

CHEFIA E LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA: ALGUMAS REFLEXÕESⁱ

Liane Margareth Panzenhagen; Egeslaine de Nez

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo compreender os conceitos de chefia e liderança, bem como destacar as características necessárias para a liderança na gestão pública. Inicialmente foi realizada uma reflexão bibliográfica sobre os conceitos de chefe e líder, e a tendência dos tempos atuais para a liderança situacional, uma vez que as organizações buscam a competitividade e o sucesso. Num segundo momento, foi realizada uma pesquisa de campo sobre a importância do chefe ou líder na instituição pública, caracterizando um estudo de caso com os servidores de uma universidade pública do Estado de Mato Grosso. O questionário semi-estruturado continha seis questões e foram respondidos por doze funcionários entre técnicos da educação superior e professores do Campus. Pode-se concluir que os respondentes enfatizam através das indicações nas respostas, que para se conseguir eficiência no desenvolvimento do trabalho público, deve-se ter bons líderes, comprovando também as características necessárias à liderança. Destaca-se que como em toda e qualquer empresa, é imprescindível o papel do líder na instituição pública para alcançar o sucesso.

Palavras-chave: Chefe, Líder, Administração, Gestão Pública.

POSITIONS IN PUBLIC MANAGEMENT AND LEADERSHIP: REFLECTIONS

Abstract:

This article aims to understand the concepts of leadership and leadership as well as highlight the characteristics necessary for leadership in public administration. Initially a reflection of the literature on the concepts of leader and leader, and the tendency of current times for situational leadership, as organizations seek competitiveness and success. Secondly, we carried out a field survey on the importance of the chief or leading public institution, featuring a case study with the servers of a public university in the state of Mato Grosso. The semi-structured questionnaire contained six questions and was answered by twelve staff including technicians and teachers of higher education campus. It can be concluded that respondents emphasize through the indications of the answers, that to achieve efficiency in the development of public work, you must have good leaders, proving also the characteristics necessary to lead. It is noteworthy that as in any enterprise, it is essential the role of leading public institution to succeed.

Keywords: Head, Leader, Business Administration, Public Management.

INTRODUÇÃO

A empresa de hoje não é a mesma de ontem. As atitudes dos gerentes e empresários do início do século XXI são diferentes daquelas que marcaram o final do século passado. As necessidades dos indivíduos e, o que é mais importante, o reconhecimento de que pessoas comprometidas e motivadas rendem mais em todos os aspectos para suas empresas, apontam para conceitos diferentes a serem implementados neste momento.

ⁱ Artigo organizado a partir da pesquisa de campo realizada no Trabalho de Conclusão de Curso na Pós-graduação em Gestão de Pessoas, na Faculdade de Sinop – FASIPE, em Sinop/MT.

As instituições onde todos tinham um lugar determinado e sabia qual era esse lugar, onde a produção era o que importava, e a expressão individual só encontrava espaço fora do ambiente de trabalho, está ultrapassada. Assim, a empresa moderna deve ser um lugar onde as pessoas possam se desenvolver, pois serão mais produtivas e lucrativas quando seus funcionários trabalham em equipe.

O fato é que, hoje, a incerteza em todos os aspectos empresariais chegou a tal ponto, que muitos acreditam que se está vivendo num mundo de contínuas mudanças. As décadas que estamos vivenciando são as de maior rapidez. Viver hoje é, pois, um desafio muito maior do que viver tempos atrás (DRUCKER, 2002). Exige uma grande disposição para mudança e para novidade. E, além disso tudo, é necessário ser ágil. O mundo empresarial de hoje, extremamente globalizado, complexo e competitivo exige dos executivos e funcionários de uma empresa ou de uma instituição, fortes componentes de motivação.

Motivação para enfrentar a concorrência, desenvolvendo programas de qualidade, produtividade e redução de custos, para fazer a necessária reengenharia dos processos, para transformar a empresa em uma organização de aprendizagem, enfim, para motivar seus funcionários, entre outros elementos importantes.

Este artigo tem como objetivo compreender o processo de chefia e liderança numa organização, pois atualmente percebe-se a diferença entre chefiar e liderar, destacando a formação de líderes nas organizações nesse contexto globalizado.

1 CHEFIA E LIDERANÇA: CONCEITUANDO E SIGNIFICANDO OS TERMOS

Sabe-se que ao longo dos anos muito foi discutido sobre liderança e sua definição que passa a ser mais conhecida e aceita nas organizações de um modo geral. Conforme enfatiza Martins Filho (2010, p. 03): "Liderança é um tema que vem sendo discutido desde os mais remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações".

Isto porque chefes podem passar a serem líderes ou podem ter dificuldades em atuar nas empresas modernas, já o líder tem seu papel importante dentro de uma organização pública ou privada, pois é um dos responsáveis pelo sucesso da instituição.

Na verdade, surgem muitas controvérsias quando se tenta conceituar os termos chefia, liderança e gerência. Segundo alguns autores, todo chefe é um gerente, todo líder é um gerente, mesmo quanto o título "gerente" não se faça presente no nome do cargo ocupado.

A palavra gerência vem do verbo gerir, que significa administrar, dirigir, reger. Gerir uma empresa é, portanto, administrar essa empresa (ABBAGNANO, 2000). Gerir um setor

dentro de uma empresa é administrar esse setor e, portanto auxiliar na administração dessa empresa. Gerência, a partir do significado do verbo gerir, implica administração, nessa abordagem, o que caracteriza o gerente é sua função de administrador.

Segundo Nez (2008), as tarefas de um administrador envolvem os seguintes processos básicos: planejar; organizar; reunir recursos; supervisionar e controlar. Um chefe que exerce essas funções administrativas exerce, conseqüentemente, funções de gerência, conforme o enfoque acima.

Existem, entretanto, diferenças entre um gerente que é apenas um chefe e um gerente que também tem força de liderança. A verdade é que nem todo chefe é líder. Poderá ser um líder, dependendo de como age no sentido de que o grupo atinja seus objetivos.

Chefia e Liderança, conceitos esses que precisamos conhecer, pois em muitos casos ambos andam juntos e na maioria das vezes pode-se deparar com tal situação. A nomenclatura Chefe foi criada há muito tempo, como indica Ettinger (2010, p. 05): “O norte americano Alford, por exemplo, ao estabelecer os princípios da direção fabril, formulou o que denominava “leis fabris”. Ele arrolou a organização e a chefia (ação dirigente) como as primeiras entre os requisitos essenciais para governar uma fábrica”.

Assim, chefe caracteriza-se de certa forma como um modelo antigo, pois procura no seu dia-a-dia buscar os defeitos de sua equipe para poder punir, humilhar e nas mais variadas vezes acaba destruindo o desempenho da organização, conforme diz Machado (2010, p. 04): “o chefe busca quase o tempo todo surpreender o funcionário fazendo alguma coisa errada”.

O chefe não visa o melhor de sua equipe procura apresentar-se irritado para assim intimidar sua equipe, não escuta a opinião dos seus colaboradores, ou seja, subordinados, sempre está a procura de defeito de um colaborador para assim, demonstrar aos outros sua autoridade, consegue apenas ver as falhas, para ele não existe profissional que se supere e que tem qualidade.

Aquele que é apenas chefe impõe suas idéias movido pela autoridade, que seu cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante (aquele que manda) e não de comandante (aquele que comanda). Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos (NEZ, 2008).

Machado (2010, p. 07) caracteriza os tipos de chefes, esclarecendo que:

- O primeiro é o chefe “CORDA NO PESCOÇO”. Está sempre nervoso e colocando a sua equipe, ou melhor, os subalternos para trabalhar a todo custo e sem reconhecimento.
- Outro chefe é o “CADEIRA DE BALANÇO”. Seu discurso é sempre o mesmo: “antigamente era muito melhor, hoje tudo está mais difícil”,

“antigamente nós tínhamos mais liberdade e autonomia, mas hoje não posso nem comentar, se não sou demitido”.

- Há outro ainda que é o “CADEIRA DE PRAIA”, este gosta mesmo é de uma mordomia. Não quer fazer nada e tudo fica nas costas da sua equipe. Para ele tudo está bem, o negócio é ir “tocando o barco”. Frases do tipo: “mês que vem a gente vê isso...”, ou, “não mexe com isso aí...” são palavras típicas deste chefe (grifos do autor).

Esses modelos de chefia possibilitam reflexões do que é o certo e errado para organização, tendo em vista que as organizações estão num mundo competitivo, exigindo mudanças, ações inovadoras que veem ao encontro do cliente, seu público alvo. As organizações públicas também visam o bem estar do público que procura nelas informações e respaldos, e o papel do Líder também se torna imprescindível.

Liderar, mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes (NEZ, 2008).

O líder tem, neste sentido, um papel inovador, visando o crescimento de uma organização. Encontrando problemas em sua equipe, procura ajudar, incentivar, mostrar onde a equipe equivocou-se, tudo isso para que seja concertado da melhor forma para não ocorrer os mesmos problemas, assim motiva para o trabalho.

Machado (2010, p. 06) complementa que: “o líder tenta surpreender o colaborador fazendo alguma coisa correta. E aí ele aproveita para elevar a auto-estima da pessoa dando parabéns. Percebo ainda que serve para fazer com que o individuo melhore sua criatividade”.

Tem como objetivo buscar a confiança das pessoas que formam sua equipe. Liderar significa conseguir com que a equipe de uma organização se organize e trabalhem em grupo com satisfação e motivação.

Tende a ser o foco principal dentro de uma organização, acaba direcionando os trabalhos, envolvendo dentro do possível todo o grupo. Para ser líder não basta ditar formas de trabalho, ao contrário demonstrar o quanto é importante fazer com as pessoas que ali estão sintam-se motivadas a desenvolverem suas atividades.

Liderar é, pois um conjunto de atitudes, decisões que podem fazer de seu trabalho o reconhecimento da organização. Conforme diz Jordão (2010, p. 03): “Liderar é a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea vontade. É conseguir que seus liderados queiram fazer o que precisa ser feito”.

Krauzer (1999, p. 45) ainda acrescenta que a:

Liderança pode ser definida como o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja

realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas. Os objetivos e os requisitos de uma liderança forte e efetiva são hoje os mesmos de há 2.500 anos, quando viveram Sun Tzu e Confúcio.

O líder demonstra sua liderança a partir de sua forma de pensar e de expressar. Isso é o que pode levar a conseguir aproximar as pessoas que o rodeiam, sua forma de agir afeta diretamente a forma de liderar. Neste sentido, para liderar é importante ser uma pessoa coerente. Para Chin-Nig-Chu (2003), o líder deve ser sensato, confiável benevolente, corajoso e rigoroso.

No desenvolvimento da liderança, destacam-se habilidades que auxiliam na condução do grupo para decisões e ações acertadas, no momento em que forem exigidas. Moreira, *et al* (1997) apontam as mais diversas qualidades pessoais que determinam um líder. Entre essas características, merecem destaque: espírito democrático; entusiasmo pelo trabalho em equipe e dedicação; sentido de objetivo e direção; habilidade em inspirar confiança e competência técnica.

Também se indica a acessibilidade e controle emocional; a naturalidade e autenticidade; a compreensão da natureza humana e respeito pelo ser humano; a simpatia e lealdade; o interesse pelos outros; a habilidade em propor e estimular idéias e em ensinar; a habilidade em despertar esforços nos outros; a comunicação interpessoal; a capacidade de reflexão; a capacidade de enfrentar e resolver problemas; a empatia; a delegação, entre outras (MOREIRA, *et al*, 1997).

Assim, há apenas chefia quando se trata de uma autoridade imposta, ou seja, quando os subordinados se sentem obrigados a obedecer. Há liderança quando existe autoridade consentida, isto é, quando os participantes do grupo aceitam a autoridade do líder, reconhecem suas qualidades em termos de liderança e o apóiam como tal (NEZ, 2008).

É importante a equipe de trabalho se sentir motivada, incentivada para desenvolver um bom trabalho, pois de tudo isso depende o sucesso de uma organização que está em um mundo de concorrência, onde os melhores vencem e onde o papel do Líder vem com ênfase, para acompanhar as mudanças de hoje e também do futuro.

1.1 LIDERANÇA SITUACIONAL

Os líderes modernos deverão ter características como autoconhecimento, equilíbrio. “Em uma época de mudanças drásticas são os que têm a capacidade de aprender que herdaram o futuro. Quanto aos que creem que já aprenderam, estes se descobrem equipados para viver em

um mundo que não existe mais” (Disponível em: <http://www.abrhrs.com.br/2008/grupo-artigos-mostrar.php?cod=366&popup=1>. Acesso em: 18 nov. 2010).

O líder dos novos tempos deverá estar preparado para atender a demanda das organizações e principalmente transformar o local de trabalho um ambiente agradável. Deve reconhecer o trabalho de seus seguidores e procurar desenvolver a motivação. Para obter um bom resultado deverá agir com eficácia, sempre voltado ao interesse do coletivo.

Tzu e Confúcio *apud* Krauze (1999), acreditavam que a liderança, em seu nível mais fundamental, vem de dentro do indivíduo. O poder de liderar é gerado dentro do contexto interior das bases morais e filosóficas de uma pessoa em relação aos seus seguidores. É uma função do caráter, e não um acaso ou uma prerrogativa de determinada posição. A liderança não se busca ao longo dos tempos ela é construída nas situações.

Nos tempos modernos, com tantas exigências e mudanças parece ser impossível liderar, para tanto essa função pode sim ser desempenhada com sucesso, pois o líder deve se conhecer e buscar novos conhecimentos (MINICUCCI, 2007).

Em uma época em que a liderança se tornou tão importante quanto rara nas empresas, cada vez mais emergem questões como: quem serão os líderes do futuro e que características devem predominar nas pessoas que vão guiar e inspirar seguidores dentro e fora da empresa (Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lider-x-chefe/31055/>. Acesso em: 18 nov. 2010).

A maior influência sobre a equipe é provavelmente exercida pelo seu líder e pela função desempenhada por ele. Por esta razão, os indivíduos têm buscado um conjunto de regras universais que identifiquem o que faz um líder.

Sendo assim, a função de liderança pressupõe a coordenação do trabalho de pessoas, administrando diferenças e desenvolvendo um clima em que as necessidades dos indivíduos se integrem às da organização. Cada pessoa, por ser única e ímpar, possui suas aspirações, seus objetivos, preferências, talentos e habilidades (MINICUCCI, 2007).

Um dos aspectos mais importantes no exercício da liderança é o tipo de relação interpessoal estabelecida entre gerente e colaboradores. A habilidade de se relacionar com pessoas, individualmente e em grupo, e de lhes ser sensível é elemento-chave da gerência.

A liderança gerencial é necessária em todos os tipos de organização, pois é através da equipe que o gerente obtém a execução de tarefas e a produção de bens ou serviços, administra os recursos materiais e financeiros e atinge os objetivos organizacionais. Cada sucesso da empresa é, sem dúvida, um sucesso gerencial: a excelência empresarial está intimamente relacionada à excelência gerencial.

Hoje se compreende a liderança como um fenômeno tipicamente social, uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Assim, a liderança acontece em uma determinada situação, ou seja, dentro de um contexto. O grau em que uma pessoa se manifesta como líder depende não só de suas características individuais, mas também das características da situação em que se encontra. Essa relação é, portanto, funcional e ocorre quando o líder é percebido pelo grupo como o possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades.

A idéia de liderança situacional, parte então do princípio que o estilo de liderança a ser utilizado deve depender mais da situação do que da personalidade do líder. Esse tipo de liderança refere-se à escolha do estilo de atuação a ser empregado pelo líder ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia (PRUSS e SPENCER, 1994).

Para os pressupostos da liderança situacional, não existe um estilo de liderança que possa ser considerado o melhor, de forma a produzir sempre os melhores resultados, e sim um estilo mais adequado para cada situação.

Em outras palavras, o indivíduo será um bom líder quando, além de reunir qualidades suficientes para tanto, conseguir agir de acordo com a situação detectada na prática, de maneira consciente, a fim de, conscientemente, organizar os objetivos individuais de seus subordinados em direção aos objetivos grupais e da empresa (NEZ, 2008).

1.2 LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA

Ser líder na gestão pública parece uma tarefa mais difícil ainda, tendo em vista que o indivíduo lidera um público diversificado, passa-se a ter pessoas de toda a comunidade que estarão te avaliando, tornando-se um desafio constante e sem dúvida interessante.

A gestão pública vem sofrendo mudanças, o comprometimento com o bom atendimento com o público por parte dos servidores públicos cada vez é maior e isso origina novas idéias de pensamento, que se pode atribuir às mudanças que se apresentam nesse contexto. Assim, “A chave para melhorar o desempenho dos governos é a formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e, sobretudo com as missões primordiais do Estado: prestar serviços de qualidade à população e induzir o crescimento econômico do país” (Disponível em: <http://sucessoefelicidade.blogspot.com/2006/08/lider-ou-chefe.html>. Acesso em: 18 nov. 2010).

Fica cada vez mais claro que o caminho a ser seguido é a qualificação dos profissionais dirigentes, prepará-los para administrar as instituições com comprometimento,

tendo facilidade de comunicação e principalmente com habilidades e características de liderança (CASTRO e FRANCO, 1992).

As instituições públicas são gerenciadas por dirigentes que devem ter o compromisso de manter a instituição cada vez melhor, para isso o desafio de liderar de forma que se consiga atender a toda a demanda administrativa. Assim, terá que devolver um trabalho em equipe, com parcerias, sempre focado no grupo e estar preparado para receber o cidadão-cliente.

Para o sucesso da instituição, e não correr o risco de prejudicar a instituição pública pela má gestão o dirigente/líder deverá ser um bom comunicador, saber ouvir a opinião da equipe que forma seu quadro de gestão, estimular, motivar a realizarem um trabalho com eficácia e compromisso.

O líder deverá ter capacidade de desenvolver um trabalho em equipe, sempre garantindo o respeito e honestidade entre os funcionários, ser um dirigente/líder inovador acompanhando as necessidades da instituição. Contudo, o cidadão-cliente sempre espera do dirigente público uma superação, pois esse dirigente tende a atender uma demanda e a necessidade de um bom atendimento e melhoria das instituições públicas.

2 ESTUDO DE CASO NUMA UNIVERSIDADE PÚBLICA NO ESTADO DE MATO GROSSO

O Campus Universitário pesquisado foi criado no ano de 1993, com três cursos de Licenciatura (Letras, Matemática e Ciências Biológicas), contava com cento e cinquenta acadêmicos. Naquela situação, o quadro de professores era formado por professores visitantes do Projeto Parceladas na universidade pública do Estado de Mato Grosso.

Nessa época, a universidade tinha apenas um profissional técnico do ensino superior (PTES) e um coordenador do Campus, portanto o quadro administrativo era reduzido a duas pessoas. Em 2005, com o concurso público e com um curso regular, houve vagas tanto para professores como para técnicos passando a compor um quadro de profissionais neste centro universitário, que é relativamente novo (Disponível em: www.unemat.br. Acesso em: 15 out. 2010).

Para a constituição deste artigo, num primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica e num segundo momento uma pesquisa de campo com questionários estruturados sobre o conceito de chefia e liderança no serviço público, que foram aplicados aos professores e aos técnicos do Campus. Com os dados coletados, buscou-se uma abordagem quantitativa/qualitativa para análise das questões.

Foram distribuídos questionários a vinte e um professores e nove técnicos do ensino superior, todos pertencentes ao quadro dessa universidade pública. Do total, doze entrevistados devolveram o documento, totalizando uma amostra de 40%.

Para caracterizar os entrevistados, foi requerido o grau de instrução, sendo que apenas um respondente tem Ensino Médio e o restante tem nível superior ou estão cursando. Há também profissionais que já tem mestrado e/ou doutorado. Quanto à idade deles variou de vinte à cinquenta e nove anos.

Uma das primeiras questões perguntava aos profissionais, o que é ser chefe e, em seguida, o que é ser líder. As respostas encontradas sobre os conceitos de chefia e liderança estão dispostas na tabela a seguir.

Tabela 1 – Conceitos de chefia e liderança

CHEFIA	LIDERANÇA
Imposição de tarefas	Delegação
Autoritarismo	Autoridade consentida
Maltrata sua equipe de trabalho	Trabalha em equipe
Indivíduo insensível	Relações interpessoais
“Mandante” das atividades	Exerce influência positiva
Benefício próprio	Relação de confiança
	Respeita opiniões e idéias

Fonte: Pesquisa de campo realizada numa universidade pública do Estado de Mato Grosso (2010).

Conforme verificado, o chefe não pode ser considerado apenas como uma pessoa que só ocupe um espaço na organização, e sim ter responsabilidade com o grupo e com o cargo que exerce, segundo a resposta dos entrevistados. Sem dúvida, fica clara a compreensão do conceito de chefe sendo autoritário, pois: “Chefe é aquele que dispõe de autoridade formal, mediante a investidura de um cargo, cujas atribuições outorgam capacidade para representar a empresa, deliberar e decidir, dentro das limitações de sua competência” (Disponível em: <http://www.gestaoesuccesso.com.br>. Acesso em: 18 nov. 2010).

Já no conceito de líder, os respondentes foram claros em seus comentários, mas é bom lembrar que os líderes são avaliados pelos resultados que obtém em seu trabalho, pela qualidade do seu relacionamento interpessoal e pela capacidade de estarem sempre aprendendo. O exercício da liderança exige, também, uma constante busca de auto-conhecimento e de auto-desenvolvimento. Chin-Nig-Chu (2003) indica que: “A liderança está no espírito do indivíduo, e não no cargo. Liderança não é força, mas firmeza e orientação, não é comportamento, é foco. Podemos ser líderes gentis em casa e liderar com mão firme no trabalho” (p. 32).

Desta forma, destaca-se nessa pesquisa o conhecimento dos entrevistados quanto ao conceito de chefe, como também na caracterização do líder. Posteriormente, foram questionados se existia alguma diferença entre chefiar e liderar e se acreditavam que na administração pública haveria necessidade de chefes ou líderes, e por fim foi solicitado que enumerassem as características que um líder deve ter.

Para os entrevistados, chefia é “algo que ficou no passado”, concordando que: “Chefiar é fazer as pessoas fazerem o que não se sentem motivadas a fazer por si só” já “Liderar é motivar as pessoas a fazerem por si mesma muito mais do que elas normalmente fariam” (Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>. Acesso em: 15 out. 2010).

Já sobre a liderança, os respondentes afirmaram que “é notável a diferença entre chefiar e liderar”, pois que: “Liderar é mover pelo exemplo, é motivar para a ação, e só há uma forma de motivar para a ação, é entender o comportamento humano e ter a habilidade de orientar o outro a perceber o seu potencial interior e aí se sentirem aptos a agir” (Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>. Acesso em: 15 out. 2010).

Fica evidente, a partir dos comentários dos respondentes, que liderar é uma perspectiva das organizações públicas, pois os futuros gestores estão sendo preparados para serem líderes, as situações que se encontram hoje levam a reflexões das práticas de liderança. Conforme palavras de um dos questionados: “liderar é conseguir manter o trabalho em equipe” e também de outro: “liderar é algo nato”.

Nesse contexto, surge o questionamento para os entrevistados se acreditam que na administração pública há necessidade de chefes e/ou líderes e foram obtidos os seguintes resultados: 100% indicam que o líder é imprescindível, uma vez que as equipes de trabalho apresentam um diferencial muito grande e requerem ações de liderança.

Isto porque motivar as equipes de trabalho é outro desafio encontrado pelos gestores públicos com diferença de tipos de funcionários se comparado com o setor privado, considerando em especial as formas de contratação, a estabilidade do servidor público e os cargos políticos.

O último questionamento se referia às características da liderança, conforme especificado na tabela a seguir:

Tabela 2 – Características do líder

Características	Quantidades
Honestidade	03
Comunicativo	03
Espontaneidade	03
Caráter	02
Motivação	02
Personalidade	02
Sensibilidade	02
Responsabilidade	02
Criatividade	01
Organização	01
Flexibilidade	01
Total	22

Fonte: Pesquisa de campo realizada numa universidade pública do Estado de Mato Grosso (2010).

A partir desses indicativos das características do líder há ênfase na responsabilidade, no caráter, no processo de comunicação, na espontaneidade e na honestidade, além é claro de todas as outras habilidades que têm sua importância para ser um líder de sucesso.

Assim, a pesquisa apresentada nesse artigo proporcionou esclarecimentos sobre o conceito de chefia e liderança, deixando evidente a importância de um líder nas instituições públicas no caso específico deste espaço pesquisado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa, pode-se explicar os conceitos de chefia e liderança oferecendo assim uma melhor direção no que se refere a esses conceitos nos dias atuais, onde tudo se transforma rapidamente. Para isso, apresentou-se aqui uma discussão sobre essas conceitualizações, destacando especificamente a gestão pública.

Nessa pesquisa de campo, observou-se que a tendência é formar líderes nas organizações e não chefes. Esses deixam de existir e o lugar é ocupado por líderes que passam a adquirir mais conhecimentos, a tomarem decisões em grupo, trabalham para o bem estar da equipe preocupando-se com o sucesso das instituições.

Indica-se também que para ser líder não é preciso nascer com tais características e sim desenvolvê-las, pois há pessoas que agem de maneira natural e são líderes, porém outras precisam de prática e experiências para liderarem com essa habilidade.

Nas instituições públicas, o foco deste trabalho, percebeu-se que o chefe deixa de ter espaço, todas as respostas vem ao encontro da liderança, mas para ser um líder é necessário ser comprometido com seu trabalho, sua equipe e também com a instituição.

Portanto, os respondentes entendem ser imprescindível a presença do líder e não do chefe, indicam que as instituições públicas necessitam da liderança, para assim tomarem decisões com a opinião de todos, com o intuito de garantir o melhor para as organizações.

Assim, o líder tem responsabilidade de gerenciar uma organização da forma mais correta possível, pois é o seu objetivo, age através da razão, sempre valorizando a motivação de sua equipe.

Concluí-se então que os estudos sobre a liderança subsidiam os gerentes sintonizados com as tendências mundiais de mudanças sociais na busca de maior participação dos empregados nas instituições e/ou organizações.

É necessário que o líder desconsidere algumas posturas que já foram válidas, mas que, atualmente, não trazem mais resultados satisfatórios. A tendência é encontrar líderes que motivem e coordenem equipes com possibilidades de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir, modificar e alterar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta, ou seja, gerentes facilitadores de mudanças.

De um modo geral, todas as abordagens apresentadas sobre liderança envolvem tarefas, pessoas, situação, posição do líder, relações entre líder e liderados que são questões vitais à definição do estilo de liderança.

Por fim, destaca-se que é necessário desenvolver a sensibilidade para diagnosticar a situação, a destreza para, se necessário, alterá-la e flexibilizá-la para adequar-se às forças em jogo, a partir do conhecimento e da reflexão, das expectativas da instituição, das características da tarefa a ser executada, da posição ocupada, das pressões existentes e das expectativas do grupo liderado.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

CASTRO, M. L. S.; FRANCO, M. E. D. P. **A prática da administração da educação: um debate em aberto**. Porto Alegre: ADERGS/ANPAE, 1992.

CHIN-NIG-CHU, A. **Arte da guerra para mulheres**. Curitiba: Fundamento Educacional, 2003.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ETTINGER, K. E. **Biblioteca básica de administração**. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lider-x-chefe/31055/>. Acesso em: 18 nov. 2010.

<http://www.gestaoesuccesso.com.br>. Acesso em: 18 nov. 2010.

<http://sucessoefelicidade.blogspot.com/2006/08/lder-ou-chefe.html>. Acesso em: 18 nov. 2010.

<http://www.abrhrs.com.br/2008/grupo-artigos-mostrar.php?cod=366&popup=1>. Acesso em: 18 nov. 2010.

<http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>. Acesso em: 15 out. 2010.

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

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, C. M.; *et al.*. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC, 1997.

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

PRUSS, A.; SPENCER, J. **Gerenciando sua equipe**: como organizar pessoas para obter sucesso. São Paulo: Siciliano, 1994.
www.unemat.br. Acesso em: 15 out. 2010.