na cultura de uma organização	Influência, comportamento, objetivos

Davis e Newstron (1992, p. 150)	“Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos.”	Encorajamento, objetivos
Chiavenato (1955, p. 138)	“Influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”	Fenômeno social, influência, objetivos
Bowditch e Buono (1992, p. 118)	“A liderança pode ser considerada um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas.”	Influência, objetivos
Hesselbein (1999, p.10)	“Liderança é a capacidade de administrar tendo em vista a missão da organização e mobilizar pessoas em torno dessa missão.”	Missão, mobilização de pessoas
Tichy (1999, p. 265)	“Liderança é a capacidade de ver as coisas como elas realmente são e mobilizar uma reação apropriada.”	Mobilização de pessoas

Quadro 5 - Definições de Liderança

Fonte: Tolfo (2010, p.276)

Tolfo (2010, p.275) explica que a evolução do conceito de liderança tem sido no sentido de enfatizar o papel do líder como mobilizador dos liderados. Dentro dessa perspectiva, o líder passa de guia a estimulador de relacionamentos baseados no apoio para se atingir um determinado objetivo.

2.6.1 Gerência e Liderança

Para Kotter (*apud* TOLFO, 2010, p.276) há uma diferença entre gerenciar e liderar. Essa diferenciação segundo o autor é adequada na medida em que existem empresas eficientes para atingir resultados, mas que falham na tarefa de transmitir a

missão e os valores organizacionais e na tarefa de influenciar as pessoas a se nortear por essas diretrizes.

Abaixo segue a caracterização de cada uma:

Gerência (tradicional)	Liderança
Elabora agendas com planos	Desenvolvimento de visões e estratégias
Redes de relacionamento através da hierarquia formal	Redes de relacionamento convergentes
Ação pelo comando	Ação pela inspiração
Rigidez	Flexibilidade
Controle	Autonomia
Mantém o sistema vigente	Gera mudanças úteis, desenvolve
Administra	Inova
Focada nos sistemas e estruturas	Focaliza as pessoas
Visão limitada	Perspectiva ampla
Questiona como e quando	Questiona o quê e o porquê
Aceita o status quo	Desafia o status quo
Faz corretamente	Faz a coisa certa

Quadro 6 - Diferenças entre gerente e líder

Fonte: adaptado de (KOTTER (2000) e (BENNIS, 1995) *apud* TOLFO, p. 277)

2.6.2 A evolução da Liderança: as contribuições teóricas ao longo do tempo

Teorias sobre Liderança

As teorias sobre liderança buscam resposta para a seguinte pergunta: Por que algumas pessoas são melhores líderes do que outras?

A Teoria dos Traços

A teoria dos traços busca identificar os traços distintivos de um líder, as características de sua personalidade que o diferenciam dos demais e fazem dele um ser especial e naturalmente feito para conduzir pessoas. Foi a primeira teoria sobre liderança e hoje em dia contestada em alguns aspectos. É considerada fantasiosa por supor existirem pessoas com dons extraordinários capazes de magicamente conduzir a todos. E contestada também por não considerar os diferentes contextos em que emerge a liderança. Outro fator negativo desta teoria é que em sua paixão pela figura do líder ela anulou o liderado que aparece como um ser passivo sendo

levado pelo *líder-campeão*. No entanto, embora essa teoria tenha apresentado seus equívocos. como disse Peter Drucker “Onde há uma empresa de sucesso, alguém alguma vez tomou uma decisão valente.”, sempre haverá interesse pela personalidade desses líderes que inspiraram muitos em seu autodesenvolvimento.

Abordagem Comportamental

Identificação dos estilos de liderança e as reações dos liderados perante estes estilos. As conclusões dos trabalhos conduzidos pelos estudiosos Lewin, White e Lippit foram de que os líderes autocráticos conseguiram alcançar maior produção, mas o grupo apresentou sinais de agressividade, tensão e ansiedade; os resultados apresentados pelos líderes democráticos apresentaram uma qualidade melhor, embora a produção fosse menor, com sinais de maior coesão e comprometimento grupal. E finalmente a liderança *laissez-faire*, ela se mostrou inferior quantitativamente e qualitativamente comparada com os outros estilos.

Chris Argyris teve um impacto marcante com seus trabalhos baseados na psicologia do desenvolvimento. Para o autor, os líderes deveriam conduzir os liderados a um patamar maior de maturidade. Nesse sentido critica as organizações e sua forma de organizar o trabalho por não favorecerem o processo de amadurecimento do indivíduo. (TOLFO, 2010, p. 282)

Nessa época as universidades americanas convergiram no sentido de apontar as habilidades do líder que levavam a um maior padrão de eficiência. Destacaram dois direcionamentos básicos dos líderes: aqueles que eram voltados para as pessoas e para os relacionamentos interpessoais e aqueles que se preocupavam com a eficiência dos processos de trabalho encarando os liderados como engrenagens. (TOLFO, 2010, p. 283)

Já Rensis Lickert apresentou quatro sistemas que descrevem o comportamento do líder (explorador-autoritário, benevolente-autoritário, consultivo e participativo). Trata-se de um contínuo, num extremo está o tipo explorador-autoritário que faz prevalecer sua vontade por imposição de cima para baixo através da cadeia de comando. No lado oposto, está o líder participativo, que confia nos subordinados e faz com que eles participem das decisões importantes da organização.

Abordagem Contingencial

Discussão quanto à variabilidade de situações com as quais o líder se

defronta e a necessidade de liderar conforme cada uma. Esta abordagem considera que em verdade não se pode falar de um mesmo comportamento eficaz em todas as situações. Dependendo do meio ambiente, dos liderados e da cultura, um determinado tipo de liderança se mostra melhor do que outro. Nesse sentido, a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1977, *apud* Cavalcanti, 2009) é uma teoria voltada para os seguidores. Conforme a teoria situacional a liderança exitosa será aquela adequada ao nível de preparo e maturidade dos liderados. Assim, caracterizando determinados níveis de maturidade propõe estilos de liderança compatíveis. Abaixo, seguem os níveis de maturidade e os estilos adequados:

M1 – funcionários despreparados e não desejosos de assumir responsabilidades em relação à tarefa;

M2 - funcionários não capazes de realizar a tarefa, por não terem as habilidades necessárias, porém dispostos e motivados a fazer o que o líder pedir;

M3 – funcionários capazes de realizar a tarefa, mas que não estão dispostos nem motivados para fazer o que o líder quer;

M4 – funcionários capazes e motivados para realizar a tarefa.

Para a teoria situacional quando o funcionário é muito imaturo em relação à tarefa (M1) o líder deve se concentrar no comportamento orientado para a tarefa e ser diretivo ao *determinar* o papel do subordinado e estabelecer objetivos, padrões e procedimentos porque pessoas com esse nível de maturidade não são competentes nem autoconfiantes. O nível de maturidade (M2) de baixa para moderada reclama ainda um comportamento diretivo pela baixa capacidade do subordinado em relação à tarefa, mas, ao mesmo tempo, que estimule o entusiasmo do liderado. Assim, o estilo *persuadir* seria o mais adequado. O nível de maturidade de moderada para alta (M3), a partir daí não faz mais sentido uma postura diretiva do líder, antes é preciso entender porque não há motivação desejável e o liderado deve participar junto das tomadas de decisão. Por isso esse estilo é denominado *compartilhar*. Já quando o subordinado é maduro o líder deve *delegar* responsabilidade a ele e deixar ao trabalhador considerável autonomia para que este decida como será executado seu trabalho. (CAVALVANTI, 2009, p. 53)

Ainda, segundo a teoria situacional, o bom líder deve apresentar adaptabilidade e amplitude de estilo. Adaptabilidade refere-se à capacidade de variar o estilo de liderança de acordo com as diferentes situações. O líder adaptável é

aquele que consegue ser eficaz nas diversas situações, isto é, é capaz de adequar seu estilo ao nível de maturidade do liderado. Amplitude se refere à capacidade do líder em empregar os quatro estilos básicos. Assim, o líder ideal terá um tratamento adequado a cada liderado, e mesmo esse liderado receberá tratamento diverso conforme demonstre amadurecimento. (CAVALCANTI, 2009, p. 53)

2.7 ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS DE LIDERANÇA

Segundo Cavalcanti *et al.* (2009), as abordagens contemporâneas sobre liderança são consideradas atuais porque incluídas dentro da abordagem sistêmica que não mais dissocia a empresa e o líder do contexto mais amplo em que se inserem, nem o homem do seu trabalho.

2.7.1 Liderança Carismática

A liderança carismática está apoiada na seguinte premissa: nossa percepção e nosso julgamento das ações de alguém serão significativamente influenciados pelas suposições que fazemos a seu respeito (ROBBINS, 2002 *apud* CAVALCANTI *et al.*). Dessa forma, ao observarem determinados comportamentos, os liderados fazem uma série de inferências a respeito do líder. Teóricos como Jay Conger e Rasindra realizaram uma interessante análise mostrando as características fundamentais que devem ser percebidas pelos liderados para que seu líder seja considerado carismático. São elas:

- autoconfiança: possuem confiança plena no próprio julgamento e habilidade;
- visão: apresentam uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o status quo. Quanto maior a disparidade entre essa meta idealizada e o status quo, mais os seguidores tenderão a atribuir ao líder uma visão extraordinária;
- habilidade de articulação: eles podem esclarecer e formular sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores e, conseqüentemente, atuando como força motivadora;
- forte convicção: os líderes carismáticos são tidos como fortemente comprometidos, dispostos a assumir elevados riscos pessoais, arcar com custos altos e dedicar-se ao auto-sacrifício para realizar o que pretendem;
- comportamento fora do habitual: os que têm carisma adotam atitudes vistas como

modernas, não convencionais e contrárias às normas. Quando bem-sucedidos, esse tipo de comportamento desperta surpresa e admiração nos seguidores;

- agentes de mudança: os líderes carismáticos são percebidos como agentes de mudança radical, em lugar de mantenedores do status quo;

- sensibilidade ao ambiente: fazem avaliações realistas das imposições ambientais e dos recursos necessários para provocar a mudança.

Assim, com tais características propondo uma visão de onde querem chegar, articulando essa visão, isto é, explicando-a de forma inteligível para os liderados, dispostos a pagar um elevado preço em busca do que acreditam, sendo considerados anticonvencionais e portanto capazes de provocar uma real mudança no estado de coisas e com o senso de realidade capaz de empregar os recursos limitados do presente para promover essa mudança, os líderes carismáticos conseguem conduzir as pessoas a se dedicarem acima do comum.

Dado que o líder carismático demonstra um poder incrível, alguns teóricos tentaram responder a pergunta: é possível desenvolver carisma? Robbins (2002) *apud* Cavalcanti *et al.* (2009) propõe que é possível ser percebido como líder carismático desenvolvendo determinados comportamentos. Ser enérgico, entusiasmado, otimista, fazendo com que essa energia se expresse através da linguagem corporal dinâmica; estabelecer um compromisso com as pessoas e demonstrar confiança no potencial delas são ações que o líder deve tomar segundo o autor para ser percebido como carismático.

Evidentemente é controverso esse tema e o próprio autor sustenta que essas ações, se não forem embasadas numa crença fervorosa no que se faz, não sustentarão a percepção dos liderados. Para o autor o sucesso desse tipo de liderança, na maioria das vezes, está associado a situações de mudança.

Como principal perigo desse tipo de liderança temos que: “O estilo cego, apaixonado, autoconfiante desse líder leva-o, muitas vezes, ao narcisismo, com dificuldade para ouvir os outros, defendendo com rigidez suas certezas.” (CAVALCANTI *et al.*, 2009, p.114)

2.7.2 Liderança Visionária

Segundo Bennis e Nanus (1988:75, *apud* CAVALCANTI, 2009, p.116), a visão

é a construção de uma imagem mental clara e intensa de um possível e desejável estado futuro da organização, a ponto de torná-la presente em todas as ações do líder. Nesse tipo de liderança a questão de articular essa visão de modo que faça sentido para todos é fundamental, não basta que apenas o líder acredite apaixonadamente na visão, ele precisa comunicá-la de forma persuasiva. Apenas quando os liderados incorporam e se identificam com a visão é que o líder consegue não somente projetar como construir sua visão. A visão apresenta como vantagens (BENNIS E NANUS, 1998:75 *apud* CAVALCANTI, 2009, p.116):

- elemento motivador,
- critério de seleção para alocação de esforços,
- filtrar as informações a serem analisadas,
- disciplinar as ações, de modo a canalizar todos os esforços para um único fim.

Para os teóricos não basta que o líder comunique sua visão simplesmente, ele deve fazê-lo com paixão e integridade. Paixão é o que fornecerá a energia para romper com todas as barreiras e encaminhar todos os problemas de forma que os liderados vislumbrem a concretização da visão. Já a integridade está relacionada com a coerência entre o que o líder diz e faz. Como componentes da integridade apontam-se a sinceridade, o autoconhecimento e a maturidade como capacidade de aprender com seus acertos e erros. Portanto, primeiramente para fazer os outros acreditarem na visão, obviamente é necessário que o líder tenha plena confiança na sua possibilidade de concretização, estando disposto a fazer os sacrifícios necessários para atingi-la com uma conduta ética compatível com a visão de futuro inspiradora.

2.7.3 Liderança Transformacional

Quando os teóricos discorrem sobre a liderança transformacional, empregam a liderança transacional como contraponto. No tipo transacional o líder apelará para os interesses e às necessidades primárias exigindo um esforço empreendido como retorno. Tal líder pode ser considerado visionário ou carismático, mas os resultados a que conduz a equipe são bem diversos dos resultados gerados pelo líder transformacional.

Características dos líderes transacionais e transformacionais

Líder transacional	Líder transformacional
- recompensa contingente: negocia troca de recompensas por esforço, promete recompensas por bom desempenho, reconhece realizações.	-Carisma: apresenta visão e sentido de missão, instila orgulho, obtém respeito e confiança.
-Administração por exceção (ativa): observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas.	- Inspiração: comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneira simples.
-Administração por exceção (passiva): apenas intervém quando os padrões não são cumpridos	- Estímulo intelectual: promove a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa dos problemas.
Laissez-faire: abdica-se de responsabilidades, evita tomar decisões	- Consideração individualizada: dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.

Quadro 7 - Diferenças entre Líder Transacional e Transformacional

Fonte: Bass (1990:22), citado em Robbins (2002:397) *apud* Cavalcanti (2009, p.120)

Assim, pelo quadro acima, podemos observar que a liderança transacional estabelece uma relação de interesses, a equipe é motivada por fatores extrínsecos e se dedica enquanto percebe que seus interesses são contemplados. O líder confunde-se ao papel de um gerente que monta um conjunto de benefícios e os utiliza para motivar. A liderança transacional espera determinados comportamentos do liderado, comportamentos compatíveis com os valores da organização. Para entendermos esse tipo de liderança, basta imaginarmos um diretor de banco que estabelece um conjunto de recompensas para seus empregados e em troca espera que seus empregados se comportem de forma que transmita segurança e eficiência para os clientes, comportamentos esses que trarão retorno financeiro para a organização.

O líder transformacional é o líder por excelência, alguém com uma ampla visão de mundo, uma visão para a organização positiva e que não apela para recompensas, mas sim apela para a dignidade e a persuasão, mostrando para o liderado que ele pode colaborar com suas próprias motivações internas para o crescimento da organização que por sua vez trará benefícios para a comunidade. O líder transformacional ajuda o liderado para que esse cresça como pessoa e atinja um nível de consciência cada vez maior.

[...] o foco dos líderes transformacionais está no processo de desenvolvimento de pessoas, levando-as a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, a dedicar-se a alguma coisa, quer seja uma causa, um produto ou uma ideia, a tomarem-se corajosas, honestas e confiáveis e a buscarem padrões de desempenho que vão além de seu próprio cargo. (CAVALCANTI, 2005, p.121)

O mais interessante na liderança transformacional é que ela ajuda a formar indivíduos maduros que realizam seu trabalho com liberdade e responsabilidade. Por isso, com o tempo, a tendência é que o liderado se emancipe da necessidade de auxílio para seu desenvolvimento. Aprendendo a realizar autoconhecimento e autodesenvolvimento o líder acaba se tornando em alguém que lhe traz uma percepção externa, retornos que o ajudam no seu próprio trabalho de autodesenvolvimento, se tornando cada vez mais independente. Entendendo que a liderança é um processo em que o liderado assume uma atitude ativa, confirmando o papel do líder, podemos observar a diferença do líder transformacional dos outros tipos, uma vez que vai formando liderados de qualidade que por sua vez se tornam líderes gerando um círculo virtuoso de desenvolvimento.

Barret para explicar a liderança transformacional explicita a diferença entre mudança e transformação:

- Mudança – um modo diferente de agir, fazer da uma nova maneira, mais eficiente ou com maior qualidade. Envolve alterar a atividade, o processo, a rotina.
- Transformação – um modo diferente de ser e envolve mudanças de premissas, crenças e valores. Resulta em mudanças no comportamento pessoal e corporativo.

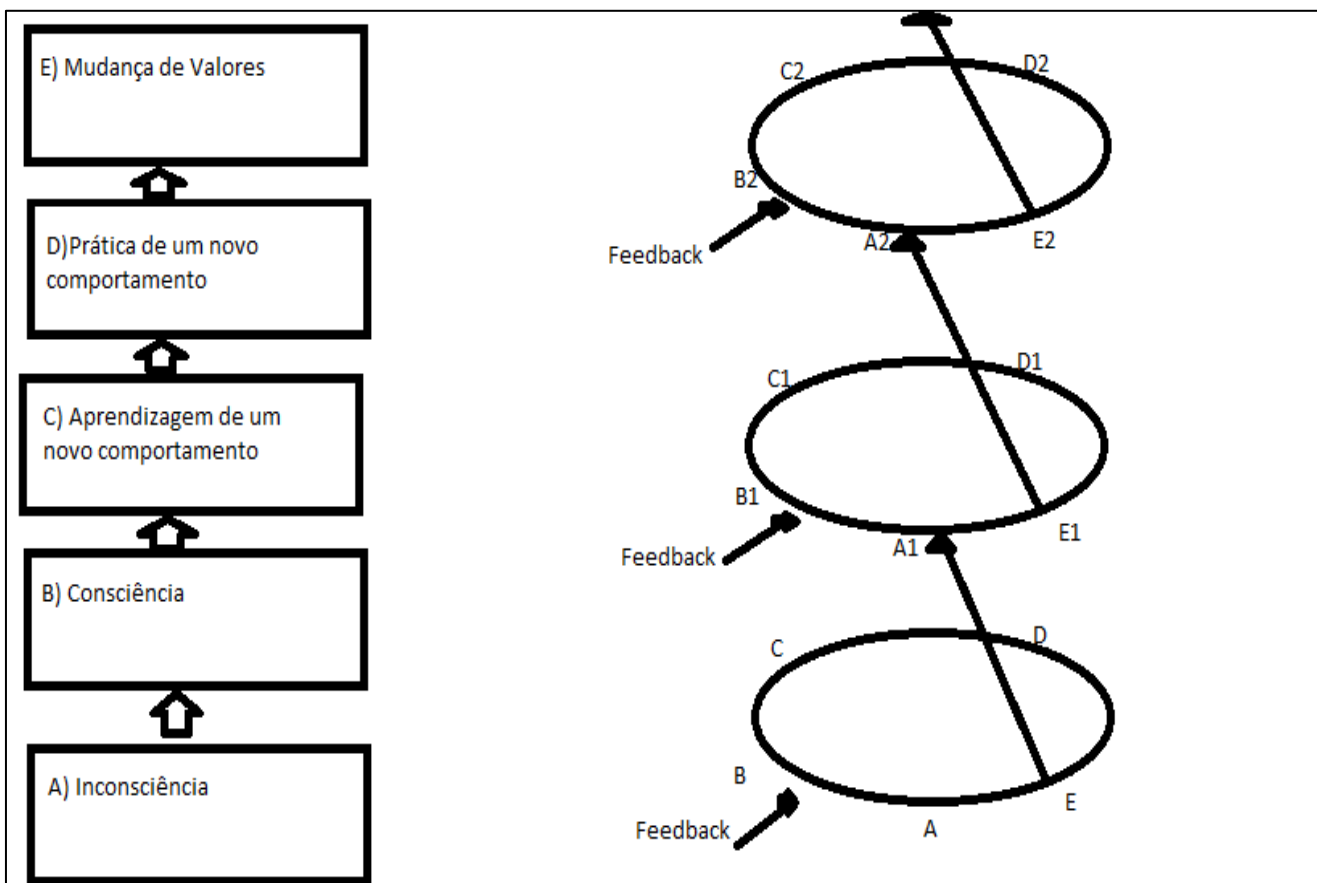


Figura 4 - Evolução da Liderança Transformadora

Fonte: Barrett (2000, p.26) apud Cavalcanti *et al.* (2009, p.123)

Para elucidar como se dá a transformação em nível organizacional e pessoal, Barret elaborou um modelo com cinco estágios conforme mostra a figura acima. No estágio inicial descrito como inconsciência (A), o líder é ainda incompetente para atuar como um líder transformador e sequer sabe disso. Quando recebe feedback do ambiente interno e externo compreende sua ineficácia, passa para o segundo estágio: Consciência (B). Neste nível ciente das suas deficiências busca se aprimorar aprendendo novos comportamentos (C). Praticar novos comportamentos até consolidá-los é tarefa difícil exigindo coragem para se inovar (D). Quando o novo comportamento é repetido e consolidado ao ponto de se tornar um hábito. pode-se dizer que o indivíduo desenvolveu um novo modo de ser e seus valores mudam (E). A partir deste ponto o líder está pronto para iniciar um novo ciclo que por sua vez o levará para outro ciclo de forma contínua.

Uma vez que para transformar a organização é preciso mudar valores e comportamentos que têm seu início na transformação pessoal do líder, fica evidente seu papel como agente de mudança nas organizações e sociedade. Considerando o

impacto da liderança na sociedade a partir de uma visão holística que salienta o inter-relacionamento entre sociedade, organizações e indivíduos, novas abordagens surgem para salientar a importância do líder, inspirar confiança através de seus valores e ampliar a consciência dos seus liderados.

2.7.4 Liderança Baseada em Princípios

Esse tipo de liderança demonstra que não se pode dissociar o papel do líder da pessoa do líder (CAVALCANTI, 2009, p.127). Para inspirar confiança não basta que o líder interprete um papel em determinadas circunstâncias no trabalho, ele precisa ter seu agir sempre alinhado com aquilo que diz. Se não for assim sua liderança sempre será questionada por pessoas com um maior nível de consciência

Uma vez que a confiabilidade é fundamental para um líder, os teóricos dessa liderança sustentam que a essência da confiabilidade é o caráter e a competência. Uma vez que a pessoa que não faz o que diz apresenta falha de caráter. Ninguém confiará em quem propõe ter uma atuação positiva no mundo e ao mesmo tempo apresenta uma conduta incompatível. Da mesma forma, ninguém valorizará muito as virtudes de um piloto de avião sem competência técnica quando estiver nos ares passando por uma turbulência, ou melhor, as pessoas estranharão alguém que se diz uma pessoa de caráter e ao mesmo tempo coloca os outros em risco por negligência e imperícia. Por isso, os defensores desse tipo de liderança sustentam que os princípios estão na base de uma liderança eficaz, e a essência da confiabilidade são caráter e competência.

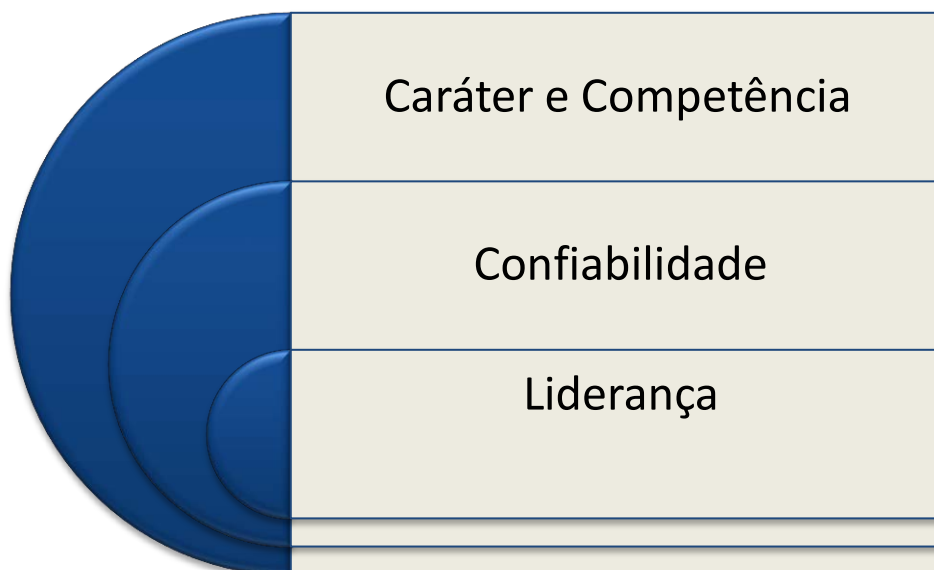


Figura 5 - Confiabilidade como princípio fundamental da Liderança

O líder não só é confiável como confia nas pessoas se estabelecendo uma relação honesta e aberta em que o líder ajuda as pessoas a se desenvolverem para que sejam autônomas (CAVALCANTI, p.127).

Para realizar a proposta de liderança baseada em princípios, é preciso um caminho estratégico em que o plano estratégico da organização contemple uma visão de futuro em que a organização demonstre eficácia, atuando de forma positiva na comunidade em que está inserida.

O quarto elemento dessa liderança propõe que a estrutura organizacional, sistemas e processos atuem como facilitadores do caminho estratégico (CAVALCANTI, p.127).

2.8 LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO

Também precisamos de líderes em todos os níveis do serviço público – deve-se passar além de hierarquias, de forma que as organizações possam empoderar suas equipes na linha de frente para tomar decisões e usar sua iniciativa na provisão de serviços mais responsivos e rápidos. A liderança está no coração da reforma e da excelência do serviço público. (MCCLOUGHLIN, 2007)

Na fala acima podemos verificar a importância da liderança na área pública. Não basta promover apenas mudanças estruturais para de fato melhorar o serviço público, é preciso uma profunda mudança cultural que dê suporte a essas reformas. Reconhece-se que, nos momentos de mudança que requerem mobilização de

equipes, reestruturação do trabalho e sensibilidade quanto às necessidades dos cidadãos, emerge a importância do líder.

[...] Em muitas situações, nas organizações públicas, a liderança torna-se um aspecto quase determinante em uma gestão, tendo em vista a escassez cada vez maior dos recursos para motivar os servidores. (SANTOS, 2006, p. 59)

Na área pública a motivação extrínseca é extremamente limitada. Para isso de um lado concorre a regra de ouro do serviço público, isto é, *enquanto no setor privado é permitido fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, no setor público só é permitido fazer aquilo que a lei autoriza* (SANTOS, 2006). Essa imposição legal gera um efeito inercial. Para mudar as coisas é preciso um estudo fundamentado para criação de uma lei que seja aprovada que altere a recompensa. De outro lado a equivalência de remuneração para cargos semelhantes pode sempre gerar enormes impactos nas finanças públicas. Evidentemente a justiça salarial deve sempre ser objeto de luta das lideranças públicas e não se pode remunerar injustamente sob determinados pretextos, no entanto é preciso reconhecer que pelas razões acima as lideranças na esfera pública dispõem de limitadas possibilidades de recorrer a estímulos externos. Para motivar é preciso saber manter a motivação intrínseca própria de cada servidor para que consiga somar as contribuições que cada um pode trazer para melhor servir o cidadão.

Se na área privada os que ocupam altos cargos podem ser indicados por outros motivos que não a competência, como no caso das empresas familiares em que os ocupantes dos altos cargos são indicados por parentesco com o fundador e no caso das empresas de capital aberto em que os acionistas tendem a interferir nas decisões no sentido de lhes trazer mais lucros, na área pública o problema é de ordem política. Em países de passado patrimonialista como no caso do Brasil e de fisiologismo explícito não é raro os problemas políticos comprometerem a eficiência e a eficácia das gestões. Muitas vezes ocorre de o servidor público se defrontar com situações em que o interesse político mesquinho de curto prazo determina ações que comprometem o serviço público no longo prazo. Quando os indicados políticos são por critérios equivocados, duas situações podem ocorrer: ou podem tentar implementar ações errôneas por incompetência, tendentes a prejudicar o serviço público, ou podem exercer um cargo formal amparados numa liderança informal que neutralize seu despreparo. Teoricamente isso não deveria ocorrer em função da

regra de ouro já referida, mas na prática é fenômeno corriqueiro na esfera pública. Nesse cenário, a liderança na área pública precisa de habilidades e atitudes adequadas para fazer a melhor interface possível entre a esfera política e a equipe liderada.

2.9 LIDERANÇA SERVIDORA: COLOCANDO O CLIENTE NO CENTRO

Segundo Jaworski (2000), o termo liderança servidora foi usado pela primeira vez em um artigo de 1970, escrito por Robert K. Greenleaf, intitulado *The Servant as Leader* (O Servidor como Líder). Greenleaf sustenta a necessidade de um novo tipo de liderança que coloque como prioridade servir o outro, o cliente, o funcionário, a comunidade. Para ele este tipo de liderança surge quando a motivação principal do líder é ajudar as pessoas. É o mesmo autor, Greenleaf, que em 1977 vai lançar o livro *Liderança Servidora*, estabelecendo este conceito da forma contemporânea como a conhecemos. Para Marinho (2005), “é uma nova proposta, que se apoia nos valores intrínsecos da dignidade humana”. Todavia a teoria da liderança servidora não é algo novo, uma invenção recente baseada em princípios recentes. Na verdade ela se apresenta como uma teoria baseada em princípios atemporais, princípios que têm atravessado os séculos, princípios que emergiram em diferentes culturas, princípios universais, princípios para todas as situações. A sua novidade está em sua sistematização de forma estruturada para aplicação no maior número de organizações possível, inclusive no mundo dos negócios. Primeiramente, a liderança servidora se recusa a admitir que se gerenciem pessoas, sustenta que pessoas não podem ser gerenciadas como recursos físicos, pessoas podem ser somente lideradas. A liderança servidora está alinhada com os últimos avanços na área da psicologia organizacional que passou a considerar a expressão “recursos humanos” inadequada preferindo usar a expressão “gestão de pessoas”. Isso porque as pessoas são complexas de mais para serem gerenciadas como coisas e porque não é ético considerar uma pessoa um mero recurso porque ao fazermos isso estamos ferindo sua integridade. Além disso, para conseguirmos que as pessoas tragam sua criatividade e faculdades mais elevadas para o trabalho precisamos das habilidades de um líder. E liderança para Hunter (2004), um dos profissionais de gestão de pessoas que mais tem divulgado a liderança servidora, é **“a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir**

objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.”
(HUNTER, p.18).

Para melhor entendimento desta definição é interessante desdobrar cada conceito-chave, primeiramente a palavra habilidade traz a ideia que liderança é uma capacidade que pode ser adquirida, basta ser desenvolvida pelo aspirante a líder, neste sentido esta definição é solidária com a teoria comportamental que advoga que a liderança não é privilégio de algumas pessoas que nasceram com o dom de liderar. No entanto, a LS defende que deve-se ter um cuidado rigoroso para promover alguém a condição de líder, só porque alguém demonstre competência técnica em determinada área isso não significa que seja um candidato natural a liderança, que requer habilidades específicas. Portanto, segundo Hunter “liderança-influenciar os outros- é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas.” O segundo conceito importante é influência, influência aqui aparece justamente em oposição ao exercício de poder ou como fruto de manipulação. Influência é o elemento fundamental da autoridade, a autoridade diferentemente do poder “é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.” Para liderança servidora é importante que a liderança seja baseada na autoridade do líder e não em seu poder, porque o poder “é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer” e por isso é precário, precário porque não é fruto da personalidade do líder e sim um estado proveniente de circunstâncias extrínsecas e porque o uso do poder não raro fere a dignidade humana e gera revolta, ou seja, deteriora os relacionamentos a longo prazo.

No novo milênio, a cultura do poder será incapaz de competir com a excelência, a rapidez, a qualidade e a inovação...em suma, com um ambiente em que as pessoas participem voluntariamente e de bom grado. [...] A cultura do poder suga o “espírito” da vida de uma empresa. (HUNTER, p.34)

Em abono deste ponto de vista basta lembrar as considerações em torno do estilo autoritário de liderança fruto da pesquisa de White, Lippitt, Lewin (1939) trazidas por SANTOS (2006, p. 59) desta forma:

[...] o comportamento dos grupos mostrou, de um lado, forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, e, de outro, nenhuma

espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, os grupos não demonstraram satisfação quanto à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

Assim, é evidente que liderar baseado no exercício do poder coercitivo acarreta uma série de consequências negativas.

A Teoria da Liderança Servidora desafia esse paradigma tradicional de chefia, quebra o mito da hierarquia intocável, propõe aprendizagem com os erros da equipe, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa, invade os chamados segredos da cúpula e distribui a informação outrora privilegiada para todo o grupo, a fim de que todos sintam que são parte do mesmo time, lutando pela vitória comum. (MARINHO, 2005, p. 07)

Contudo, a liderança servidora admite o emprego do poder coercitivo em situações especiais, todavia alerta que o líder servidor deve sempre refletir porque teve que usá-lo. A influência do líder é fruto de sua personalidade, seu caráter, suas qualidades, suas atitudes, sua dedicação e sacrifício. Contudo, isto não quer dizer que a LS não tenha o seu núcleo de decisões próprias apenas do líder:

Entre as obrigações de uma liderança servidora estão a definição da missão, das normas de comportamento e a indicação de responsabilidades. O líder servidor não encomenda pesquisas nem promove reuniões de comitê ou votações democráticas para decidir as respostas a essas questões. Ao contrário, as pessoas esperam que o líder ofereça essa orientação. (HUNTER, p.30)

Para a liderança servidora quando a liderança é efetiva ela extrai das pessoas o máximo que elas podem oferecer, vendo no ser humano a prioridade para se atingir os objetivos organizacionais, é dada às pessoas grande atenção para que desenvolvam seu potencial, busca-se sempre ofertar as pessoas um trabalho desafiador compatível com suas capacidades. Daí o propósito de fazer as pessoas trabalharem entusiasticamente.

líderes [...] começam invertendo a velha hierarquia e depois colocando a si próprios no fundo, exercem o movimento de inverter a pirâmide. Eles servem, a muitas pessoas, primeiro servindo seletivamente a alguns, e estabelecem altos padrões para o seu pessoal, chamo isso de erguer o obstáculo. O passo seguinte é ajudar o seu pessoal a atingir tais altos padrões ensinando-lhes como obter sucesso e removendo os obstáculos à sua frente. Isto é desbravar caminhos. Ajudam sua equipe a focalizar os pontos positivos e alinhar-se com eles, chamando esta etapa de somar forças. (JENNINGS, 2006, p. 108)

Além disso, a Liderança Servidora conduz ao mesmo resultado da liderança como administração do sentido. A preocupação com o sentido do trabalho surge justamente quando as pessoas não se motivam a trabalhar por não verem sentido naquilo que executam, trabalham sem visualizar um objetivo maior, mais amplo, mais nobre. A administração do sentido busca fazer cada liderado perceber o significado do que executa dentro de um contexto mais amplo e para que este contexto mais amplo seja por sua vez também motivador é necessário que ele tenha significado. Assim, por exemplo, existe uma grande diferença entre produzir componentes eletrônicos para equipamentos de hospitais e produzir componentes eletrônicos para salvar vidas. O último panorama é muito mais motivador respondendo a necessidade do ser humano de se realizar por meio do trabalho fazendo algo importante. A liderança Servidora por isso é considerada uma liderança que inverte completamente o paradigma ainda predominante de se produzir um bem ou serviço que traga retorno financeiro para o dono da organização em que o cliente é alguém que se deve satisfazer na medida que isso traz retorno financeiro. A liderança Servidora coloca em primeiro plano, como prioridade máxima o cliente, é a ele que deve ser dada a atenção prioritária.

Numa cultura piramidal, a empresa, por inércia, olha para cima. Sua única meta é manter o chefe feliz. Jack Welch, antigo presidente da GE, foi superperceptivo ao declarar: "Enquanto os funcionários tentam agradar ao chefe, ignoram as necessidades do cliente. (HUNTER, p.35)

Os trabalhadores que realmente fazem o trabalho não devem ter como objetivo agradar seus supervisores e sim servir aos clientes, para que os clientes possam ser servidos os supervisores devem servir aos liderados atendendo às suas necessidades legítimas. Aqui cabe registrar um cuidado especial que os teóricos da LS demonstraram em diferenciar o que é necessidade legítima de um mero desejo sem fundamento; para exemplificar basta lembrar que qualquer trabalhador gostaria de ganhar um salário mais alto possível, mas é um desejo que se satisfeito tornaria a organização insustentável a longo prazo, por isso não pode ser tomado como uma necessidade legítima.

Eu disse que os líderes deviam identificar e satisfazer as necessidades de seus empregados e servi-los, atendê-los. Eu não disse que deviam identificar e satisfazer as vontades das pessoas, ser escravo delas. Os escravos fazem o que os outros querem, os servidores fazem o que os outros precisam. Há um mundo de diferença entre satisfazer vontades e satisfazer necessidades. (HUNTER, p. 55)

Assim, os supervisores não devem ter como objetivo agradar seus superiores e sim servir àqueles mais próximos aos clientes facilitando seu trabalho, removendo todos os obstáculos, compreendendo suas necessidades e procurando satisfazê-las. O superior dos supervisores e seu superior até chegar-se ao topo da hierarquia devem sempre servir seus subordinados. Desta forma, toda a organização trabalha de forma alinhada e focada para servir seus clientes. Portanto, todos trabalham para atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum.

2.9.1 Equilíbrio entre tarefa e relacionamentos

Verifica-se que para a LS a chave para liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos. Quando foca-se apenas na realização das tarefas gerencia-se as pessoas como se elas fossem mais um recurso, isso pode funcionar a curto prazo, mas com o tempo o liderado tende a se afastar desse trabalho em busca de outro onde possa atuar de uma forma mais natural, se sinta mais respeitado e valorizado. Já quando foca-se muito nos relacionamentos sem levar em conta o atingimento de metas não raro os colaboradores começam a agir de forma dispersiva perdendo objetividade, com o tempo os próprios trabalhadores passam a se incomodar com os resultados medíocres que passam a apresentar e aqueles comprometidos com a eficiência e eficácia tendem a se afastar. Assim deve haver um equilíbrio entre as dimensões tarefas e relacionamentos.

Liderança servidora e cumprir metas não são coisas que se excluem mutuamente. O objetivo é realizar o trabalho ao mesmo tempo que desenvolvemos os relacionamentos. Os líderes eficazes são capazes de lidar com as ambigüidades inerentes à técnica do abraço e da palmada.” (HUNTER, p. 71)

2.9.2 Líder servidor deve criar significado e propósito para os colaboradores

É vital articular de modo convincente como sua empresa torna o mundo um lugar melhor. Uma empresa com princípios que todos compreendem e nos quais acreditam vai além do objetivo de curto prazo, que é aumentar o valor das ações- sei que é difícil ouvir isso, mas “Aumentar o valor das Ações” não é uma missão muito inspiradora para a maioria das pessoas. (HUNTER, p.117)

Observa-se pela citação acima que o líder servidor precisa demonstrar claramente o propósito nobre para o qual as pessoas estão trabalhando, mostrar que o que elas estão fazendo gera alguma utilidade, um bem comum. Nesse sentido, hipoteticamente a liderança servidora tem um encaixe perfeito no âmbito público uma vez que toda organização pública sobrevive por prestar diretamente alguma utilidade ou bem comum. No entanto, infelizmente é muito comum a disfunção burocrática que se caracteriza pela perda do sentido do trabalho, os funcionários simplesmente não pensam no que o seu trabalho oferece para a sociedade. O ser humano é muitas vezes guiado pelo meio sem que se aperceba, quando compreende-se quanto nossa sistema econômico -social menospreza o sentido do trabalho em benefício do retorno financeiro, o quanto os funcionários públicos acabam copiando esse comportamento nas empresas públicas e o quanto as próprias disfunções burocráticas geram distorções não nos surpreenderemos de ver tantos funcionários públicos trabalhando sem cogitar na importância do serviço ou produto que oferece para a sociedade. Daí a adequação de um tipo de liderança que lembra a todo instante a finalidade do trabalho oferecendo assim para os trabalhadores um poderoso fator de motivação. Não somente o sentido do trabalho tem efeitos na motivação e psique saudável do trabalhador, mas também impede a distorção que ocasiona a hierarquia acentuada própria da área pública, impede que o trabalhador pense em agradar o chefe em vez de agradar o cidadão, razão principal da prestação de seu serviço. Atua assim garantido a eficiência e a eficácia das ações do servidor público.

2.9.3 O líder servidor deve aprender a respeitar as pessoas

Essa recomendação é aparentemente dispensável dado que teoricamente é um impositivo no mundo de trabalho civilizado, mas infelizmente frequentemente as pessoas se sentem desrespeitadas, isto é, sentem se tratadas apenas como uma “coisa” valorizada na medida em que traz retorno financeiro para a organização. Além disso, o respeito para ser manifesto ao liderado deve ser realizado por meio de ações concretas, um líder que nunca elogia o trabalho bem executado de um colaborador não somente desconsidera a necessidade humana psicológica de obter reconhecimento mas deixa o colaborador sem retornos para poder aprimorar o seu

desempenho. Da mesma forma, HUNTER lembra que uma das maiores formas de se demonstrar respeito é ouvir as pessoas, e para realmente ouvi-las deve-se primeiramente criar oportunidades para tanto e depois usar técnicas como a das perguntas generalistas que não podem ser respondidas apenas com um “sim” ou “não”. Sobre ouvir:

Número um, se você me interrompeu, é porque não estava prestando muita atenção ao que eu dizia, já que sua cabeça estava ocupada com a resposta. Número dois, se você se recusa a me ouvir, não está valorizando a minha opinião. Finalmente, você deve acreditar que o que tem a dizer é muito mais importante do que o que eu tenho a dizer. (HUNTER, livro , p. 43)

2.9.4 O líder precisa exigir a excelência

Para Hunter o líder deve criar um ambiente em que as pessoas sabem que é esperado de todos desempenho de alto nível. Se o padrão esperado é medíocre com o tempo há uma degradação geral do trabalho e da motivação, os competentes isolados se frustram e tendem a se afastar. As pessoas começam a não ter orgulho e satisfação com o trabalho realizado ao final do dia e se estabelece um círculo vicioso. O líder na área pública hoje em dia precisa exercer papel relevante nos ciclos de avaliação combinando previamente com o servidor o que é esperado dele na medida do possível em termos mensuráveis e auxiliando no dia-a-dia para que o padrão seja alcançado.

2.9.5 O líder servidor deve criar uma comunidade

Criar uma comunidade é fazer com que todas as pessoas possam se manifestar de forma segura tendo liberdade para exercer seu potencial de contribuição. Para que isso se dê, é fundamental criar um ambiente em que as pessoas partilhem seus sentimentos, impressões, angústias e questões sobre o trabalho. As organizações tendem a conter essas manifestações com temor de que isso afete a racionalidade e a produtividade necessárias no trabalho, mas com isso acabam conseguindo de cada colaborador apenas um envolvimento superficial com a equipe. Já quando as pessoas passam a se conhecer verdadeiramente e comunicar suas ideias e sentimentos, a comunidade acaba verdadeiramente se

integrando, o nível de envolvimento aumenta e, com isso, o comprometimento com os resultados. Muitos desentendimentos, muitos afastamentos se dão por essa falta de comunicação própria de grupos que não se integraram verdadeiramente.

Quando grupos aprendem a remover as barreiras que se erguem no caminho das relações saudáveis e da viabilidade da equipe, é absolutamente impressionante a maneira como crescem e se tornam equipes eficazes, capazes de alcançar resultados concretos. (HUNTER, p.123)

2.9.6 Motivação e Liderança

Apesar dos significativos avanços das ciências comportamentais, é impressionante o número das pessoas que denomina de motivação aquilo que é simples condicionamento. Esses falsos cientistas comportamentais não tem suficiente conhecimento par distinguir as evidentes diferenças propostas pelos enfoques comportamentalistas, portanto behavioristas, daquela visão teórica claramente reconhecida como pertencentes à concepção fenomenológica e existencial do ser humano. (BERGAMINI, p. 84)

Acima podemos verificar que a autora assinala a frequente confusão entre motivação e condicionamento. Essa confusão explica porque seguidamente ainda hoje nas obras sobre liderança apareçam autores tentando atribuir o comportamento motivado a estímulos externos. Muda-se a roupagem do equívoco, mas essencialmente o engano de querer motivar com estímulos externos é o mesmo, mais atualmente novamente autores tentam atribuir um valor excessivo a remuneração não obstante diversos autores já terem demonstrado isto ser um equívoco. Para explicitar a diferença de abordagens de forma didática Bergamini cita o seguinte trecho:

A orientação comportamentalista considera o homem como um organismo passivo, governado pelos estímulos fornecidos pelo meio ambiente. O homem pode ser manipulado, o que significa que seu comportamento pode ser controlado através de estímulos fornecidos pelo seu meio ambiente” (Milholan, F. & Forisha, B., 1972, p.17). “[...] a corrente fenomenológica, em contrapartida, “considera o homem como fonte de todos o seus atos. O homem é essencialmente livre para fazer escolhas em cada situação. [...] Comportamento é assim, apenas a expressão observável e a consequência de um modo de ser interno, essencialmente privado” (Milholan, F. & Forisha, B., 1972, p17) (BERGAMINI, p. 85)
[...]Portanto, já não se justifica mais, a bem da ciência, advogar a tese de que o líder eficaz deva ser aquele que esteja disposto a transacionar recompensas e punições externas para conseguir que seus subordinados atinjam aquilo que é esperado deles.” (BERGAMINI, p. 85)

Assim, Bergamini (1994) salienta que o maior desafio que se apresenta para

o líder é evitar que a motivação intrínseca do liderado arrefeça. Em vez de normas para motivar o verdadeiro líder cuidará para o potencial motivacional atrelado às necessidades não seja desperdiçado. Sob essa ótica espera-se que o líder possua antes de tudo sensibilidade interpessoal para aferir quais as expectativas e necessidades dos colaboradores, a partir daí poderá elaborar estratégias para junto deles satisfazer as necessidades de auto-realização.

É sem dúvida, o conhecimento da visão fenomenológica daquilo que se entende como processo motivacional em situação de trabalho, que permite apreciar e valorizar novas perspectivas do papel que tipicamente desempenha o líder. (Bergamini, p.98)

Assim, nesse novo contexto em que predomina o mundo íntimo de necessidades como fator chave de satisfação no trabalho é que temos condições de avaliar o valor dos diferentes tipos de liderança. A liderança servidora nesse sentido se alinha com a visão fenomenológica, o líder servidor precisa empregar sua sensibilidade para entender as principais necessidades que impulsionam o liderado no contexto de trabalho e facilitar sua satisfação. É nisso em que consiste servir o liderado. É permitindo e facilitando a satisfação dessas necessidades que o liderado poderá por sua vez dar sua contribuição para que as necessidades dos clientes sejam atendidas. Como se pode verificar a diferença entre um líder servidor e o tradicional chefe é enorme:

Por isso esses “chefes” foram investidos de autoridade e poder formal para conseguir induzir o condicionamento às normas da companhia, fazendo que prêmios e ameaças, neste momento, surtam efeitos milagrosos. Sua eficácia é avaliada tomando como referencial a sua habilidade como manipulador, e sua capacidade de manter cada vez mais passivos seus subordinados na luta que deveria ser travada em favor da liberdade e da dignidade pessoal. (BERGAMINI, p.99)

A consideração acima visa demonstrar o quanto a competência do líder não pode ser confundida com habilidades de chefe tentando manipular comportamentos ou agir sob receitas supostamente adequadas para determinada situação, requer uma sensibilidade e habilidade interpessoal consideráveis. Tornar consciente é uma tarefa que requer capacidade de identificar necessidades legítimas dos liderados e dentro de uma visão ampla da finalidade maior do trabalho da equipe demonstrar o sentido do trabalho relacionando com essas necessidades.

É inquestionável ter em mente que verdadeiros líderes precisam

conhecer melhor do que ninguém seus próprios seguidores naquilo que eles realmente buscam, mesmo sem ter clara consciência disso. É o próprio Burns que diz: “Mas o processo fundamental, um pouco mais amplo, é, em larga escala, tornar consciente aquilo que permanece inconsciente nos seus seguidores. (Burns, J.M., 1978, p.40) (BERGAMINI, p. 116)

Para evidenciar as reais funções do verdadeiro líder Bergamini cita o conceito de Pondy dentro da obra de Smith:

[...] a eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis – não é mudar comportamentos, mas dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo e, especialmente articulá-los para que possam comunicar-se sobre o sentido do comportamento deles (...) se, além disso, o líder puder colocar em palavras, então o sentido daquilo que o grupo está fazendo, isto se transforma em um fato social. Esta dupla capacidade fazer sentido das coisas e colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas dá ao líder uma enorme alavancagem (Smith, P.B 7 Peterson, M. F., 1989, p.40)

2.9.7 Não há líder absoluto

Bergamini enaltece a importância da percepção dos liderados para que ocorra o fenômeno da liderança. Cita Stogdill:

As características do líder não são os únicos determinantes do seu status. O indivíduo precisa ser aceito pelo grupo de seguidores para que sua liderança seja eficaz. São as características dos seguidores que determinam os tipos de características de liderança que serão aceitáveis pelo grupo (STOGDILL, R. M., 1974, p.2208)

Assim, percebe-se que o líder precisa de determinadas características valorizadas ou/e admiradas pelo grupo. É por isso que não há um líder para todos os tipos de grupo, cada grupo dependendo de suas características, de sua cultura de seus valores terá compatibilidade com determinado tipo de líder. Podemos verificar isso quando se tenta colocar um líder político de formação humanística para dirigir segurança pública de caráter militar, organizações assim possuem uma cultura muito forte e peculiar, os colaboradores de caráter militar tendem a aceitar somente líderes que possuam suas características e que tenham percorrido trajetória semelhante, por isso tão frequentemente esses seguidores tendem a rejeitar vividamente os que não têm a mesma origem militar. Da mesma forma, é possível entender que a liderança dependendo fortemente dos seguidores é sempre um fenômeno mutável, permanece a relação líder-seguidor enquanto ambas as partes se movimentam na mesma direção ou permanecem iguais. Se determinado grupo amadurece, por exemplo, com determinada experiência e o líder não tira partido da mesma pode

surgir uma situação em que, visto sob novo ponto de vista, já não tem a mesma capacidade de exercer a mesma influência.

2.9.8 Discussão sobre o referencial teórico relacionado à Liderança Servidora

De forma geral todo referencial teórico sobre liderança carece de uma análise sobre os elementos do ambiente externo como cultura e economia que afetam a implementação e continuidade de determinado tipo de liderança. Esse é um ponto fraco das abordagens contemporâneas como liderança transformacional, de princípios e servidora; é extremamente difícil supor que determinada organização vai promover uma liderança que articule o sentido do trabalho, permita reflexão sobre as contribuições da organização na comunidade, leve ao crescimento das pessoas e a um maior nível de consciência em qualquer ambiente externo. Muito embora essas abordagens se autointitulem holísticas essa limitação que apresentam nos permitem considerá-las relativamente holísticas. Hunter em seus últimos trabalhos tem se dedicado a demonstrar como fazer com que a Liderança Servidora perdue passada a fase inicial de entusiasmo com toda ideia nova. O motivo do fracasso na implementação da LS pode ser a dificuldade de incorporar novos hábitos, mas também pode residir nas limitações de lideranças desse tipo em determinados mercados e organizações. Assim, deve-se estabelecer a grande diferença que existe entre uma cultura organizacional incorporar um novo tipo de liderança que permeie as práticas de seus líderes e entre determinados líderes que em seu espaço de atuação exercem uma liderança que incorpora elementos e práticas desse novo modo de liderar. Em seu artigo sobre lideranças contemporâneas Cavalcanti, Carpilovsky e Lund (2009) citando Motta propõem:

Com sua visão holística e integradora, a liderança transformacional prepara organizações para enfrentar e solucionar as questões maiores do novo século, contribuindo para a reconstrução de um sistema valorativo que deverá estabelecer as “novas bases de negócio” (MOTTA, 1999)

Pela citação acima se pode verificar as expectativas quanto à contribuição das novas lideranças para a solução de diversos problemas de nosso sistema econômico e social. No entanto, devem-se ponderar tais expectativas, espera-se que o líder tenha um profundo senso de realidade e a partir da análise de determinada cultura organizacional e seu ambiente externo avalie se pode realmente implementar determinada liderança, ou em que medida pode incorporar alguns

elementos dessa liderança. Na cultura japonesa, por exemplo, as organizações tendem a funcionar em sistema de colaboração em cadeias, assim é comum o entendimento de que bancos são o elemento de uma cadeia e servem para gerar novos empreendimentos. Nessa cultura o ambiente externo é extremamente propício para os novos tipos de liderança que recorrem ao sentido do trabalho como motivação e sustenta que todos colaboradores tenham uma visão cada vez mais ampla sobre suas contribuições. A ética, os valores, os costumes, os símbolos e os heróis da cultura japonesa a tornam campo propício para o desenvolvimento de determinados tipos de liderança em detrimento de outros. Muito diferente seria tentar implementar os tipos de liderança contemporâneas em um banco brasileiro em que até mesmo os bancos públicos não conhecem outra motivação que o lucro. Seria extremamente ingênuo, inoportuno e contraproducente imaginar que essas organizações podem ir além da Liderança Transacional. Na verdade, a atualidade mostra o desafio que é tentar aplicar a Liderança Transacional nessas organizações em que as ações trabalhistas avultam. Um líder reconhecendo o relativo padrão ético de uma organização bancária brasileira se esforçaria para tornar a Liderança Transacional o mais justa possível trazendo honestidade e transparência para o ambiente de trabalho. Tentar implementar uma Liderança Transformacional, uma Liderança baseada em Princípios ou a Liderança Servidora nesse ambiente seria o mesmo que dar continuidade ao mau hábito que muitas organizações demonstram de criar missão e valores que nada dizem respeito com suas ações, mas que funcionam como uma imagem externa de responsabilidade social e ética. Assim, depreende-se que os trabalhos teóricos sobre essas lideranças erram quando não reconhecem que o ambiente externo e a cultura organizacional determinam em grande parte o sucesso de determinado tipo de liderança.

Mais propriamente sobre a Liderança Servidora muitos livros serviram de embasamento para o trabalho e muito embora todos compartilhem da essência da Liderança Servidora há diferença quanto ao papel do líder como articulador de sentido. Isso se explica naturalmente porque na realidade prática é bem difícil articular o sentido do trabalho em uma organização que produz artefatos de guerra ou uma indústria química que produz agrotóxicos que agridem o meio ambiente. Daí alguns teóricos optarem por evitarem dar ênfase ao sentido do trabalho ou quando o fazem sustentam que o fato de gerar emprego e renda já justifica a existência da organização e serve como motivação. No entanto, parece contraditório com a ideia

de conduzir a um maior nível de consciência, quem se motiva somente com esses argumentos é um perfil de liderado que se adequaria melhor ao tipo de Liderança Transacional, por exemplo. Assim, enquanto um teórico traz o incrível aumento de motivação e produtividade registrado em uma organização que produzia componentes eletrônicos para deficientes físicos após essa promover encontros entre os colaboradores e os clientes levando os colaboradores a um maior nível de consciência sobre o impacto do seu trabalho, outros teóricos se detêm apenas em outros aspectos da Liderança Servidora passando superficialmente pela questão do sentido do trabalho. Por isso, na análise feita sobre o referencial constatou-se que seria interessante explicitar melhor a relação entre Liderança Servidora, ambiente externo (com seus elementos cultura, valores e sistema econômico-social) e a articulação do sentido do trabalho.

2.9.8.1 Apresentação Resumida da Liderança Servidora

Uma vez que já foi discorrida e caracterizada suficientemente apenas se faz necessário salientar porque ela é considerada uma abordagem contemporânea. Essa liderança evidencia que o valor do líder está no que ele pode oferecer para os liderados em termos de realização e crescimento pessoal bem como para sociedade na qual a organização está inserida, ou seja, é deslocado o eixo que antes orbitava em torno do líder e do seu comportamento quase como que um valor em si mesmo para os seguidores e para os benefícios finais da força de trabalho. Os valores, as necessidades e os interesses dos liderados são valorizados e tal como na liderança transformacional eles são auxiliados a enxergar o quanto suas motivações interiores podem contribuir para que a organização traga benefícios e utilidades para sociedade. Da mesma forma, salienta que a autoridade moral é sustentada quando o líder efetivamente serve os liderados. É esse serviço que lhe possibilitará exigir determinado desempenho.

São cinco as atitudes básicas da liderança servidora segundo Mcgee-Cooper e Trammaell (2002 *apud* CAVALCATI, 2009, p. 130) :

- ouvir sem julgar – o líder precisa ouvir com atenção as preocupações dos seus empregados antes de dar conselhos ou soluções;
- ser autêntico - quando o líder é aberto e transparente, admitindo inclusive seus próprios erros, as pessoas aprendem a confiar nele e a respeitá-lo como um

ser humano coerente e verdadeiro;

- construir comunidade – é preciso que o líder aprecie as pessoas com quem trabalha, criando e fortalecendo um vínculo em que se partilham preocupações, alegrias e necessidades, construindo um clima agradável e familiar;
- partilhar poder – o líder deve delegar funções e partilhar com a equipe o poder decisório, mesmo correndo o risco de cometer erros;
- desenvolver pessoas – o líder deve desenvolver sua equipe e a si mesmo, propondo atividades e eventos que desafiem o potencial individual. O líder com a visão de servir cresce ao fazer os outros crescerem.

Uma vez que o líder servidor busca servir as pessoas é necessário primeiramente conhecer bem cada pessoa e depois compreender quais são suas necessidades legítimas que precisa ajudar a satisfazer elaborando em conjunto o sentido do trabalho, extraíndo daí o principal fator de motivação.



Figura 6 - Fatores críticos que determinam êxito da LS

2.9.8.2 Pressupostos quanto à aplicação da Liderança Servidora no Serviço Público

Do ponto de vista da liderança servidora hipoteticamente o servidor público é alguém que, se realmente cumpre os deveres que lhe cabe como servidor público tem em si características que o predispõe a ser um líder servidor eficaz. A primeira delas é óbvia, considerar-se um servidor, alguém que busca satisfazer as necessidades do cidadão/cliente, como visto no referencial sobre serviço público a

tendência é cada vez mais aquele que trabalha no serviço público trabalhar menos para a máquina pública e mais para o cidadão. Desta forma, se não atender o cidadão diretamente estará inclinado a servir seus subordinados para que sirvam da melhor maneira o cidadão.

O servidor público tal como preconizado pela Liderança servidora tem em seu trabalho um sentido mais amplo, busca satisfazer o bem-estar coletivo. Este elemento motivacional que é o ponto de partida para o serviço público é para alguns teóricos de fundamental importância porque os incentivos extrínsecos são limitados em âmbito público. O líder servidor pode sempre evocar este objetivo mais amplo para que todos trabalhem de forma comprometida.

Afora estas qualidades o servidor público investido de poder público aparece sempre de forma paradoxal do ponto de vista da liderança servidora.

É natural que, nas organizações inseridas em ambiente cuja cultura organizacional é eminentemente autocrática, o estilo de seus líderes corresponda ao seu ambiente. Contudo, percebe-se que, à medida que os vários aspectos democráticos vão sendo inseridos na cultura das organizações públicas (por exemplo, escolha de diretores e chefias por votos), as lideranças tenderão ao estilo democrático. (SANTOS, 2006, p.60)

Como salientou o autor o ambiente do serviço público favorece o estilo de liderança mais autoritário, no entanto, paradoxalmente, o servidor público, em função de sua estabilidade e por estar num ambiente onde as leis e normas são observadas sente-se mais seguro para se colocar contra as práticas autoritárias que tangenciam o abuso moral. Some-se a isso que a maioria das organizações públicas dispõe de mecanismos internos para denunciar práticas que desrespeitem o interesse coletivo. Além disso, como salientou Santos, o serviço público não é imutável, a tendência é que incorpore cada vez mais processos de trabalho mais democráticos e participativos.

Esses paradoxos do serviço público tornam difícil prever o êxito de tipos de liderança como a liderança servidora, alguns elementos são determinantes. Primeiramente, o fator determinante é a adesão do líder a esse tipo de liderança, se ele identifica essa liderança como um referencial, um padrão a se espelhar para reflexão em torno de suas ações como líder. Outro fator importante é o meio, se o serviço público representa muitos impedimentos para as finalidades da liderança servidora ao ponto de inviabilizá-la. E finalmente, o fator tão importante quanto a adesão dos líderes é a aceitação desta liderança por parte dos liderados. Observa-

se que conforme o conceito de liderança foi se desenvolvendo os liderados deixaram de ser meros agentes passivos, seus sentimentos e apreciações passaram a ser considerados, neste sentido Chiavenato põe em relevo os interesses do grupo liderado:

[...] é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos e necessidades especiais. Assim, a liderança é uma faca de dois gumes: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretende que façam, nem será bem-sucedida a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos. O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade. (1997, p. 148)

Assim, para se chegar à conclusão quanto a viabilidade da liderança no serviço público esses fatores determinantes precisam ser estudados e conhecidos. Dentre estes fatores, o ponto de vista do líder no contexto de sua cultura, no caso aqui uma cultura bem distinta que é a da administração pública, é importante de ser considerado. Sua perspectiva lhe traz alguns aspectos como o comportamento efetivo dos liderados em diferentes circunstâncias, suas ações efetivas, sua responsabilidade, seus dilemas quanto à delegação de poder, a capacidade que precisa ter para desempenhar bem sua função, tudo isso lhe oferece credibilidade quanto a apreciações sobre determinado tipo de liderança.

3. Metodologia

Este estudo teve como sujeitos de pesquisa servidores públicos de carreira, que precisam desenvolver a liderança para atingimento de objetivos em sua área de trabalho, da SMTE de Porto Alegre. A escolha da organização atendeu aos critérios de: a) ser um serviço público; b) organização ter demonstrado abertura para a realização da pesquisa; c) apresentar cargos formais diretivos ou situações em que a liderança é determinante para o êxito no atingimento de seus objetivos organizacionais.

De acordo com seus fins a pesquisa se insere dentro da categoria de pesquisa descritiva, pois pretende descrever as características de determinada população, no contexto deste trabalho são os servidores que precisam desenvolver a liderança.

Com relação à abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa:

Em geral, pesquisas qualitativas preocupam-se em desenvolver conceitos mais que aplicar conceitos pré-existentes, estudar casos particulares mais que abarcar populações extensas e descrever os significados das ações para os atores mais que codificar eventos. Outras distinções acrescentam que os pressupostos subjetivistas tendem, é claro, ao entendimento da experiência subjetiva em vez do teste de hipóteses, à lógica comparativa em vez da lógica de probabilidades, aos delineamentos de estudos de caso em vez dos delineamentos experimentais ou quase experimentais, à análise interpretativa em vez da manipulação estatística de dados e a tomar os dados na forma de palavras em vez de números (classificação nominal ou ordinal). (HALFPENNY, 1979 apud ZANELLI, 2002, p. 80)

Assim, os sujeitos pesquisados, servidores que precisam liderar, relacionam-se com seu contexto de trabalho, SMTE, de forma que o mundo real e objetivo é compreendido e elaborado de forma subjetiva pelo sujeito. O intuito da pesquisa é obter a apreciação dos sujeitos sobre o tema Liderança Servidora de modo a verificar sua compatibilidade com o serviço público. Ora, neste caso a experiência dos sujeitos, sua visão em torno do tema é rico material capaz de clarificar a questão.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa se realizou em duas etapas, pesquisa bibliográfica do referencial teórico de LS e levantamento posterior, isto é, “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.” Silva e Menezes (2001).

A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada, a entrevista deste tipo tem a vantagem de permitir a reflexão prévia sobre o foco do

trabalho e como obter um conjunto de informações que seja sistematizado e consistente de modo a responder a pergunta norteadora. O caráter semiestruturado permite, ainda, espaço ao entrevistado para que ele discorra com mais liberdade sobre o tema.

Um roteiro de entrevista serve como uma intenção de trajetória; mas aprofundar o relacionamento é prioritário, na medida em que somente assim podem-se obter os conteúdos procurados. Utilizar expedientes do tipo “O que você acha...?”, “O que significou para você...?”, “Fale a respeito...”, possibilitam, via de regra, verbalizações mais longas e minuciosas. (ZANELLI, 2002, p. 84)

Há um desafio que se coloca inicialmente para tornar a entrevista proveitosa, este desafio é garantir que o entrevistado tenha um conhecimento aceitável sobre Liderança Servidora, como ele poderá julgar o valor de tal liderança, relacioná-la com seu trabalho e com o contexto do serviço público se ele ignorar seus pontos principais? Para transpor este primeiro obstáculo a entrevista será introduzida por uma breve explicação sobre a LS. Para elaborar essa explanação buscou-se o que é comum nas diferentes abordagens sobre esse tipo de liderança.

Os critérios da escolha dos sujeitos da pesquisa são os que seguem:

- Precisar desenvolver a liderança.
- Serem servidores públicos.
- Receber função gratificada por exercer cargo com função de dirigir ou ser responsável por liderar uma equipe no atingimento de determinados objetivos.

Assim, observa-se que a escolha se presta à investigação propósito deste trabalho. Foram escolhidos 7 (sete) servidores pelo critério de facilidade de acesso que precisam desenvolver competências relacionadas a liderança para as entrevistas, fornecendo assim material de análise suficiente para os objetivos propostos da pesquisa. Foi, portanto, empregada a técnica da análise de conteúdo, viabilizada pela gravação e transcrição das entrevistas. “Desejo de rigor e necessidade de descobrir, de adivinhar, de ir além das aparências” é a proposta da análise de conteúdo segundo Laurence Bardin (1977, p. 29). Ainda sobre análise de conteúdo Zanelli salienta:

Trabalhar com os conteúdos que se captam pelos procedimentos de coleta presume a possibilidade de ir além de descrições simplistas da realidade. Nos estudos do comportamento humano em organizações pressupõe-se que, pela linguagem, podem-se revelar processos sociais e psicológicos que interessam, mais amplamente, aos estudos organizacionais. Pela palavra de cada entrevistado, a “cultura fala”. Ou seja, o indivíduo, portador

da cultura, interpreta a realidade e constrói “teorias” – organiza suas representações e configura os conhecimentos que acumula em suas experiências, dia após dia. Conclui-se, então, que tais procedimentos de pesquisa permitem investigar as representações subjetivas, as construções sociais e os elementos da cultura. (ZANELLI, 2002, p. 85)

Pela citação acima se depreende a importância do conceito de representação, saber o que representa ser um servidor público, por exemplo, é fundamental, a partir desta constatação proveniente de uma representação construída pelo sujeito é possível analisar se isto é um valor passível de ser empregado como elemento de motivação, é possível saber o que significa exatamente ser um servidor público para o sujeito.

Para uma melhor organização e interpretação dos dados obtidos optou-se pela classificação em categorias, conforme elucidada Zanelli:

Organizar e interpretar dados qualitativos é um processo de análise sistemática, em busca de uma descrição coerente. A organização em categorias facilita e permite atribuir significados, ou interpretar a realidade pesquisada. A análise (organizar e interpretar) é também um processo recorrente de aprendizagem para chegar à compreensão do fenômeno estudado. (ZANELLI, 2002, p. 85)

As categorias foram criadas em função dos objetivos da pesquisa e das falas dos respondentes.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas puderam ser realizadas na própria Prefeitura em espaço reservado para audiências após autorização do secretário em exercício. Quanto ao perfil dos entrevistados, constatou-se elevado nível de instrução, todos entrevistados tinham pelo menos curso superior (com exceção de um apenas), sendo dois egressos do curso da Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em sua maioria eram provenientes dos cursos de Administração e Direito. Por isso, constatou-se domínio com relação aos conceitos importantes de gestão pública e seus marcos históricos bem como capacidade crítica de refletir sobre sua condição como servidor e do serviço público contemporâneo. Dois tinham pelo menos ouvido falar na Liderança Servidora, conceito recente dentro das abordagens contemporâneas de Liderança. Quanto à idade dos 7 entrevistados apenas um tinha mais de 45 anos, caracterizando um perfil de entrevistados mais jovem, isso provavelmente porque a secretaria é relativamente nova e absorveu novos concursados. Dessa forma a média de idade foi de 34,5 anos. Apenas um dos entrevistados era mulher, ficando desta forma o perfil dos entrevistados:

Tabela 1 - Média de idade dos entrevistados

Entrevistada 1	29 anos
Entrevistado 2	31 anos
Entrevistado 3	31 anos
Entrevistado 4	32 anos
Entrevistado 5	34 anos
Entrevistado 6	36 anos
Entrevistado 7	49 anos
Média Aritmética:	34,5 anos

Outra questão muito importante que terá muita influência no teor das respostas dos entrevistados é sua condição de servidores de carreira, isto é, todos ocupam seus cargos por terem passado em concurso público. Assim, suas funções

de direção e chefia são próprias dos servidores efetivos.

Após descrição do perfil e do contexto onde as entrevistas foram realizadas, serão demonstradas as categorias sobre as quais as respostas foram organizadas para facilitar a análise dos dados. As categorias iniciais conforme metodologia adotada são resultado de uma leitura em que é possível identificar aspectos determinantes dos objetivos da pesquisa. As categorias finais representam a reunião das categorias iniciais por semelhança de conteúdo, cada categoria final relaciona-se a um objetivo da pesquisa.

4.1 SIGNIFICADO DE SERVIDOR PÚBLICO

Com o propósito de avaliar o significado de ser servidor público e as implicações deste sentido foi lhes perguntado: “O que representa para você ser um servidor público?” Em sua essência as respostas fazem referência à ideia de servir a coletividade, seja pela obediência às leis que emanam do povo “Compromisso em obedecer às regras do poder público que é a representação do povo.” (E6), seja de forma mais direta “Para mim, ser um servidor público representa servir a sociedade e ser valorizado por isso.” (E7). Da mesma forma assim se expressa o entrevistado nº 2.

Para mim ser um servidor público representa uma responsabilidade grande, nós estamos na ponta do atendimento à população, temos que ter consciência disso e cada dia precisamos chegar aqui e fazer o melhor possível para que as pessoas tenham os resultados esperados. É difícil, mas tem que tentar manter essa chama acesa. (E2)

Também foi demonstrada uma consciência de que o claro propósito de servir a coletividade às vezes não é tão consciente e presente quanto deveria ser no dia-a-dia conforme reconhece a primeira entrevistada.

[...] ser servidora pública é em primeiro lugar ocupar um cargo por mérito nosso, isso já é uma certa satisfação. Acho que deveria ter mais a preocupação com servir a coletividade, mas isso está meio perdido, eu vejo o pessoal querer vantagens e mais vantagens, mas os deveres ficam muitas vezes de lado, isso eu sou bem crítica com relação aos colegas. (E1)

As entrevistas permitem inferir que há a ideia de quer ser um servidor público

representa *servir* a coletividade, mas que segundo um dos entrevistados isso nem sempre é interiorizado e presente quanto deveria ser. De um lado a cultura do mundo do trabalho capitalista em grande parte é inconsciente quanto às finalidades do trabalho, o servidor inserido nesse contexto social tende a absorver comportamentos de outras organizações e a forma predominante de encarar o trabalho. De outro lado muito trabalhos técnicos que fazem parte das organizações públicas, por sua natureza meio, tendem a afastar o trabalhador do cliente final, o cidadão, fazendo com que ele se torne inconsciente dos resultados de seu trabalho. Há ainda os casos em que a burocracia não funciona como deveria e por excesso de normas, processos e rigidez contribui para alienar o servidor do impacto de suas ações para os cidadãos. A finalidade da LS é justamente tentar quantificar, materializar os benefícios, demonstrar o resultado das ações com o duplo propósito de alinhar os esforços sempre no sentido de servir bem os clientes e manter a motivação intrínseca relacionada ao sentido do trabalho.

4.2 ATRIBUTOS DE UM LÍDER SERVIDOR

4.2.1 Características admiradas num líder

Quando os líderes externam o seu modelo de líder ideal eles estão verbalizando o que eles buscam atingir como líderes, quais são os seus referenciais, parâmetros e objetivos. Esse modelo quando explícito pode ser comparado com os diferentes estilos e tipos de liderança permitindo uma verificação de sua compatibilidade. Abaixo segue as principais características que um líder deve apresentar segundo os entrevistados:

Líder Ideal	Características principais
Caráter ilibado, sem desvios, que sirva de exemplo, ele tem que instigar e encorajar as pessoas a fazer aquilo que ele faz, ele tem que ser reflexo daquilo que ele pede. Sabe gerir os conflitos e as qualidades e as diferenças pessoais é fundamental até pelo que se propõe a LS. (E6)	Caráter exemplar, saber motivar e gerir os conflitos e diferenças.
Para mim o líder tem que ser um exemplo. Responsabilidade, honesto, tem que ser envolvido e tem que trabalhar junto. O líder que fica só lendo relatório e não chega junto para tentar resolver os problemas ele deixa um pouco a desejar. (E1)	Ser exemplo, demonstrar qualidades de caráter como honestidade; estar envolvido e presente junto aos liderados.

<p>Admiro mais em um líder o comportamento em primeiro lugar, a parte de respeito às regras, as pessoas com quem ele convive, é a mais importante do que a parte técnica. Acho que a parte de conduta é mais importante para buscar o engajamento da equipe, o alcance de objetivos. Além disso, com relação a parte técnica cada setor tem suas peculiaridades, mas a parte de disciplina, força de vontade, essa parte mais a respeito de conduta eu valorizo mais do que os aspectos técnicos, bom líder pra mim é aquele que eu posso me espelhar, seguir, aquele que atingi os objetivos sem ferir ninguém, sem faltar com a ética. (E3)</p>	<p>Ser exemplo de conduta ética que leve ao engajamento da equipe e o atingimento dos objetivos.</p>
<p>As qualidades que mais admiro num líder são o respeito, dá liberdade para as pessoas também poderem participar dos processos, outra coisa que para mim é importante é conhecimento, se tu é líder tu tem que ser a primeira pessoa a demonstrar que conhece com o que tu está trabalhando. (E2)</p>	<p>Respeitar as pessoas, dar liberdade e demonstrar competência técnica.</p>
<p>A forma de ser portar referentemente as pessoas, o comprometimento com as pessoas é fundamental, se torna a característica que as pessoas mais acabam admirando, tu ser uma pessoa que está sempre ali disposta a fazer o que se faz necessário. (E5)</p>	<p>Qualidades interpessoais e comprometimento com as pessoas.</p>
<p>O que eu mais admiro, acho importante num líder é a iniciativa, a capacidade de motivar a equipe e conhecimento, a gente não pode exigir das pessoas uma coisa que não conhece, tem que saber a finalidade, por que está sendo feito aquilo, que adianta fazer um relatório supercomplexo para atirar numa gaveta? Então tu tem (sic) que fazer um trabalho que seja útil e necessário. (E7)</p>	<p>Demonstrar o sentido do que é solicitado, motivar a equipe e demonstrar competência técnica.</p>

Quadro 8 - Líder ideal

Tal como na Liderança por Princípios a LS entende que o líder deve inspirar confiança por meio da força do caráter. Muitas respostas acima demonstram a preocupação em infundir confiança pelo caráter exemplar. Outro aspecto valorizado é a competência técnica, pessoas com conhecimento e capacidade técnica comprovada infundem respeito e apresentam condições de orientar. Entende-se melhor o significado do que é dito quando se leva em consideração que muitos na

área pública ocupam cargos de diretor por indicação política, sem possuir a competência e a experiência necessárias. Percebe-se assim mais uma vez o quanto nos municípios as lideranças impostas por indicação política que não demonstram competência são repudiadas. O Entrevistado nº 7 faz referência à importância do líder clarificar para o liderado o motivo de este estar fazendo determinada coisa, sua necessidade e adequação para o atingimento dos objetivos certificando aos integrantes da equipe de que esses estão produzindo um trabalho útil e relevante. Articular o sentido do trabalho é demonstrar o porquê de o liderado estar fazendo alguma coisa relacionando com o objetivo imediato e com o propósito mais amplo e final da organização, saber articular o sentido do trabalho é uma das qualidades essenciais do líder servidor.

4.2.2 Preocupação central de um líder

A preocupação básica de um líder deve ser: a) lucro (receitas); b) atendimento ao cliente/cidadão, c) necessidade dos funcionários, d) sobrevivência, e) qualidade do produto, f) todas as anteriores igualmente. Foi pedido aos entrevistados que assinalassem qual das alternativas anteriores para eles correspondem à preocupação principal que um líder deve ter. Pelo conteúdo das respostas observa-se que o padrão foi o entendimento de que a preocupação principal de um líder deve ser o atendimento ao cliente/cidadão. Assim, para exemplificar: “Atendimento ao cliente bem feito ele acaba redundando em lucro, atendendo bem tu vai estar satisfazendo (sic) às necessidades dos funcionários e alcançando a sobrevivência, então colocaria como mais importante atendimento ao cliente.”(E6) “O nosso foco é o atendimento ao cidadão.” (E7) Da mesma forma o entrevistado seguinte se manifesta:

A preocupação básica de um líder deve ser o atendimento ao cliente porque atendendo bem o cliente ele vai ter receita, ele vai poder compartilhar o resultado com os funcionários, a empresa naturalmente vai sobreviver no mercado, se for uma organização pública ela terá suas atividades superavitárias, vai ter retorno social, por isso considero que a preocupação principal deve ser com o cliente. (E3)

A única resposta que fugiu ao padrão colocou os funcionários da organização como preocupação central de um líder e também é compatível com a LS: “Tendo um funcionário bem qualificado e satisfeito tu consegue atingir todos os outros pontos, tu vai ter bons lucros, um atendimento ao cliente, diferenciado.” (E5) A resposta padrão,

atendimento ao cliente/cidadão, é adequada a Liderança Servidora que advoga que o cliente deve ser a preocupação básica de um líder, esse deve servir seus liderados para que esses possam por sua vez contribuir melhor para o atendimento aos clientes/cidadãos.

4.2.3 Compromisso com os clientes/cidadãos

A principal responsabilidade de um líder é para com: a) proprietários, b) cidadãos/clientes, c) fornecedores; d) funcionários; e) comunidade como um todo, f) todos acima igualmente. Foi perguntado aos entrevistados quais dessas alternativas marcariam para verificar o compromisso que apresentam com os clientes/cidadãos, para a LS esses devem ser o objetivo mais amplo e final que deve guiar todas ações do líder. Segundo Autry, autor da pergunta destinada a avaliar em processo seletivo profissionais com perfil para trabalhar em empresa com cultura servidora, uma resposta desfavorável à LS seria alguém que favorecesse um desses elementos em detrimento dos clientes, sendo a ideal a resposta “todos acima igualmente”, no contexto foi adaptado cliente como correspondendo a cidadão. Nenhuma das respostas foi contrária à proposta da LS: “[...] em grau de importância eu elencaria o cidadão como o primeiro, o mais importante, só que não poderia descuidar de, por exemplo, funcionários e fornecedores que são essenciais aos cidadãos.” (E6) Outras respostas no mesmo sentido: “Acho mais importante dentre os fatores [...] se preocupar com os cidadãos. Mas todos esses fatores tem importância. (E2)” “Eu focaria mais nos cidadãos e funcionários.” (E7) As outras respostas também foram adequadas do ponto de vista da LS:

Todos os envolvidos, clientes e colegas, proprietários, cidadãos, fornecedores, comunidade como um todo; considero todos igualmente importantes porque o líder precisa equilibrar a responsabilidade com todos os envolvidos da empresa, os proprietários merecem respeito porque investem recurso e energia. (E3)

[...] principal responsabilidade deve ser a comunidade como um todo porque tu acabará influenciando em vários ramos, tu não influencia em um grupo, é uma cadeia, tu influencia num grupo e vai disseminando essa influencia nos outros grupos. (E5)

4.2.4 Ser reconhecido como chefe ou membro de equipe

Todos os entrevistados indicaram que preferem ser reconhecidos como membro de equipe em situações de liderança. Essa é mais uma das perguntas indiretas relacionadas à LS. Pessoas que preferem ser reconhecidas como membro de equipe apresentam uma adequação maior quanto a esse tipo de liderança em que as relações são mais horizontalizadas. Uma vez que o líder servidor precisa criar uma comunidade, em que as pessoas se sintam livres para fornecer sua contribuição, em que compartilhem suas ideias e sentimentos, alcançando um nível de integração maior, deve favorecer ambientes em que sejam eliminadas as distâncias e formalidades excessivas permitindo um ambiente seguro para trocas sociais recíprocas.

4.2.5 Considerar o servidor como um todo ou apenas sua dimensão profissional

Essa questão tem por finalidade perceber verdadeiramente qual a percepção dos líderes sobre o grau de envolvimento que devem ter com os liderados, o quanto entendem que outros aspectos, não somente o estritamente profissional, devem ser considerados no processo de liderar. Para extrair esse conteúdo foi-lhes perguntado: “Qual a sua atitude e filosofia em relação à responsabilidade pela vida de seus funcionários como um todo, e não apenas a vida profissional? Em outras palavras, você deveria se preocupar com a saúde de um funcionário e com o seu bem-estar fora do local de trabalho? E com a saúde e o bem estar da família do funcionário?” Essa pergunta tem íntima relação com a percepção sobre a LS uma vez que esta advoga que é importante considerar o liderado em todos os seus aspectos, encará-lo em sua integralidade para conseguir de fato atender suas necessidades legítimas de desenvolvimento. Abaixo verifica-se pelas respostas que todos concordam que aspectos fora da esfera profissional afetam o desempenho do liderado e por isso devem na medida do possível ser considerados.

Eu acho que quem exerce um cargo de liderança/de chefia não pode ser muito impessoal referente as pessoas que ele acaba liderando, querendo ou não às vezes quando mais pessoal tu te torna mais profissional tu consegue ser sabendo diferenciar uma coisa da outra. Mas acho bem necessário ter esse vínculo tanto pessoalmente quanto impessoalmente, poder ter um equilíbrio interessante entre essas duas questões porque na verdade tu acaba fazendo parte da vida cotidiana das pessoas, se tu as lidera elas te tomam como exemplo na maioria das vezes, por isso acho importante ter

esse vínculo um pouco mais pessoal além somente do vínculo profissional. (E5)

Sem invadir a privacidade, se a pessoa te procura, eu tenho funcionários que tem problemas pessoais e filhos com problemas mentais que a gente colabora na medida do possível, coloca o funcionários em programas que permitam que ele melhore sua performance e que também isso não atrapalhe o andamento do trabalho. Então, por exemplo, tu libera a pessoa num dia e no outro a pessoa tem condições de produzir mais, se tu tivesse que mante essa pessoa dois dias trabalhando ela estaria mais preocupada com o filho do que se ela tivesse um dia cuidando do filho e no outro produzindo porque tem certeza que o filho passou daquela fase crítica. Mas isso na medida do possível e mediante solicitação do funcionário, normalmente a gente não conhece bem a vida pessoal do funcionário, as vezes nem interessa saber da vida da pessoa, mas se a pessoa nos procura no decurso de um problema a gente tenta equacionar dessa forma. (E7)

A pessoa para render bem no trabalho precisa estar bem na sua vida pessoal, quando a pessoa tem um problema familiar isso influencia muito no seu rendimento , o líder deve ter sensibilidade suficiente para saber que aquela pessoa está com algum problema pessoal que a esta afetando no aspecto profissional. (E1)

O líder deve se preocupar com os fatores externos também, não somente com os estritamente profissionais. Muito dos teus resultados que tu atinge aqui dependem da tua vida externa, então o líder deve ter o mínimo de conhecimento do que se passa fora do trabalho, embora nem todo mundo dá essa abertura, mas tem que tentar interagir, conhecer para que as pessoas estejam satisfeitas tanto dentro quanto fora. (E2)

Considero que o ser humano é integral, o trabalho do líder deve também de uma forma equilibrada e com bom-senso saber como está a situação de cada profissional em sua vida, agora o responsável tem algumas limitações, no dia-a-dia cada circunstância irá impor limitações e indicar ações e atitudes que é possível o líder tomar com bom-senso. (E3)

Cada seu humano é uma singularidade, o limite é se deixar levar por sentimentos como amizade que prejudiquem a relação profissional prejudicando até mesmo o objetivo primordial do trabalho que é servir o outro. (E6)

4.2.6 Importância de contribuir para o desenvolvimento dos servidores liderados

Embora alguns entrevistados tenham desenvolvido essa questão tão importante de forma satisfatória, muitos deram respostas breves e sem muita fundamentação demonstrando que não tinham o desenvolvimento dos liderados como um parâmetro da boa liderança. Para a LS essa deve ser uma preocupação

constante do bom líder, o quanto esse é capaz de contribuir para o desenvolvimento dos liderados. Essa é uma das características da LS que mais a diferencia dos modelos tradicionais de chefia. Nesses modelos tradicionais o chefe é o centro e ele não se preocupa com o desenvolvimento dos liderados, esse ocorre acidentalmente como consequência de suas exigências. Entre outros problemas esse modelo de chefia gera transtornos quando esses chefes se ausentam por algum motivo, pois não são capazes de formar novas lideranças. Concentrar-se em contribuir para desenvolver os outros é uma tarefa que exige do líder deixar de ser o centro das atenções que busca realizar seus objetivos por meio dos liderados, requer habilidades relacionadas a características pessoais importantes. Abaixo exemplo de respostas satisfatórias e insatisfatórias, as últimas demonstram que questão desenvolvimento dos liderados não é valorizada o quanto deveria sob a ótica da LS.

Respostas satisfatórias	Respostas insatisfatórias
Acompanhamento da evolução das pessoas que tu lidera é fundamental porque acaba refletindo na tua liderança, quanto mais as pessoas crescem mais a tua liderança foi feita da forma correta, quanto mais elas evoluírem mais é fruto em parte do empenho que tu teve. (E5)	Considero importante que o líder trabalhe para o desenvolvimento das pessoas, assim atingiremos melhor as metas. (E2)
Eu creio que sim, que é fundamental o desenvolvimento dos funcionários, nós estamos com uma equipe nova agora e toda semana vem um portfólio de cursos que as pessoas podem fazer e aí a gente direciona para os cursos, para o treinamento, faz reuniões para acompanhamento, são pessoas novas, que não conhecem a sistemática de trabalho e precisam ser treinadas. (E7)	Sabe gerir os conflitos e as qualidades e as diferenças pessoais é fundamental [...] (E6)
Considero que é fundamental para avaliação do que é ser um bom líder a capacidade de fazer com que as pessoas se desenvolvam profissionalmente, mas nem sempre o líder acerta, é da natureza humana errar, escorregar, mas na soma geral ele deve acertar mais do que errar em suas decisões, em suas orientações, em suas ordens e direções para o grupo. Então o bom líder é o que mais acerta, mas é compreensível que ele possa tomar alguma decisão equivocada e deve ser capaz de rever seus atos e	

se necessário pedir desculpas sobre alguma orientação mal dada. (E3)	
--	--

Quadro 9 - Respostas satisfatórias e insatisfatórias sob a ótica da LS

4.2.7 Contexto de trabalho Ideal

Inspirado no livro de Audry, *O líder servidor*, foi perguntado aos entrevistados como eles entendiam que deveria ser o ambiente de trabalho ideal. Essa pergunta visa extrair do líder sua visão sobre estilo de liderança, expressão de poder, relacionamentos e forma de reconhecer e recompensar. Um líder que entenda como local de trabalho ideal um ambiente em que os funcionários demonstrem presteza em lhe obedecer e facilitar seu trabalho tem uma visão de liderança que não se coaduna com a LS, pois dentro desse modo de pensar fará com que seus colaboradores passem a não visar mais o cliente em suas ações, mas sim a melhor forma de agradá-lo. Constata-se que as respostas foram bem variadas:

Conteúdo	Ideias principais
“Primeira coisa para um local de trabalho ideal é prezar por um ambiente saudável, prezar o respeito, a união, são coisas fundamentais para que as demais possam ser atingidas.” (E2)	Relacionamentos harmônicos
Para mim no ambiente ideal tem que haver uma coisa meio igualitária, o chefe não tem que ser supremo, acima de qualquer coisa, ele tem que ser igual a todos os outros, ele só tem que ser diferenciado, mas ele tem que se portar igual a todos os outros e eu acho que incentivos, gratificações e elogios é a melhor forma de ver o crescimento das pessoas [...], quanto mais nos trazermos as pessoas pra perto de nós, para cima, acho que isso é bem válido. (E5)	Relações horizontalizadas, reconhecimento, desenvolvimento dos liderados.
É essa utopia é uma coisa complicada de fazer, mas na medida do possível é ter os papéis bem definidos, as funções bem definidas. Todo mundo saber sua real função e as necessidades do seu trabalho e produzir para um objetivo comum, todos saberem qual é a finalidade, nós devemos iniciar o ano com um planejamento e terminar o ano com aquele planejamento executado e ver por que não executou o que era previsto ou por que executou a mais. (E7)	Cada colaborador saiba seu papel na equipe e o propósito para o qual trabalha.
O trabalho com ambiente perfeito utópico seria marcado pela harmonia como em um time de futebol, quando um	Toda equipe funcionando de forma

<p>time de futebol está jogando bem as pessoas entendem a posição umas das outras, está “encaixado” como se diz, é um time harmônico, bonito de se ver jogar, um time que traz resultados, um time que as pessoas estão satisfeitas com o seu trabalho, que as famílias também estão satisfeitas. Nesse contexto, o papel do líder é ser o potencializador, o catalisador de mudanças, de resultado, de exemplo procurando ser uma pessoa fraterna que respeite a todos, ouça a todos, procure na medida do possível atender as necessidades dos colaboradores, da equipe, é a busca pela harmonia. (E3)</p>	<p>harmônica. Líder como um facilitador de mudanças, que seja exemplo, que demonstre respeito, esteja disposto a ouvir e atenda as necessidades dos colaboradores na medida do possível.</p>
<p>Bom, pela minha formação eu acredito muito na meritocracia, o ambiente de trabalho seria feito por pessoas capacitadas, tecnicamente capacitadas, não só técnica mas também psicologicamente, só que a capacidade técnica às vezes sobrepõe a psicológica desde que seja bem executada, o contexto ideal para mim já é o que eu estou passando, num concurso público tu tem que passar por um processo seletivo, teoricamente entram as pessoas mais capacitadas, então esse é o ambiente de trabalho que eu criaria, criaria um critério de meritocracia. (E6)</p>	<p>Meritocracia, local em que as pessoas ocupem seus postos por comprovada capacidade técnica.</p>
<p>Lugar ideal para mim seria um lugar em que as pessoas pudessem crescer de maneira justa, as seleções, pela minha experiência na área pública eu não vejo as pessoas serem promovidas pelas qualidades que deveriam ter, pela responsabilidade e conhecimento do que tu está fazendo. Num ambiente ideal as pessoas deveriam ter mais responsabilidade, não precisarem ser tão cobradas. O líder que ocupa seu espaço por mérito não precisa anunciar isso, é uma coisa natural. E por fim considero o carisma do líder no relacionamento muito importante também. (E1)</p>	<p>Ambiente com promoções justas, liderados maduros e líderes espontâneos reconhecidos pela equipe.</p>
<p>“As pessoas ocupem seu lugar porque a equipe reconhece que elas tem competência para isso e não por imposição” (E4)</p>	<p>Colaboradores e lideranças que ocupem sua função por escolha e reconhecimento da equipe.</p>

Quadro 10 - Contexto de trabalho ideal

4.2.8 Delegação e Controle

A LS defende que haja delegação de responsabilidade, as pessoas devem ter autonomia e receber a confiança de que irão desincumbir suas tarefas de forma adequada. Para verificar o que os líderes acreditam de fato no que diz respeito a liberdade e controle foi perguntado: “Você considera que a maioria das pessoas quer realizar um bom trabalho e que o trabalho funcionará melhor oferecendo mais

liberdade e responsabilidade ou você acredita que o controle meticuloso é fundamental para o bom líder?” Houve consenso quanto a necessidade de haver algum tipo de controle mas em princípio todos entendem que a liberdade e responsabilidade levam os servidores a corresponder a confiança depositada entregando um trabalho melhor conforme o relato do Entrevistado nº 5:

Para maioria das pessoas quanto mais responsabilidade tu entrega para as pessoas mais afimco elas tem em querer, algumas delas, retribuir essa responsabilidade, fazer da maneira com que foi dado a elas[..] (E5)

No entanto, a maioria faz reserva quanto a generalização dessa abordagem sustentando que infelizmente nem todos liderados tem o mesmo nível de maturidade não apresentando o mesmo nível de comprometimento e responsabilidade se fazendo necessário um acompanhamento mais frequente como relata a E1

“A questão da liberdade irá depender do perfil da pessoa, tem algumas pessoas que necessitam de maior controle, mas o ideal seria as pessoas terem noção de responsabilidade o suficiente para que não precisassem de um controle tão frequente.” (E1)

Esse tipo de declaração faz lembrar a contribuição da teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977) apud Cavalcanti (2005) que sustenta que o estilo de liderança deve ser adequado ao nível de maturidade do colaborador, que varia desde o colaborador imaturo que é despreparado e não tem desejo de assumir responsabilidade em relação à tarefa aos funcionários maduros, capazes e motivados para realizar a tarefa. Conforme Cavalcanti (2005) a liderança situacional advoga que quando o funcionário é muito imaturo é necessário um estilo de liderança diretivo em que o líder irá determinar o que o liderado deve fazer, qual o padrão de desempenho esperado e suas metas, bem diferente do colaborador maduro capaz de realizar sua tarefa, para esse o líder deve delegar responsabilidade a permitir considerável autonomia para que possa decidir como o trabalho será executado. Um funcionário maduro pode realizar suas tarefas sem muita direção e comportamento de apoio por parte do líder. Por isso, o bom líder é o que apresenta adaptabilidade e amplitude. A adaptabilidade se refere a habilidade de variar o estilo de liderança conforme a situação exigir e a amplitude se refere a capacidade de o líder empregar os quatro estilos básicos (determinar, persuadir, compartilhar, delegar). Assim, como nas teorias situacionais a LS advoga que cada

liderado tem suas necessidades específicas e para que eles desempenhem melhor o que lhes cabe precisam do apoio adequado, o líder deverá servir os liderados atendendo o que cada um necessita para que esses por sua vez possam bem servir os clientes.

Outra dimensão da questão controle e liberdade relaciona-se a importância de o líder estar presente, mostrar estar disposto para auxiliar quando se fizer necessário:

Parto do pressuposto que as pessoas precisam desenvolver o seu trabalho da melhor forma possível, na questão controle é preciso haver equilíbrio, acredito que as pessoas são a priori bem intencionadas com o seu trabalho buscando fazer da melhor forma possível, mas acredito que o papel do líder é acompanhar seus subordinados e, portanto, é preciso haver equilíbrio entre a supervisão e a liberdade das tarefas. *É preciso acompanhar para ver se o trabalho está sendo bem feito, bem realizado, se a pessoa precisa de algum apoio, algum auxílio* (grifo nosso). (E3)

Isto é, a maioria dos entrevistados entende que o líder ausente que só aparece após surgir algum problema, do tipo liderança por exceção passiva, é alguém que transmite descaso e descompromisso.

A forma de se portar referentemente as pessoas, o comprometimento com as pessoas é fundamental, se torna a característica que as pessoas mais acabam admirando, *tu ser uma pessoa que está sempre ali disposta a fazer o que se faz necessário* (grifo nosso). (E5)

Observa-se, assim, na declaração acima, a confirmação da necessidade de uma postura ativa segundo os entrevistados. Também nessa percepção impacta a questão contingencial, sendo a secretaria relativamente nova é comum nos novos projetos os funcionários precisarem mais da presença ativa do líder e sua ausência ter tendência a assumir conotação negativa. No entanto, como discutido acima o estilo de liderança vai depender sempre da maturidade do liderado e das circunstâncias, é muito comum o liderado maduro ficar incomodado com a presença constante do líder preferindo inclusive um líder distante e ausente, nisso conforme a teoria e a experiência têm demonstrado não há nada de absoluto, daí não surpreender se em determinado setor na área pública as pessoas se declararem a favor do estilo de liderança por exceção passiva.

4.2.9 Percepção sobre a importância da motivação intrínseca para o servidor

A questão da motivação intrínseca é um dos fatores mais críticos que diferenciam a LS. O líder servidor precisa de sensibilidade interpessoal suficiente para aproveitar o próprio gerador de energia interno de cada colaborador. É esperado que o líder servidor perceba a motivação que cada um traz e se esforce por mantê-la elevada facilitando as realizações de cada um, esse é o sentido de servir o liderado, servir é colaborar para que esse se desenvolva conseguindo se realizar por meio do seu trabalho. O servidor público essencialmente é alguém que se propõe beneficiar a coletividade por meio do seu trabalho, sob a ótica da LS o líder deve sempre preservar essa motivação inicial ajudando o liderado a ver no seu trabalho um impacto positivo na vida dos cidadãos. No intuito de verificar a adequação do modo de pensar daqueles que precisam desenvolver a liderança com esses pressupostos da LS foi pedido aos entrevistados que discorressem sobre a importância de se recorrer ao sentido do trabalho para motivar. Tal como sustenta a LS todos os líderes entrevistados reconhecem que é importante que o líder crie meios de aproximar o servidor público dos resultados de seu trabalho que é trazer algum benefício para os cidadãos: “Considero sim que estar atento às necessidades da população é motivador, embora as dificuldades do serviço público. (E2)” “Acho que motivar usando isso é importante, mas o mais difícil é envolver, convencer os servidores disso, envolver as equipes dessa ideia. (E1)”

O sentido do trabalho aqui é muito importante, é motivacional, para nós a melhor parte (grifo nosso), às vezes a gente faz um curso, por exemplo, para uma senhora que não tinha perspectiva nenhuma, tinha uma necessidade de renda, mas não pode sair de casa, aí tu forma ela em costura, em manicure, doceira e daqui a pouco ela te encontra na rua e diz “Já estou produzindo, já estou vendendo, o curso foi útil” ou então uma pessoa que conseguiu um emprego através da qualificação, esse é o objetivo final, de todas as etapas do processo a mais válida é a final, quando o cidadão que está lá na ponta reconhece que recebeu um benefício. (E7)

Colocando o servidor a par do resultado do trabalho eu acho que isso daí é a melhor forma de motivar, não há servidor público que não se sinta orgulhoso ao ver uma escola saindo se ele participou da criação do projeto, nós aqui trabalhamos com curso de qualificação, então quando tu vai numa turma, curso de qualificação para pessoas menos favorecidas, mais vulneráveis, socialmente falando, então quando tu vai numa turma e vê aquela pessoa cursando e sendo frequente naquele curso e tu vê que ela tem uma expectativa de que aquele curso vai proporcionar para ela um retorno salarial, isso é muito gratificante, então colocar o servidor, tirar ele

da repartição e fazer que ele veja o resultado do seu trabalho, que sempre existe, afinal de conta tu estás servindo um público, então aquilo que tu faz bem feito ou mal feito vai redundar em algum evento, **tirar ele da repartição para que ele veja o reflexo do seu trabalho é um bom jeito de motivar.** (grifo nosso)(E6)

Considero sim recorrer sempre ao servir o cidadão um fator motivacional muito importante que deve ser empregado (grifo nosso). A pessoa irá ficar satisfeita de poder contribuir, de ter melhorado um serviço, aperfeiçoado um programa, economizado um serviço, às vezes uma racionalização de despesas representam uma economia que poderá ser utilizada para outros fins, então acho que é um fator motivacional. (E3)

Acho que essa forma de motivar no servidorismo (sic) é mais essencial do que na iniciativa privada porque é mais fácil tu ficar numa posição cômoda, por isso quanto mais motivação tu tiver pessoal eu acho que um crescimento maior tu vai ter, motivação é a base de tudo, se tu tiver uma equipe bem motivada com certeza tu vai ter um bom resultado. (E5)

4.3 PECULIARIDADES DO SERVIÇO PÚBLICO

4.3.1 Percepção sobre a burocracia

O conteúdo coletado sobre esse assunto demonstra que a maioria dos servidores entrevistados tem uma percepção positiva sobre a burocracia. Isso é estranhável num primeiro momento porque o senso comum entende a burocracia apenas no seu sentido negativo e pejorativo. Mas apenas um dos entrevistados não tem pelo menos um curso superior e puderam aprender o propósito para o qual a burocracia foi criada e percebem os problemas mais como um desvio de ordem humana ou um mal necessário em decorrência dos cuidados que a aplicação dos recursos públicos exige. Assim, fez-se referência ao seu propósito inicial de evitar a corrupção:

A burocracia nasceu de uma necessidade de um controle muito rígido para evitar desvios de recursos, uma série de coisas, então temos que cumprir com toda a legislação e toda burocracia envolvida para que a gente tenha um escopo de transparência. Isso às vezes claro atrapalha, demora mais para o cidadão ter o serviço disponível, às vezes um projeto demora anos para acontecer justamente porque se cumpriu várias etapas burocráticas, não adianta contratar qualquer empresa que vai empregar um material de terceira para construir uma rua, por exemplo, então tu tem que cumprir várias etapas para que no final aconteça bem a entrega do serviço. A gente usa a legislação de forma adaptada, positivamente, de modo que ela não interfira, para nos proteger e para proteger a comunidade. (E7)

Também foi relatada a percepção de que a atitude e a subjetividade dos servidores são o ponto crítico para o sucesso, mais do que as virtudes ou vícios da estrutura

burocrática:

Não vejo a burocracia como um obstáculo na hora de objetivar atender bem o cidadão, por exemplo, no meu trabalho eu vejo que um projeto precisa passar por várias fases para ser aprovado, mas são fases importantes. Para mim a agilidade dos servidores é muito mais importante, que ela melhore, que as pessoas se envolvam mais do que a própria legislação em si. (E1)

Nesse mesmo sentido outro entrevistado entende que a competência técnica dos servidores é o fator decisivo para a eficiência dos serviços e não as possíveis disfunções da burocracia:

[...] a burocratização, ela está sendo abandonada mas ela é essencial para dar segurança jurídica, minha formação é jurídica, quando eu não estava fazendo parte da Administração eu não entendia e criticava, mas o grande entrave agora que eu entrei é a falta de técnicos, essencialmente, priorizar a tecnicidade vai facilitar o atendimento mais célere, eu acredito que agora os concursos públicos estão em ascensão, as pessoas cada vez mais se preparando, isso irá gerar um círculo virtuoso. (E6)

No entanto, apesar de a maioria compreender a essência da burocracia como algo positivo, há um reconhecimento de que seu propósito primordial que separa o público do privado evitando-se a apropriação da coisa pública para fins pessoais e sua preocupação com a correta aplicação dos recursos públicos criando sistemas de controle acabam por exigir habilidades dos gestores além da competência técnica.

D fato, existem muitas regras no serviço público, na atividade estatal, a própria parte orçamentária tem muitas regras, não se pode gastar o recurso de uma forma rápida, conforme a vontade, então isso acaba demorando um pouco mais para as coisas acontecerem, para um recurso ser empregado, para ser investido tem mais regras, um projeto de lei ou um pedido de solicitação orçamentária precisa passar por várias pessoas, várias pessoas na máquina tem que aprovar aquele pedido, então esse controle, algumas vezes excessivo acaba de fato prejudicando na agilidade, seria uma disfunção, o excesso de controle que às vezes não precisariam. Mas eu vejo muitas iniciativas, muitos programas para estimular a qualidade no serviço público, a sociedade também pressiona muito para que as obras aconteçam. A hierarquia também às vezes é muito rígida, tem que passar sempre pelo secretário ou pelo prefeito para se aprovar uma iniciativa a respeito de um programa. Outra questão é o trabalho transversal, quando um assunto precisa passar por mais de um órgão para ser decidido e isso às vezes conduz a uma demora além do razoável para que atenda de fato a população na ponta. **Isso acaba exigindo muita calma e paciência e perseverança para que o projeto possa ser desempenhado, a gente nunca deve desistir porque senão realmente a população lá na ponta acabará sendo prejudicada** (grifo nosso). (E3)

Percebe-se que a condução de um projeto na área pública exige do líder qualidades como paciência e perseverança para vencer todas as etapas de controle e verificação por parte dos de hierarquia superior. O líder precisa manter o ânimo elevado da equipe para que essa não esmoreça diante do que foge da esfera de

ação de seus liderados focando nos benefícios para os cidadãos que estão em suas mãos promover.

4.3.2 Esfera política no Serviço Público

A questão dos cargos em comissão serem designados por indicação política é uma questão sempre complexa no serviço público. Muitos sustentam sua adequação para que as políticas sejam implementadas, salientam sua legitimidade por originarem de políticos eleitos pelo povo que precisam de assessores de sua indicação para executar o programa político para o qual foram eleitos. No entanto, os servidores durante a entrevista mostraram bastante desagrado questionando as competências técnicas dos indicados a CC para liderar equipes. Seja de forma mais velada enfatizando a importância de o líder possuir habilidades técnicas para desempenhar os cargos, seja mais diretamente criticando lideranças despreparadas, como demonstra declarações como do E2 “Como dificultador para a LS eu vejo a parte política, os interesses, tu tem uma ideia de prestar o serviço de uma maneira e chega a parte política e pensa de uma maneira bem diferente, às vezes tu tem que te moldar a essas situações.” E do E6

[...] falta de capacidade técnica de nomeados para cargo comissionado que deveriam ser utilizados por pessoas que tem uma capacidade, uma formação, que sejam condizentes com o cargo [...] são coisas que existem que deveriam ser abandonadas, se deixasse de ter essas práticas isso facilitaria para a implementação da LS no serviço público. (E6)

Para evitar essas ocorrências cada vez mais o serviço público vem se reformando no sentido de exigir um percentual cada vez mais expressivo de cargos em comissão ocupados exclusivamente por servidores de carreira. As leis orgânicas municipais e os estatutos dos servidores de cada município vem trazendo um percentual mínimo de cargos em comissão, mas ainda muito variável e baixo (10-30%).

4.3.3 Facilitadores para prática da LS

Apenas dois entrevistados identificaram facilitadores para a prática da LS no serviço público, o entrevistado nº 7 que se referiu ao orçamento participativo e o canal de comunicação direta com o cidadão que permite que esse reclame dos serviços prestados da seguinte forma:

Aqui na área pública nos temos um facilitador sim, é o orçamento participativo que permite que o cidadão reclame, tem o número direto 156 , tudo que tu considera que não está atendendo ou satisfazendo tu tem um canal direto, isso retorna para nós, nos trabalhamos com curso de qualificação, se a pessoa não é bem atendida pela executora que nós contratamos para o curso ela já vem e reclama, então na realidade hoje em dia isso já é uma exigência da sociedade, ela tem consciência que ela está pagando para o servidor público para ele desempenhar um papel e quer que ele desempenhe bem. (E7)

Outro entrevistado percebe na imprensa um instrumento de pressão da sociedade para que os servidores se pautem por padrões éticos e busquem servir os cidadãos prioritariamente.

[...] o que eu considero um facilitador para a prática desse tipo de liderança é que as pessoas públicas mais do que ninguém precisam ter esses conceitos bem claros, de postura, de firmeza, de tomada de decisão porque eles são muito visados. Então a pressão que a imprensa exerce sobre o serviço público é um catalisador para que esses conceitos sejam aplicados, deveria ser inata a disposição de bem servir, deveria ser natural numa pessoa que se propõe atingir um cargo público. Então considero que os meios de comunicação pressionam no sentido de boas decisões, boas resoluções pelos tomadores de decisão.(E3)

A maioria dos entrevistados, no entanto, não veem facilitadores para a prática da LS conforme se verifica nas respostas abaixo:

Não acho que tenha facilitador para a prática da LS, acho que o pessoal tem muito um conceito de esperar o trabalho vir até ele, principalmente no serviço público, não tem pro-atividade de fazer uma coisa nova, de fazer de um jeito novo. (E1)

Coisas que existem que deveriam ser implementadas com cuidado facilitaria, falta de capacidade técnica de nomeados para cargo comissionado que deveriam ser utilizados por pessoas que tem uma capacidade, uma formação, que sejam condizentes com o cargo, desigualdades salarias, ou seja, são coisas que existem que deveriam ser abandonadas, se deixasse de ter essas práticas isso facilitaria para a implementação da LS no serviço público. (E6)

Olha administração pública é bem complicada, então facilitadores são quase raros, na verdade eu acho que os facilitadores da

administração pública são as pessoas, as pessoas que tu segue, que tu admira e busca te espelhar elas serão teus facilitadores [...] (E5)

4.3.4 Dificuldades para prática da LS do Serviço Público

Como dificuldades, além das acima expostas, os entrevistados se referiram à hierarquia às vezes muito rígida, aos controles excessivos e ao trabalho transversal (quando precisa passar por mais de um órgão). Além disso, a maioria percebe a parte política do serviço público mais como um entrave do que um facilitador:

Como dificultador (sic) para a LS eu vejo a parte política, os interesses, tu tem uma ideia de prestar o serviço de uma maneira e chega a parte política e pensa de uma maneira bem diferente, às vezes tu tem que te moldar a essas situações. (E2)

4.4 PERCEPÇÃO ACERCA DA LIDERANÇA SERVIDORA

4.4.1 Os Servidores reconhecem que a LS tem um valor positivo

Em resposta a pergunta “Concorda que esta prática tem um valor positivo?” todos prontamente demonstraram uma percepção positiva sobre a Liderança Servidora, a E1 afirmou “Concordo que a LS tem valor positivo [...] eu acho que tem tudo a ver com o nosso aqui, com a administração pública, inclusive os servidores públicos são justamente para serem servidores.” Essa resposta demonstra que a hipótese de que o significado de ser um servidor público predisporia e facilitaria a compreensão e disposição em aplicar esse tipo de liderança é válida. Nesse sentido o E6 formula sua percepção da seguinte forma: “Valor positivo e essencial, principalmente no serviço público que a gênese dele é servir o povo.” Nessa declaração pode-se observar que o entrevistado chega a afirmar que é *essencial* e entende a proposta da LS como sobreposta e coerente com a ideia de servir o povo, inclusive entende ser até mais pertinente ao serviço público em comparação com a iniciativa privada. O entrevistado mais experiente (E7) se expressou deste modo: “Eu creio que sim, é importante que seja o cliente em primeiro lugar, no nosso caso aqui o cidadão.” Por esta fala, percebe-se que a LS tem valor positivo também por sua ideia de colocar o cliente em primeiro lugar, coerente com a ideia do serviço público de em teoria priorizar o cidadão. Assim se pronunciou o (E5) acerca de sua

percepção: “Concordo que a LS tem um valor positivo. Considero uma boa iniciativa para denominar cursores para gerenciar pessoas e equipes, acho um segmento bem interessante de se estar utilizando como base.”

4.4.2 Disposição em aplicar a LS

Quando interrogados sobre se estariam dispostos a aplicar a LS todos responderam que sim. Observa-se que muitos perceberam uma perfeita adequação ao seu trabalho como a Entrevistada nº 1: “Estaria disposta aplicar a LS, eu acho que tem tudo a ver com o nosso aqui, com a administração pública, inclusive os servidores públicos são justamente para serem servidores.” (E1) Também as respostas demonstram inclusive que os elementos essenciais da LS já eram referenciais para alguns entrevistados embora não tivessem tido contato com a sistematização teórica da LS: “Essencial, não penso em outra forma.” (E6)

Estaria disposto aplicá-la, considero plenamente importante porque no desenvolvimento dos trabalhos é necessário uma referência e para ser referência, para ser ouvido, para ser respeitado a gente precisa dar sempre o exemplo, buscar ter uma conduta de servir, estar disposto a ser prestativo, atencioso com aqueles que nos cercam, por isso o que o autor propõe com a LS é plenamente aplicável e eu me esforço para seguir essa linha de raciocínio e de pensamento. (E3)

O último entrevistado afirmou que aplicaria a LS em conjunto com outras abordagens que conhece e considera eficaz:

É a gente aplica um misto, como sou gerente de qualificação profissional o nosso foco é o curso, é a pessoa se formando, as diversas etapas burocráticas são o caminho que leva a esse objetivo, formar o cidadão desempregado para ele buscar uma geração de renda, ser incluído no mercado de trabalho. (E7)

4.4.3 Reconhece a LS como instrumento eficaz para bem atender o cidadão?

Todos os entrevistados afirmaram que veem a LS como instrumento eficaz de liderança para bem atender o cidadão, com exceção do último que entende que vários instrumentos teóricos podem ser empregados como referencial para atuação

de um líder. Dentre o que foi explicitado, como exemplo, o entrevistado nº 6 respondeu de forma bem significativa:

Eu já tinha isso, não de uma forma técnica, mas de uma forma intuitiva, eu acho que eu sempre procurei fazer isso daí, convencer as pessoas de que o que eu estou falando para elas é o correto, não ordenar e coagir, mas sim conduzir. (E6)

A única resposta que fugiu do padrão foi aquela do entrevistado que entende que a melhor prática é aquela que combina o melhor de cada teoria conforme segue:

Não como ferramenta única, ela é mais um instrumento, a gente tem que trabalhar com todos elementos, na faculdade recebemos uma carga enorme de teorias e nosso trabalho é combinar todos esses autores, tu vai aproveitar uma parte de uma, a parte de outra, de repente tu vai usar a liderança servidora com outro tipo de liderança, daqui a pouco tu vai aplicar um pouco de Taylor com liderança servidora, tu precisa cumprir uma meta, exigir aquilo, mas pra exigir tu usa uma ferramenta moderna, usa uma teoria antiquíssima num contexto moderno empregando outra ferramenta também, todas tiveram sua importância e são um somatório. (E7)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 VIABILIDADE DA LIDERANÇA SERVIDORA NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

Para investigar a viabilidade da LS no Serviço Público, o trabalho buscou comprovar primeiramente o pressuposto de que a representação do que vem a ser servidor público para os sujeitos entrevistados facilitaria a percepção positiva de *servir*, não só os cidadãos, como os liderados para que esses por sua vez possam melhor servir os primeiros. Esse pressuposto se mostrou acertado, nenhuma resposta fugiu do seguinte padrão: “Para mim, ser um servidor público representa servir a sociedade e ser valorizado por isso.” (E7)

Isso não significa absolutamente que todos os servidores tenham esse propósito interiorizado e demonstrem na prática profissional a preocupação em servir os cidadãos. Significa apenas que todos reconhecem em *servir os cidadãos* a finalidade precípua e nobre de seu trabalho. Como implicação, os servidores públicos tendem a ver na LS um valor positivo e muito adequado e similar ao que deveria ser seu trabalho conforme externou a entrevistada: “Concordo que a LS tem valor positivo [...] eu acho que tem tudo a ver com o nosso aqui, com a administração pública, inclusive os servidores públicos são justamente para serem servidores.”

Nesse mesmo sentido, assim se expressou o entrevistado nº 6: “Eu já tinha isso, não de uma forma técnica, mas de uma forma intuitiva, eu acho que eu sempre procurei fazer isso daí [...]”. Assim, fica evidente que aqueles que precisam desenvolver liderança na área pública tendem a ter uma percepção positiva da LS pelo fato de já serem *servidores* públicos.

A pesquisa investigou a percepção dos líderes sobre as competências que o líder servidor deve apresentar. Primeiramente, o modelo de líder ideal revelou que caráter exemplar e competência técnica são as qualidades mais valorizadas, modelo compatível com a proposta da LS de liderança: “Habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum, com um caráter que inspire confiança e excelência.” (HUNTER, 2014, p.115).

Outro ponto crítico avaliado foi a ideia de colocar o cliente/cidadão como centro da preocupação e responsabilidade do líder, norteando suas ações. O padrão

das respostas demonstrou adequação nesse aspecto.

Estar disposto a estabelecer relações mais horizontalizadas, para criar equipes mais harmônicas em que é possível criar uma comunidade em que todos têm espaço para verbalizar e compartilhar, é uma exigência da LS. As respostas indicaram adequação porque todos afirmaram preferirem ser reconhecidos como membros de equipe. Dentro do serviço público é muito comum alternância em posições de comando e subordinação hierárquica, o chefe de hoje poderá ser novamente colega manhã e vice-versa. Essa alternância naturalmente predispõe a uma maior aceitação para relações mais horizontalizadas embora paradoxalmente a rígida hierarquia formal faça parte do dia-a-dia do servidor público.

Relacionada com a dimensão anterior os entrevistados manifestaram a importância de considerar, na medida do possível, os colaboradores na sua integralidade, não apenas como profissionais. Reconhecem que outros aspectos da vida afetam na qualidade do trabalho e que é necessário ao líder sensibilidade para lidar com o servidor em sua totalidade. Essa é a visão da LS que mostra que as organizações que se destacam, hoje em dia, demonstram uma qualidade de trabalho, que incorpora criatividade e um nível de doação, apenas possíveis quando as pessoas não são tratadas apenas como recursos.

Com relação à importância do líder contribuir para o desenvolvimento dos liderados, atributo do líder servidor, as respostas indicaram adequação parcial, apenas. As respostas demonstraram um nível de superficialidade e incoerência com o que foi perguntado, percebe-se, dessa forma, que essa questão não é objeto de preocupação e consideração por parte dos líderes entrevistados. Nota-se que essa questão quando contemplada não ultrapassa o treinamento, que contribui para o crescimento do colaborador apenas a curto prazo.

A dimensão delegação e liberdade demonstrou compatibilidade com a LS. As respostas demonstraram que os líderes preferem a liderança baseada na delegação e com considerável autonomia aos liderados, mas ponderam que nem todos reagem bem a essa abordagem. Daí a adequação da liderança situacional, aquela que exige do líder adaptabilidade e amplitude. Da mesma forma, a LS sustenta que é necessário antes de tudo identificar quais são as necessidades legítimas do liderado e a partir daí estabelecer a abordagem mais adequada.

Facilitar e promover a satisfação da motivação intrínseca do servidor por meio de uma liderança que, primeiramente, articule o sentido do trabalho, indicando os benefícios que serão gerados pelas ações da equipe e que depois promova o encontro do servidor com os resultados de suas ações, retroalimentando essa motivação, é fundamental para o líder servidor. Os entrevistados demonstraram sensibilidade para essa questão, reconhecendo a importância da motivação intrínseca, sobretudo num ambiente em que as possibilidades de motivação extrínseca (tal como remuneração variada, por exemplo) são bem limitadas.

Abaixo, figura que consolida as respostas obtidas mostrando sua adequação do ponto de vista da LS. Observa-se que a análise apontou que os líderes entrevistados mostraram adequação quanto às dimensões que caracterizam a LS, com exceção da importância de se saber desenvolver os liderados. Saber desenvolver os liderados, e não apenas treiná-los, é um dos principais atributos do líder servidor. Assim, percebe-se que se as lideranças analisadas reconhecerem essa lacuna, não ter claro a importância de contribuir para o desenvolvimento dos liderados com vistas ao futuro, e se dispuserem a adquirir essa competência, podem vir a ser tornar líderes servidores conforme preconiza a LS.

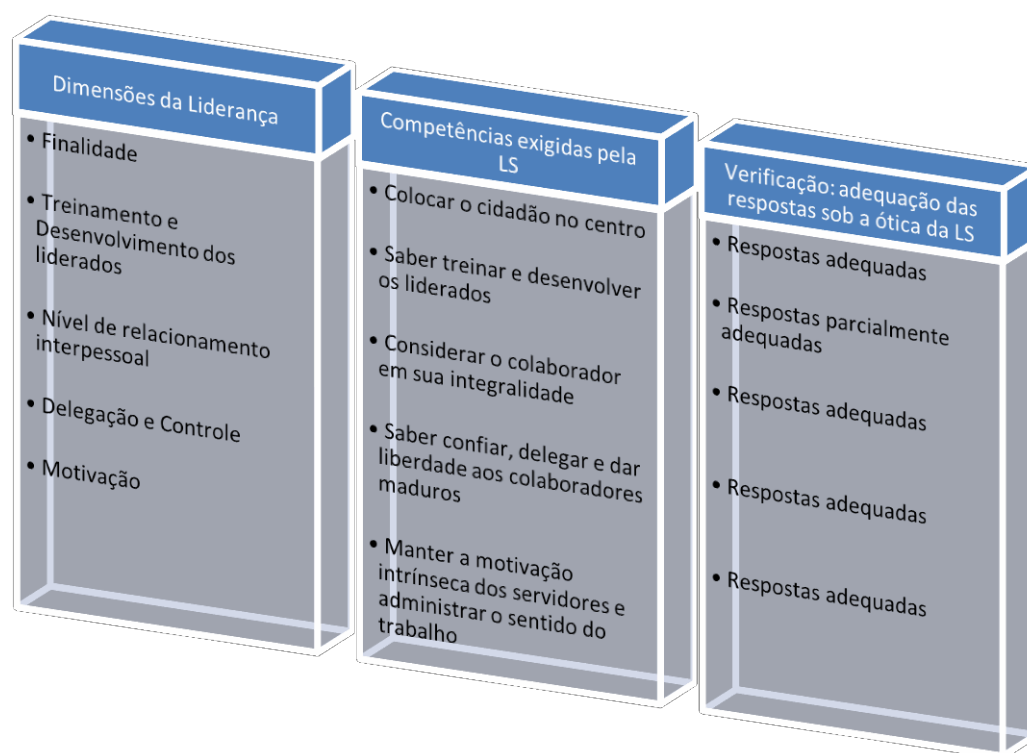


Figura 7 - Consolidação dos dados obtidos

As entrevistas buscaram, ainda, descobrir a percepção dos servidores sobre o

serviço público, suas possíveis dificuldades e facilidades para o exercício da liderança servidora. O padrão foi não identificar uma dificuldade que chegasse ao ponto de impedir o exercício da LS, mas também foi não identificar nenhuma facilidade para sua execução.

Finalmente, todos se manifestaram positivamente a favor da LS e a consideraram um instrumento eficaz, com exceção de um entrevistado que entende que não há uma abordagem única, que se deve aproveitar o melhor de cada uma e emprega-las conforme as situações.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA PARA O SERVIÇO PÚBLICO

Considerações como a de Mcloughlin (2007): “A liderança está no coração da reforma e da excelência do serviço público.” demonstram a importância de estudos que contribuam para modelos de liderança na área pública. A maioria dos estudos teóricos sobre liderança são voltados para a área privada, daí o costume de se tentar transplantar modelos exitosos da área privada para o contexto público. Contudo, as peculiaridades da área pública recomendam indagarmos antes aos principais envolvidos no processo de liderança sobre as probabilidades de êxito.

Valorizar a experiência e a percepção daqueles que precisam desenvolver a liderança na área pública foi o objetivo desse trabalho. Os resultados sugerem que a Liderança Servidora envolve conceitos que são de fácil compreensão e aceitação por parte dos servidores públicos, que as competências do líder servidor são apreciadas e buscadas pelos mesmos, que na sua percepção as limitações para sua implementação residiriam mais nos próprios servidores públicos do que na estrutura burocrática e que entendem esse tipo de liderança como um instrumento eficaz ou pelo menos eficaz combinado com outras abordagens. No entanto, os resultados fazem a ressalva de que para implementação da LS seria necessário sensibilizar os que precisam desenvolver a liderança na área pública para a importância de desenvolver os liderados a longo prazo, contribuindo para seu crescimento, competência fundamental para o líder servidor. A pesquisa ainda confirmou a preferência pela liderança situacional na dimensão delegação e controle conforme revelado por outras pesquisas e identificou uma grande insatisfação com a influência da esfera política, portanto qualquer tentativa de implementação de um modelo de liderança deverá contemplar essa conflituosa interface entre a dimensão política e profissional da área pública.

5.3 LIMITAÇÕES DE PESQUISA E SUGESTÕES

O fenômeno liderança é apoiado basicamente em três elementos: o líder, a cultura organizacional e o liderado. Este trabalho focou naqueles que precisam desenvolver a liderança para melhor executar suas atividades. Os servidores sujeitos da pesquisa eram servidores de carreira, que ingressaram por concurso público. Profissionais desse tipo na esfera pública nunca são apenas líder ou liderado. O líder da área pública não só já foi liderado em algum momento como deve se submeter às lideranças políticas. A liderança na área pública conta com mais esse elemento complexo que são as lideranças políticas. Assim seria interessante investigar a percepção dos líderes políticos acerca da liderança servidora, em âmbito municipal seriam o prefeito, seus secretários e os ocupantes de cargo em comissão por indicação política. Da mesma forma, seria enriquecedor se mais setores do serviço público fossem pesquisados, para se avaliar primeiramente se há variabilidade significativa nas percepções dos líderes servidores e, se existentes, suas causas e implicações.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP; nº 10. 1997.
- AUTRY, James A.. **O Líder Servidor**. 1. ed. São Paulo: Verus, 2010.
- BANDEIRA DE MELO, C. A. **Curso de direito administrativo**. 12.ed. São Paulo: Malheiros, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1994. 234p.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. Revista do Serviço Público. ENAP: ano 49, número 1, jan-mar, 1998
- CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco (coord.). **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CAVALCANTI, Vera Lucia *et al.* **Liderança e Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 152 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CLEMENS, John K.. **Liderança: o toque clássico** – a arte de liderar de Homero a Hemingway. Sao Paulo: Best Seller, 1989. 250p.
- DE MENTE, Boyé Lafayette. **O código samurai**. São Paulo: Landscape, 2005. Tradução Elizabeth Bueno.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo:Jurídico Atlas, 2003
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 2. ed.. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GREENLEAF, Robert K. **Liderança Servidora**. São Paulo: Centro Brasileiro de Estudo em Liderança, Universidade de Santo Amaro, 2006.
- HALFPENNY, P. (1979). The analysis of qualitative data. **Sociological Review**,27(4), 799-827.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. Tradução de A.B. Pinheiro de Lemos
- _____. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de janeiro: Sextante, 2004. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães.
- _____. **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014. Tradução de Vera Ribeiro
- JAWORSKY, Joseph. **Sincronicidade**: O caminho interior para a liderança. São Paulo: Best Seller, 2000.

JENNINGS, Ken. **Líder a serviço**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

KANITZ, Stephen. Preparadas para servir. **ABC RH – Revista de Negócios**, ano 6, p.30, out 2011. Disponível em: < <http://www.agerh.com.br/revistas/revista2011.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2015.

MARINHO, Robson M. **Liderança em Teoria e Prática(in) Liderança: Uma questão de Competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MCLOUGHLIN, Linda. O coração da liderança. **Revista do Serviço Público**. Entrevistador: Juliana Silveira. v. 58, n. 4, p. 505-510, Out/Dez, 2007. Disponível em : <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1461>>. Acesso em: 21 out. 2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NEWSTROM, J.; PIERCE, J.L. **Leaders and the Leadership Process**. 6. ed. New York: McGraw Hill, 2010.

SAIBA por que o setor de serviços é o que mais cresce. Disponível em : < <http://economia.terra.com.br/saiba-por-que-o-setor-de-servicos-e-o-que-mais-cresce,355877561f66b310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 9 nov. 2015.

SANDERS, Dan J.. **Empresas feitas para servir**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. SILVA,

Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3a edição revisada e atualizada. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Laboratório de Ensino a Distância. 2001. 121 páginas.

TOLFO; BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLI, J. C.. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a09v7esp.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2011. às 19:55 hs

ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA:

- a. Concorda que a liderança servidora tem valor positivo?
- b. Você estaria disposto a aplica-la?
- c. Você considera que a maioria das pessoas quer realizar um bom trabalho e que o trabalho funcionará melhor oferecendo mais liberdade e responsabilidade ou você acredita que o controle meticuloso é fundamental para o bom líder?
- d. Você considera ser conhecido como chefe ou membro de equipe?
- e. Qual a sua atitude e filosofia em relação à responsabilidade pela vida de seus funcionários como um todo, e não apenas a vida profissional? Em outras palavras, você deveria se preocupar com a saúde de um funcionário e com seu bem-estar fora do local de trabalho? E com a saúde e o bem-estar da família do funcionário?
- f. Quais são as qualidades ou características que você mais admira, ou considera as mais importantes, em um líder/diretor?
- g. A orientação e contribuição para o desenvolvimento das pessoas lideradas é um critério para estabelecer um bom líder ou a liderança eficaz está em gerenciar as pessoas para aquilo que o líder considera as metas importantes?
- h. A principal responsabilidade de um líder é para com: a) proprietários, b) cidadãos, c) fornecedores, d) funcionários, e) comunidade como um todo, f) todos acima igualmente
- i. A preocupação básica de um líder/diretor deve ser:
 - a) Lucro (receitas), b) atendimento ao cliente/cidadão, c) necessidade dos funcionários, d) sobrevivência, e) qualidade do produto, f) todas as anteriores igualmente
- j. Se você pudesse criar o ambiente de trabalho perfeito, utópico, como seria? Como as pessoas se relacionariam umas com as outras, como seriam reconhecidas e recompensadas, como o poder seria expresso?
- k. O serviço público apresenta algumas vantagens e desvantagens em relação à iniciativa privada, uma das vantagens é a estabilidade, nesse sentido, o claro propósito de servir a coletividade é para você importante, é uma vantagem ou isso não foi levado em conta na hora de optar pelo serviço público?
- l. O que representa para você ser um servidor público? Você concorda

que esta ideia é compatível com a liderança servidora?

- m. O que você considera que seja um facilitador no contexto da administração pública para a prática desse tipo de liderança?
- n. A administração pública apresenta às vezes algumas disfunções, as chamadas disfunções da burocracia, nesse sentido o que você considera como obstáculo para a prática de liderar servindo? Você considera que hierarquia rígida e descrição de cargo, por exemplo, na prática no dia-a-dia impedem de trabalhar objetivando satisfazer o cidadão/cliente?
- o. Com relação à motivação a liderança servidora recorre sempre ao sentido do trabalho para motivar, você considera isso um poderoso meio de motivar?
- p. Para você a liderança servidora é um instrumento eficaz para bem atender aos clientes/cidadãos?