

A LIDERANÇA SOB AS ÓTICAS DO SETOR PÚBLICO E DO SETOR PRIVADO

MÁRCIO VASCONCELLOS
Capitão de Fragata (IM)

SUMÁRIO

Introdução
O conceito de liderança
Influência interpessoal
O exercício situacional da liderança
A liderança como processo da comunicação humana
A questão do voluntariado na liderança
A importância da liderança nas organizações
Caracterizando a liderança
A liderança e os valores éticos e morais
A liderança como processo de aprendizado
A liderança nos ambientes público e privado
Conclusão

INTRODUÇÃO

Muito se tem escrito a respeito da importância da liderança nos ambientes de trabalho. A alta frequência com que o assunto tem sido estudado exibe uma ampla possibilidade de abordagens. Uma delas

pode ser a comparação entre o exercício da liderança nos setores privado e público, em que as relações trabalhistas possuem diferenças marcantes. De acordo com Kouzes e Posner, *“não importa se você trabalha no setor público ou privado, o exercício da liderança poderá auxiliá-lo a desenvolver*

sua capacidade de conduzir os outros a lugares onde eles (e você) jamais estiveram".¹

Contudo, é prudente lembrar que a liderança continua sendo um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização, seja pública ou privada, e a qualquer tempo. Em períodos de tensão, situação corriqueira na sociedade moderna, a liderança pode ser o fator crucial de distinção entre organizações que prosperam e organizações que fracassam.²

Neste trabalho, a menção ao setor público faz referência à Administração Pública, que, segundo Meirelles: "[...] é um conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo".³ Numa visão global, é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.⁴

Assim, este artigo, fundamentado em pesquisa bibliográfica, baseado em obras, periódicos, artigos publicados e trabalhos acadêmicos, tem o propósito de verificar os indícios da similaridade entre as lideranças exercidas nos setores público e privado, a partir do próprio conceito de liderança, de suas características e de sua importância nas organizações.

Primeiramente, será analisado o conceito de liderança. Em seguida, serão abordadas

as características da liderança, a importância da liderança nas organizações, a liderança e os valores éticos e morais, a liderança como processo de aprendizado e a liderança nos ambientes público e privado. Por fim, apontam-se os aspectos de similaridade entre as lideranças nos setores público e privado observados ao longo deste percurso.

O CONCEITO DE LIDERANÇA

Em termos conceituais, para Packard a liderança é vista como a arte de fazer com

que os outros desejem fazer algo que o líder está convencido de que deve ser feito.⁵

Para Hogan, a liderança implica persuadir outras pessoas no sentido que deixem de lado, por um certo período, seus interesses pessoais em benefício de um objetivo comum que esteja associado às res-

ponsabilidades e ao bem-estar do grupo.⁶

Apesar da existência de uma gama enorme de conceitos relativos à liderança, neste trabalho será tomada por base a definição apresentada por Tannenbaum: "*Liderança é a influência interpessoal, exercida na situação e dirigida, por meio do processo da comunicação humana, à consecução voluntária de um ou diversos objetivos específicos*".⁷ A defini-

Contudo, é prudente lembrar que a liderança continua sendo um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização, seja pública ou privada, e a qualquer tempo

¹ Cf. KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. O desafio da liderança. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p. 3.

² BENNIS, Warren. Líderes e liderança: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

³ Cf. MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 21 ed. São Paulo: Malheiros, 1996, p. 6.

⁴ Idem.

⁵ PACKARD, V. "The pyramid climbers", In NOVO, D. V. e CHERNICHARO, E. Gestão e Liderança. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas FGV Management, 2008.

⁶ HOGAN In NOVO, D. V. e CHERNICHARO, op. cit.

⁷ Cf. TANNENBAUM, Robert. WESCHELER, I; MAPARIK, F. Liderança e organização. São Paulo: Atlas, 1970, In CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7 ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 122.

ção de Tannenbaum será analisada detalhadamente ao longo deste capítulo.

INFLUÊNCIA INTERPESSOAL

A influência interpessoal é facilmente perceptível na liderança, pois ninguém lidera senão outra pessoa ou grupo de pessoas. E essa liderança se dá por um processo de influencição que, por sua vez, ocorre dentro de um contexto de relacionamento interpessoal. De acordo com Kouzes e Posner, “*não encontramos apenas líderes grandiosos que marcaram a história. Encontramos também líderes do dia a dia, pois a liderança não é uma questão de cargo nem função. É uma questão de relacionamento, credibilidade e do que fazemos*”.⁸

Em última instância, influenciar significa a capacidade ou poder que uma pessoa ou coisa tem de interferir no comportamento ou no desenvolvimento de outrem⁹.

Nesse sentido, a liderança necessita repletir um processo no qual o líder busca, sob influência e aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos por meio de mobilização, informação, comunicação, manejo, solução de conflitos e estabelecimento de estratégias.¹⁰

Depreende-se que, numa relação desse porte, não se pretende uma abordagem de dominância ou manipulação, mas o livre arbítrio para um seguimento fiel, leal e espontâneo.

Seguindo a análise do conceito de liderança, é importante destacar, como será visto a seguir, a questão do exercício da liderança situacional.

O EXERCÍCIO SITUACIONAL DA LIDERANÇA

Autores como Kouzes, Posner e Charam apontam a liderança como um processo inserido num contexto situacional.¹¹ Empiricamente, a própria história nos revela esse fato ao apontar diversas personalidades que exerceram sua liderança sempre inseridas numa situação específica.

Em exemplo de liderança situacional é o famoso caso de Ernest Shackleton,¹² um aventureiro que viveu no início do século XX e teve a proeza de conseguir manter vivos e sãos seus subordinados em um longo e penoso período em que esteve na Antártica, após um naufrágio em pleno Polo Sul.¹³

Shackleton tentou duas vezes chegar ao Polo Sul, em 1902 e 1908. Depois que Roald Admunsen chegou ao Polo em 1911, restava ainda um grande desafio na Antártica: cruzar o Continente Gelado. A tentativa de Ernest Shackleton em 1915 terminou antes que ele chegasse ao seu destino. Seu navio, o *Endurance*, ficou preso no Mar de Weddell por 281 dias até ser destruído pelo gelo. Aí iniciou uma jornada impressionante que terminou com o resgate, sem a perda de nenhum de seus comandados.¹⁴

⁸ Cf. KOUZES & POSNER, *op. cit.*, p. 385.

⁹ Conceito extraído do dicionário Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda – 6ª ed. – Curitiba: Postigraf, 2004.

¹⁰ KOUZES & POSNER, *op. cit.*

¹¹ Idem e CHARAM, RAM. O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

¹² A aventura de Shackleton foi publicada no livro Shackleton: uma lição de coragem, no qual foi chamado de “o maior líder que jamais surgiu nesta terra”. O livro revela a grandeza do homem que conseguiu transformar sua malsucedida expedição à Antártica numa história de resistência heroica. Usando sua lendária aventura como ponto de partida, as autoras analisam as estratégias do explorador e suas vitoriosas características de comando – autoridade, integridade, humor e compaixão. Sua história é um relato inspirador sobre como ajudar cada pessoa a alcançar o melhor de si mesma e realizar o que se pensava impossível.

¹³ MORRELL, M. E CAPPARELL, S. Shackleton: uma lição de coragem. Rio de Janeiro, Sextante, 2003.

¹⁴ Idem.

Conclui-se que a história narrada demonstrou a capacidade de Shackleton em liderar profundamente seu pessoal. Ao conseguir, com êxito, conduzir todos os seus tripulantes em segurança para casa, depois de quase dois anos isolados no gelo, Shackleton se tornou um ícone de liderança para os estudiosos e praticantes desse assunto. No entanto, não se observa esse mesmo nível de liderança durante outras situações em sua vida, corroborando mais uma vez com a ideia da liderança como um aspecto situacional.

Adicionalmente, a liderança também faz parte de um processo de comunicação humana, como será visto a seguir.

A LIDERANÇA COMO PROCESSO DA COMUNICAÇÃO HUMANA

Não é difícil compreender que a comunicação é uma das principais habilidades dos líderes, envolvendo não apenas o ato de falar, mas uma gama enorme de ferramentas, técnicas e processos que usam rotineiramente para obter êxito no relacionamento com suas equipes. Para Mehrabian, a palavra representa 7% da comunicação, o tom de voz 38%, enquanto o não verbal é responsável por 58% da comunicação.¹⁵

Observando exemplos marcantes de nossa história contemporânea, podemos identificar alguns líderes que souberam explorar bem esse quesito. O papa João Paulo II (Karol Wojtyła, 1920-2004), que esteve à frente da Igreja Católica por mais de 25 anos, foi um exemplo nesse sentido. Por meio de suas alocações orais, cartas, encíclicas, livros, palestras e até mesmo da comunicação corporal, arrastou milhares de

pessoas a segui-lo. Independentemente do aspecto religioso, Wojtyła soube transmitir sua mensagem de forma que tanto as pessoas mais simples quanto inúmeros chefes de Governo e de Estado nutriam um grande apreço por ele e o seguiam de forma voluntária. Após seu falecimento, milhares de pessoas de todo o mundo estiveram em seu velório na cidade do Vaticano, dando a maior prova de exemplo de líder que soube perfeitamente se comunicar com o outro.¹⁶

A comunicação é algo tão importante para uma liderança eficaz que não se imagina um líder que não saiba ir ao encontro de seus subordinados sem a devida atenção a este quesito fundamental. Ressalta-se, entretanto, que se comunicar compreende a necessidade de saber falar na hora adequada, para o receptor certo e com a intensidade condizente. Falar aos homens cultos da mesma forma que se fala aos incautos ignorantes é um grave erro na comunicação.¹⁷

Em adição, saber se comunicar expõe outra necessidade: saber ouvir. Ouvir não é somente escutar, é um ato muito mais amplo. É não ser, essencialmente, preconceituoso com os fatos e acontecimentos. Agindo dessa forma, outra característica se faz notar no líder: o exemplo.¹⁸

Comunicar-se bem e saber ouvir é algo tão raro atualmente que, ao encontrarmos pessoas com essas qualidades, elas nos atraem sobremaneira. Gera-se naturalmente um apreço pela pessoa, e isso é condição *sine qua non* para que se possa transformá-la num verdadeiro exemplo a ser seguido.¹⁹

Essa realidade é válida para todos os setores da sociedade e do mundo corporativo.

¹⁵ MEHRABIAN, Albert. "Communication without words". Psychology Today, 1968.

¹⁶ LECOMTE, Bernard. João Paulo II: biografia. Tradução Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2005.

¹⁷ POLI, Gian Franco. Liderança e Comunicação na Vida Consagrada. São Paulo: Paulinas, 2009.

¹⁸ Idem.

¹⁹ Idem.

No entanto, ela é observada primordialmente no setor público, onde os processos ainda são reconhecidos pelo excesso de burocracia, caracterizada, entre outros fatores, pela impessoalidade dos relacionamentos. Tal característica resiste mesmo após a mudança permanente para uma gestão essencialmente gerencial, após a reforma administrativa do Brasil.²⁰

Ainda assim, nunca é demasiado afirmar que onde não há uma comunicação sustentável é impossível haver uma liderança sustentável. Uma organização, principalmente pública, é bastante prejudicada caso não haja uma comunicação sadia e verdadeira. Isso pode se refletir no cumprimento de sua missão, fato geralmente perceptível apenas quando o hiato entre teoria e prática é muito grande, tornando-se, assim, notória essa discrepância. No setor privado, essa dicotomia logo aparece, seja gerencialmente, seja na constante concorrência no mercado.²¹

Enquanto no setor privado a falta de comunicação pode causar danos irreparáveis para uma empresa, até mesmo a falência, o que requer uma atenção especial e constante, na Administração Pública, por diversos motivos, essa falta de comunicação pode levar a consequências de forma mais demorada, o que pode perpetuar a falta de atenção para a boa comunicação.²² Sabedores dessa realidade, conclui-se que os gestores públicos, em particular os seus líderes, devem ter atenção para este aspecto fundamental.

Por fim, porém não menos importante, há a questão do voluntariado nas ações dos liderados. Esse assunto será tratado no item seguinte.

A QUESTÃO DO VOLUNTARIADO NA LIDERANÇA

O verdadeiro líder se faz seguir por outrem voluntariamente. Do contrário, não haveria liderança. O seguir alguém, por livre e espontânea vontade, é uma característica e maior marca da existência da liderança. Qualquer pessoa ou grupo que siga alguém de maneira compulsória denota uma pressão que não se coaduna com o conceito aqui estudado.²³

Além disso, a liderança requer que se tenha ao menos um objetivo em mente, pois ninguém lidera para não se chegar a lugar algum.²⁴

Nas empresas do setor privado, seja pela concorrência, pela busca de mais espaço no mercado, na redução dos custos ou no aumento das vendas, os objetivos são mais facilmente quantificáveis, o que não ocorre no setor público. Daí se observa uma tendência em descuidar-se da liderança quando inexistem objetivos claros e quantificáveis.²⁵

Novamente observa-se que, apesar de o conceito de liderança que está sendo analisado ser único, a prática da mesma no ambiente do setor público necessita ser diferente do setor privado, em virtude de suas características próprias. O líder precisa estar atento a essa realidade, pois da mesma maneira que não se motivam as pessoas da mesma forma, a motivação nesses setores também é diferente. Os objetivos são distintos, bem como as culturas. Aquele que se descuidar dessa premissa dificilmente obterá êxito na prática da liderança.

²⁰ BRESSER, Luis Carlos e SPINK, Peter. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

²¹ Idem.

²² Idem.

²³ CHARAM, *op. cit.*

²⁴ Idem.

²⁵ BENNIS, *op. cit.*

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A necessidade da existência de líderes que possam motivar e fazer com que diversas pessoas, equipes e organizações inteiras reajam voluntariamente aos objetivos do crescimento pode ser identificada com a linha de pensamento de Friedman.²⁶ Segundo este autor, o conceito de mundo plano está cada vez mais reconhecido e aceito, ou seja, apontam-se as características de os mercados não possuírem limites geográficos bem definidos, deixando a concorrência de ter um caráter localizado, passando a ser totalmente global. Estão em voga grandes mudanças no mundo contemporâneo, à medida que os avanços das tecnologias e da comunicação conectam as pessoas como nunca antes visto. A globalização tem acelerado sobremaneira nossas vidas particulares e também das organizações públicas e privadas em todo o mundo.

Toda empresa no setor privado tem como uma das metas principais a obtenção de lucros. Em última instância, a empresa sobrevive por causa dos recursos que consegue gerir pela diferença da receita com a despesa.

Para tal, a empresa faz uso das mais modernas e sofisticadas técnicas de gestão, a fim de melhor administrar seu patrimônio. Na tentativa de se auferir maiores lucros, inicia-se uma corrida na busca pela redução dos custos na prestação dos serviços ou produção de um determinado bem. Processos modernos, como, por exemplo, a questão da qualidade total e a

reengenharia das empresas, entre outros, são típicos de buscas pelo melhor desempenho gerencial.²⁷

No íterim dessa globalização, as empresas que não buscarem se aperfeiçoar nas práticas gerenciais inerentes especificamente à realidade do mundo capitalista poderão estar fadadas ao insucesso. E isso requer a presença constante da liderança naqueles que estejam envolvidos com o capital humano direta ou indiretamente.

Do ponto de vista econômico, o mundo não tem fronteiras – e as implicações para a liderança estendem-se muito além da pura economia. [...] Com uma economia global vem uma força de trabalho global, um fato da vida para o qual muitos executivos estão mal preparados.²⁸

Os Estados Unidos, como um grande protagonista da economia mundial, possuem inúmeras organizações empresariais que se preocupam diuturnamente com o tema liderança. Numa breve comparação, o Brasil, no ano de 2006, teve um orçamento aprovado para o Ministério da Educação no valor de R\$ 8.927,6 milhões; em 2007, R\$ 11.206,8 milhões e em 2008, R\$ 13.190,6 milhões.²⁹ Somente os cursos de liderança naquele país têm um valor aproximado de US\$ 15.000 milhões. Existem centenas de instituições espalhadas por todo o país que lidam apenas com esse tema específico.³⁰

O que se observa é a importância que a liderança tem para toda e qualquer organização, seja civil ou militar, do setor público ou privado. E não é diferente até mesmo para as nações. Infelizmente, o que se observa na

²⁶ FRIEDMAN, Thomas L. O mundo é plano: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

²⁷ MORAES, Marcelo Estevão. 2009: Ano Nacional da Gestão Pública. Vitória: ESAFI, 2009.

²⁸ Cf. KOUZES & POSNER, *op. cit.*, p. 4.

²⁹ BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Orçamento Anual, 2009. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 10 de junho de 2009.

³⁰ BENNIS, *op. cit.*

realidade do cotidiano é a falta de verdadeiros líderes no sentido estrito da palavra. Sobram chefes, administradores, dominadores ou influenciadores, entretanto há um grande vácuo de líderes no mercado.³¹

No entanto, como já mencionado anteriormente, devido às particularidades do setor público, a prática da liderança merece ser vista sob uma ótica mais apropriada, a fim de aproveitar os talentos nas funções próprias.

A descoberta de talentos é fundamental para o sucesso de uma empresa e também no setor público, e isso compete, essencialmente, aos líderes comprometidos.

No mundo pós-burocrático, os louros caberão ao líder que incentiva a divergência saudável e valoriza aqueles seguidores que têm a coragem de dizer não. O líder bem-sucedido terá não a voz mais forte, mas o ouvido mais preparado. E a sua verdadeira engenhosidade estará não nas realizações pessoais, mas na descoberta dos talentos dos outros.³²

Para pesquisadores como Bennis, Kouzes e Posner, a liderança é algo que pode e deve ser treinado, é um processo que deve ser encarado como qualquer outro, demandando esforço constante para seu aperfeiçoamento.

Nesse sentido, é interessante o seguinte pensamento: *“Não é a ausência do potencial de liderança que inibe o desenvolvimento de um número maior de líderes; é a persistência do mito de que a liderança não é algo que possa ser aprendido”*.³³

O setor público tem incentivado também a prática de novas gestões, podendo-se citar o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), adotado no âmbito do Governo Federal por meio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.³⁴

A missão deste programa é: *“Promover a excelência em gestão pública, visando contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País”*.³⁵

Esse programa enfatiza que, para o alcance dos resultados esperados, há que se valorizar, inicialmente, a questão da liderança. Esse é o enfoque principal de todo o processo para se chegar ao resultado.

Especificamente na Marinha do Brasil, o Programa Netuno vem se tornando um verdadeiro norte na busca de melhores resultados gerenciais. O programa, na verdade, é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País. É composto por sete critérios interligados, que possibilitam a análise da organização segundo enfoques distintos, como: liderança; estratégia e planos; cidadãos e sociedade; informação e conhecimento; pessoas, processos e resultados.³⁶

Ademais, em que pese existirem posições a respeito de a Administração Pública

³¹ SOUZA, César; ET AL. Pensamento estratégico para líderes de hoje e amanhã. São Paulo: Integre, 2008.

³² Cf. BENNIS, *op. cit.*, p. 26.

³³ Cf. KOUZES e POSNER, *op. cit.*

³⁴ BRASIL. Decreto Federal nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2005.

³⁵ Cf. Idem.

³⁶ BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. Boletim Técnico DADMBOTEC 50-007/2007. Implantação do Programa Netuno. Rio de Janeiro, 2007.

ser reconhecida por falta de motivação ou empreendedorismo, o que se vem observando ultimamente é que esse paradigma vem sendo quebrado, e que, na realidade, o que existe hoje é uma forte tendência para a busca de um aperfeiçoamento do serviço público, gerando-se uma janela de oportunidade para a gestão pública.³⁷

CARACTERIZANDO A LIDERANÇA

É pertinente ressaltar que há algumas características notórias observadas no setor público, podendo estas ser facilmente visualizadas por qualquer agente crítico que porventura se aventure em apontá-las, mesmo que empiricamente, o que demanda uma particularidade para o exercício da liderança nesse setor, quais sejam:

1 – funcionários possuem estabilidade empregatícia;

2 – normalmente não existe concorrência em mercados para seus produtos/serviços;

3 – as remunerações não possuem o caráter da meritocracia;

4 – não há a busca de obtenção de lucros, bem como sua repartição;

5 – culturalmente, o funcionário público não possui comprometimento com melhoria dos processos.³⁸

Como se observa, a liderança é única em termos de conceito. O que se nota, todavia, é que sua aplicabilidade pode ser influenciada pelo ambiente na qual está inserida. A forma de tratamento deve ser

direcionada para as características de cada setor, de maneira a produzir os melhores resultados possíveis. É como se estivesse ocorrendo uma customização³⁹ para o conceito de liderança para cada ambiente.

Especialmente no setor privado, a preocupação com o assunto tem se tornado bastante relevante, merecendo destaque todas as iniciativas no sentido de se auferir qualificações cada vez mais observáveis. De acordo com Uliana, cerca de 85% das mais conceituadas empresas do mundo têm como prioridade o desenvolvimento da liderança na organização. Ainda, mais de 80% dos executivos de alto nível dessas empresas investem tempo considerável no desenvolvimento de liderança.⁴⁰

Esses dados foram obtidos do estudo da consultoria Hewitt Associates, que apontou as empresas que valorizam a questão da liderança em seus ambientes.⁴¹ Assim, algumas áreas são consideradas muito importantes, podendo-se mencionar: estratégia de negócio vinculada ao desenvolvimento de líderes; compromisso dos altos executivos com o desenvolvimento de líderes e expectativa clara dos comportamentos de liderança desejados, além de outras.

Essa preocupação que se observa no líder do setor privado não é facilmente encontrada quando se trata do setor público, o que se faz pensar que é necessária uma mudança de paradigma, a fim de influenciar melhor os pretensos liderados.⁴²

³⁷ MORAES, *op. cit.*

³⁸ D'ELIA, Bete. "O Chefe", in *Revista Capital Público*: ESAFI. Edição de julho de 2009.

³⁹ De acordo com o dicionário de Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda – 6 ed. – Curitiba: Postigraf, 2004, a palavra customização é empregada no sentido de personalização, adaptação. Desta forma, customizar é adaptar algo de acordo com o gosto ou a necessidade de alguém. Customização pode ser entendida como sendo adequação ao gosto do cliente.

⁴⁰ ULIANA, Cleverson. "Procuram-se novos líderes: conheça a peça-chave na identificação e preparação de novos líderes: você!". *Revista Liderança: Quantum*, 2008.

⁴¹ Empresa americana fundada em 1940, apontada pela *Revista Fortune* como líder no fornecimento de serviços integrados de Recursos Humanos. É uma das maiores empresas no mundo dedicadas exclusivamente ao gerenciamento do capital humano.

⁴² D'ELIA, *op. cit.*

A dualidade da aplicação da liderança nos dois setores pode ser bem expressa no seguinte pensamento: capacitar os escolhidos *versus* escolher os capacitados.⁴³

Enquanto no setor privado o presidente de uma empresa pode selecionar para determinada função aquele que desejar, baseado em parâmetros diversos, no setor público a seleção é feita mediante concurso. O que ocorre muitas vezes é que o selecionado, apesar de ser tecnicamente preparado ou possuir conhecimentos bem além do necessário em termos acadêmicos, não possui um perfil apropriado para a função. E muitas vezes não se pode simplesmente transferir o funcionário. Na verdade, até mesmo uma transferência pode estar apenas deslocando um problema para outro setor. Mas quem tomará a iniciativa de tentar mudar o comportamento do liderado? Aparentemente, é mais fácil “desfazer-se” de alguém que não se enquadra numa função do que tentar ajustar as arestas, procurando extrair o melhor possível, de modo a permitir que determinado funcionário possa ter a oportunidade real de identificação consigo mesmo e com a organização para a qual trabalha.

Assim, é observável que o líder tenha a percepção que seu liderado deve ser tratado de forma diferente, de modo a ser incentivado e motivado a prestar sempre o melhor serviço de maneira perene e sustentável.⁴⁴

A valorização pessoal é a chave para qualquer processo de melhoria profissio-

nal. A bem da verdade, incentivar o funcionário a participar efetivamente nas mudanças da organização, dando suas opiniões pessoais, é de grande valia, pois a maioria das pessoas tem a propensão de querer dar contribuições e ter orgulho do que faz.⁴⁵

É de bom tom salientar que a liderança requer antes de tudo um total comprometimento no aspecto da relação interpessoal. E para que esta exista dignamente, são necessários três fatores: que o líder conheça a si próprio, que conheça seus liderados e que esteja atento à realidade em que se encontram.

Desta forma, a busca incessante do autoconhecimento é condição *sine qua non* para a prática genuína da liderança. Conhecer as potencialidades, as fraquezas, os medos e tudo aquilo que o faz como pessoa permite

ao líder ir mais longe em seus objetivos.⁴⁶

Segundo Sun Tzu:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.⁴⁷

Esse discurso de Sun Tzu é bastante pertinente para a realidade da liderança. Quem quer que se aventure nessa empreitada pre-

A valorização pessoal é a chave para qualquer processo de melhoria profissional

⁴³ CHARAM, *op. cit.*

⁴⁴ D'ELIA, *op. cit.*

⁴⁵ HASS, Robert. “Os valores fazem a empresa: uma entrevista com Robert Hass”. (Entrevista concedida a Robert Howard), in BENNIS, *op. cit.*

⁴⁶ NEEDLEMAN, Jacob. No caminho do autoconhecimento. São Paulo: Livraria Pioneiro, 1982.

⁴⁷ Cf. TZU, Sun. A Arte da Guerra. Tradução de José Sanz. 23 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000, p. 16.

cisa se municiar de todo conhecimento possível a seu respeito e de seus liderados.

No setor público, com todas as suas especificidades, a ausência desse conhecimento pode levar os funcionários a não reconhecer qualquer tipo de liderança, levando uma organização, ou mesmo um setor dessa organização, ao não cumprimento fiel de sua missão, corroborando para seu fracasso.

Nota-se que é difícil desenvolver qualquer relacionamento interpessoal sem que haja em primeiro lugar um conhecimento próprio. A mente humana muitas vezes não é tão lógica quanto achamos que é. Não são raras as situações em que nos deparamos com pensamentos notoriamente corretos e exequíveis, no entanto nossas atitudes são diametralmente opostas ao nosso pensamento ou intenções. Por que isso ocorre? O ser humano é tão paradoxal que nem mesmo consegue pensar, falar e agir de maneira única; ou seja, nem tudo o que fala é o que realmente faz, ou nem tudo o que pensa é o que realmente fala. Assim, essa unidade humana se faz ausente em diversas ocasiões.

A primeira responsabilidade minha e de minha equipe é examinar de forma crítica nossos próprios comportamentos e estilos gerenciais em relação aos comportamentos e valores que professamos, e trabalhar para nos tornarmos mais coerentes com os valores que estamos articulando. É um trabalho difícil. Todos nós temos deslizos. Mas não se pode falar uma coisa e fazer outra.⁴⁸

Apesar de parecer estranho, é assim que se desenrola a dinâmica dramática da vida humana. O ser humano precisa, então, conhecer-se a fim de poder explorar de maneira ótima suas potencialidades, respeitando suas

fraquezas. E quais são elas? Isso depende de cada um. Cada um possui o seu mosaico próprio, que o individualiza como pessoa.⁴⁹

Nos dias atuais, em que o setor público é demandado por grande parte da sociedade, supõe-se que sejam cobrados serviços de qualidade. A organização precisa unir a gestão da qualidade em seus processos com a qualidade da gestão; ou seja, a gestão qualitativamente melhor é aquela que une o melhor da administração com o melhor da liderança. A abordagem dada por Bennis é que o problema de muitas organizações, e especialmente das que estão fracassando, é que elas tendem a ser administradas demais e lideradas de menos.

Para tal, é imprescindível que a liderança se desenvolva diuturnamente nos ambientes de trabalho. Assim, nunca será demais buscar todas as formas de bem criar um excelente ambiente profissional, no qual as pessoas se sintam verdadeiramente valorizadas como seres humanos. E a valorização inclui todo e qualquer tipo de esforço no processo de conhecimento próprio e do outro.⁵⁰

Para Chiavenato, os líderes deverão estar atentos à realidade em que se encontram. Ou seja, os líderes deverão estar conscientes do ambiente em que estão exercitando a liderança. Conclui-se, então, que o líder deverá distinguir o ambiente público do privado quando estiver atuando. Assim, o perfil do líder poderá seguir uma linha de atuação distinta em ambos os setores.

A LIDERANÇA E OS VALORES ÉTICOS E MORAIS

Como mencionou Nobre, vivemos hoje em uma sociedade contemporânea, pós-moderna e neoliberal, onde os principais

⁴⁸ Cf. HOWARD, *apud* BENNIS, *op. cit.*, p. 44.

⁴⁹ NEEDLEMAN, *op. cit.*

⁵⁰ BENNIS, *op. cit.*

valores basilares éticos e morais estão bastante relativizados, perdendo a devida importância no contexto atual. Não é raro observarmos uma tendência nada altruísta no comportamento das pessoas, independentemente de faixa etária ou nível social.⁵¹

Segundo Carmo, em que pese a noção de pós-moderno só ter ganhado difusão mais ampla a partir dos anos 1970, trouxe consigo uma lógica social baseada em rupturas e descontinuidades, fundamentada na negação da tradição e voltada para o culto da novidade e da mudança.⁵²

Assim, tornou-se um desafio a ser vencido formar líderes verdadeiramente comprometidos com suas organizações, reafirmando os valores e visões dessa instituição, aliados aos conceitos éticos e morais individuais do grupo como um todo.

Fator crucial e preponderante é o conhecimento da missão da organização, bem como sua visão. Nota-se nas diversas organizações que seus integrantes raramente sabem exatamente qual a verdadeira missão institucional. Com certeza, isso dificulta o comprometimento com os valores organizacionais, tendo em vista a própria fragilidade para se interiorizá-los. E essa realidade é ainda mais notória nas organizações públicas.⁵³

Com o intuito de minimizar essa problemática, as organizações, em especial as militares, procuram divulgar de forma ostensiva qual é sua missão, seja por meio de palestras, reuniões específicas e até mesmo com a exposição gráfica em murais, onde pode ser facilmente visualizada e, quem sabe, internalizada.

Qualquer líder que se preze tem a obrigação de bem conhecer esses fatores norteadores, a fim de poder genuinamente exercer uma liderança sustentável. Da mesma forma, assim como é imprescindível que o líder seja conhecedor da missão e da visão organizacional, também os funcionários que integram o corpo profissional são chamados a essa questão.

Esse esforço de divulgação merece a devida atenção, pois da mesma forma que não se pode amar aquilo que não se conhece, não se pode comprometer com algo tão abstrato e fosfórico, evidentemente sem valor. Para que um funcionário seja leal, tenha atitude proativa, dê contribuições e tenha orgulho do que faz é imperioso que se identifique inteiramente com sua organização, aliando seus objetivos pessoais aos objetivos organizacionais.⁵⁴

Observa-se que importante, nesse sentido, é a construção da cultura organizacional, em que as pessoas possam verdadeiramente se identificar com as crenças da instituição à qual pertencem, criando vínculos que as façam interagir de tal forma que venham a participar proativamente para que a organização cumpra sua missão de maneira eficiente.⁵⁵

Ainda para Schein, a cultura organizacional é um conjunto de regras que todos os membros dessa organização devem seguir e adotar como diretrizes e premissas para guiar seu trabalho.

No setor público, principalmente nos dias de hoje, a criatividade, a iniciativa e o comprometimento são cada vez mais exigidos, em virtude da mudança radical que

⁵¹ NOBRE, Erica B. Crenças de superiores e subordinados sobre o perfil do líder militar-naval brasileiro neste final de século. 1998. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, Cognitiva e da Personalidade. Instituto de Psicologia/Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 1998.

⁵² CARMO, Paulo Sérgio do. Sociologia e sociedade pós-industrial: Uma introdução. São Paulo: Paulus, 2007.

⁵³ SCOTT, Cynthia D. Visão, valores e missão organizacional. São Paulo: Qualitymark, 1998.

⁵⁴ Idem.

⁵⁵ SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

ocorreu na administração pública a partir da reforma do Estado, deixando de ter um aspecto burocrático e passando a ter como foco o aspecto gerencial, focado na obtenção de resultados mais tangíveis.⁵⁶

O verdadeiro líder precisa ser ético e moral; ou seja, suas atitudes e ações devem estar voltadas de tal forma que seja motivo de exemplo para as pessoas ao seu redor. Nos dias de hoje, em nenhuma organização se aceita mais seguir pessoas sem esse perfil de liderança.⁵⁷

No setor público, onde vemos constantemente nos noticiários casos de desvios de verbas e peculato, entre outras distorções das regras prescritas, deduz-se que urge a necessidade de uma forte liderança enquadrada nos conceitos citados acima. Não que isso não seja necessário também no setor privado; contudo, pelas características da Administração Pública, inserida num contexto nada favorável ao seu lado, é premente e incontestável que a moral e a ética sejam fatores norteadores dos valores importantes e requisitos fundamentais para a liderança.

A LIDERANÇA COMO PROCESSO DE APRENDIZADO

Em que pese a existência do pensamento leigo ainda dominante de que a liderança é algo inato, os diversos estudiosos e

pesquisadores já são quase unânimes na questão de que essa realidade já faz parte de uma literatura passada.⁵⁸

Segundo Nobre, foi realizado um levantamento piloto na Marinha do Brasil em que se observou que os militares têm a tendência de não aceitar o inatismo para uma explicação lógica à liderança. Também se reforçou que o treinamento nessa área necessita levar em consideração uma abordagem situacional e multivariada do fenômeno, aspecto já levantado por Kurt Lewin (1890–1947).

Adicionalmente, a liderança tem sido apontada como um processo de aprendizado constante por diversos pesquisadores.⁵⁹ Uma questão é interessante e merece destaque: todos os líderes conhecidos na História, de uma maneira ou de outra, precisaram de um tempo de aprendizado, senão acadêmico, como se vê na realidade atual, pelo

menos de maneira empírica, como se observa nos líderes do passado.

Em oposição ao pesquisador Charam, que defende a teoria de que o líder não pode ser qualquer pessoa, observa-se que todos possuem um potencial para liderança em maior ou menor grau.⁶⁰ É apenas questão de treinamento, todos podem liderar. Obviamente, existem aqueles que são dotados de uma capacidade maior, e desta forma necessitarão de menores esforços para conseguirem liderar eficazmente.

O verdadeiro líder precisa ser ético e moral; ou seja, suas atitudes e ações devem estar voltadas de tal forma que seja motivo de exemplo para as pessoas ao seu redor

⁵⁶ BRESSER e SPINK, *op. cit.*

⁵⁷ Idem.

⁵⁸ NOBRE, Erica B. “Treinamento em liderança na formação do oficial de Marinha – uma abordagem psicológica”, in *Revista Marítima Brasileira* – v.125, n10/12 – out/dez 2005.

⁵⁹ Idem.

⁶⁰ CHARAM, *op. cit.*

A liderança não é um lugar, não é um gene e não é um código secreto que não possa ser decifrado por pessoas comuns. A liderança é um conjunto de capacidades e habilidades. [...] E toda habilidade pode ser fortalecida, afiada e aperfeiçoada se tivermos a motivação e o desejo apropriados, juntamente com a prática e o *feedback*, papéis modelares e a assistência de um treinador.⁶¹

Assim sendo, nos dias de hoje, verificamos nas empresas um processo contínuo de treinamento em liderança.

No Brasil, ainda não se observa essa preocupação com tanta ênfase no setor público. Se por um lado as empresas vêm demonstrando essa crescente preocupação em se treinar para a liderança, no setor público isso é mais notado no âmbito militar, onde são oferecidos diversos cursos sobre o assunto e há um acompanhamento

mais direto. Para isso, basta observar os currículos das diversas escolas de formação nas três Forças Armadas.

Em recente levantamento realizado por este autor, verificou-se que tanto na Escola Naval, como na Academia Militar das Agulhas Negras, na Academia da Força Aérea, no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk e no Centro de Instrução Almirante Alexandrino, nos currículos dos cursos constam disciplinas específicas de liderança para os alunos em formação e aperfeiçoamento.

Até mesmo em termos de participação em cursos, a quantidade de pessoas pertencentes ao setor público é reduzida.

Segundo breve pesquisa realizada na Fundação Getúlio Vargas-RJ (FGV) e no Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp), o número de inscritos nos cursos de liderança nos últimos anos foi o seguinte:

TABELA 1: QUANTITATIVO NOS CURSOS DE LIDERANÇA

ANO	CURSO	QUANTIDADE SERVIÇO PÚBLICO	QUANTIDADE SERVIÇO PRIVADO
2007	Liderança de equipes - FGV	03	15
2007	Gestão e Liderança - FGV	04	23
2008	Liderança de equipes - FGV	02	12
2008	Gestão e Liderança - Ciesp	03	25
2009	Formação de Líderes - Ciesp	04	48

Fonte: Secretarias da Fundação Getúlio Vargas – RJ e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp)

Verifica-se que são poucos os profissionais do setor público que estão participando desse tipo de curso. Conclui-se, então, que ainda não faz parte da cultura

do País a preocupação em preparar os profissionais desse setor para o exercício da liderança, justamente no setor em que são demandadas as necessidades mais básicas

⁶¹ Cf. KOUZES e POSNER, *op. cit.*, p. 388.

da sociedade, como segurança, educação e saúde.

Em outra pesquisa realizada na internet, somente foram identificados dois cursos de liderança para o setor público na Escola Nacional de Administração Pública – Brasília, quais sejam: Liderança e Gerenciamento; e Liderança: reflexão e ação. O público-alvo é de gerentes intermediários, gerentes operacionais e supervisores que têm equipe sob sua responsabilidade e dirigentes da Administração Pública. Entretanto, há cerca de dois anos consecutivos o curso não é realizado, simplesmente por falta de *quorum* suficiente para a formação das turmas.⁶²

A LIDERANÇA NOS AMBIENTES PÚBLICO E PRIVADO

Ao longo deste trabalho, foram apontadas algumas diferenças notórias entre as características inerentes do setor público e do setor privado no que concerne à liderança, principalmente quanto à forma de sua aplicação, tendo em vista que o conceito é único.

Em que pese ambos buscarem atingir objetivos, o fazem de forma diversa, aparentando para os observadores incautos que se trata de formas completamente díspares de se trabalhar. Entretanto, apesar das diferenças existentes, há que se ressaltar a semelhança presente quando o assunto é atingir objetivos.

Se por um lado o setor privado busca seus resultados, levando em consideração, essencialmente, a aferição de lucros e a redução de custos, por outro lado o setor público o busca por meio de técnicas gerenciais que possibilitem uma otimização de recursos, com o fim de atender ao bem

comum. Aqui não está em jogo o lucro, embora já seja uma realidade a preocupação com a redução dos custos.

Assim, percebe-se que os enfoques envolvidos são diversos, porém o fim é singular: alcançar resultados.

Empregando, essencialmente, o conceito de liderança, assim como as características e sua importância, a liderança foi observada nas visões pública e privada com aspectos tanto de similaridade como de diferenciação. Como discutido ao longo deste trabalho, a similaridade faz-se presente conceitualmente, sendo que na aplicabilidade encontra-se o aspecto diferenciador.

Assim, em que pese a liderança ser única, as óticas que são observadas no setor público e privado são distintas.

Quanto ao conceito de liderança, tivemos a oportunidade de aprofundar um pouco o estudo e vimos que é válido para qualquer que seja o ambiente: setor público, setor privado, uma igreja, uma organização não governamental, a própria família. Ou seja, em qualquer lugar é fundamental que a liderança seja aplicada. Se bem usada, só poderá trazer benefícios.

Então, analisando a liderança sob vários prismas, nota-se que, qualquer que seja a organização, ela se faz indispensável, cabendo, todavia, adequar sua aplicação. Analogamente, se a verificamos ainda sob o prisma dos valores éticos e morais como base ou, ainda, em relação à questão da capacitação técnica para a liderança ou até mesmo como um processo de aprendizado, encontraremos semelhanças conceituais com diversidade de aplicação.

Em virtude das características intrínsecas dos setores público e privado, é salutar e pertinente que a liderança seja exercida

⁶² BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em: 10 de agosto de 2009.

sob enfoques distintos, a fim de que se chegue a bom termo ao alcance dos resultados desejados.

Não foi encontrada uma palavra mais precisa que definisse essa diferença. Talvez possa se falar em “inculturação” da liderança nos dois setores. Segundo Miranda, a inculturação é um método de introduzir a cultura, aspectos culturais de um determinado povo, à sua.⁶³

Segundo Nascimento, deve-se fazer uma reflexão sobre os perfis de comportamentos que caracterizam uma “empresa psicopata” e uma “empresa cidadã”.⁶⁴ Isso se dá pelo fato de que uma empresa é considerada uma pessoa jurídica, logo se pode questionar: que tipo de personalidade terá essa “pessoa”? Ela poderá ter um perfil de psicopata ou cidadã.

Assim, ele estabelece uma relação entre empresas e pessoas psicopatas, traçando algumas características em comum e podendo-se citar como exemplo o desinteresse pelo sentimento alheio e total desconsideração pela segurança dos outros, além da incapacidade de manter relações duradouras.

Entretanto, também pode uma empresa ser considerada “cidadã” se tiver outras características, sendo possível a ela sobreviver num ambiente competitivo, mantendo um comportamento ético e assumindo as responsabilidades sociais e ambientais. Todavia, para ser uma “empresa cidadã” não é necessário obter todos os certificados socioambientais e atender a todos os indicadores afins. Uma “empresa cidadã” deve buscar ser um referencial de excelência nas áreas social, econômica e ambiental.⁶⁵

Nota-se que no setor privado já existe uma preocupação latente nesse sentido, o

que influencia diretamente os seus colaboradores. Dessa forma, o *turn over* das “empresas psicopatas” tende a ser elevado, e o oposto para as “empresas cidadãs”, em que esse indicador tende a ser baixo. Isso se dá até mesmo pela relativa facilidade e cultura imperante de que se pode mudar de empresa caso não se esteja satisfeito. Para Nascimento, *turn over* refere-se à relação entre admissões e demissões de trabalhadores antigos por novos de uma organização.

A influência do líder nesse sentido é fundamental. Que tipo de líder existe nesses tipos de empresa?

No caso do setor público, essa realidade é um pouco diferente, tendo em vista que a cultura é do servidor (colaborador) tender a permanecer no seu emprego, em virtude da estabilidade empregatícia. O que ocorre com uma frequência grande é que, ao não se sentir satisfeito, o servidor, quando possível, presta um concurso público para outro cargo, permanecendo sua estabilidade. Aqui o *turn over* tende a ser sempre baixo, independentemente do perfil da empresa pública ser de psicopata ou cidadã.

Assim, observa-se que a liderança é aplicada de forma distinta para os setores público e privado, em virtude das realidades diferentes desses setores.

Por fim, é importante ressaltar que a liderança requer primordialmente o relacionamento pessoal. E esse relacionamento não deve excluir as perspectivas profissionais que marcam diferentemente o pessoal dos setores público e privado. Cada qual, com suas tendências comportamentais ou expectativas de trabalho, busca de forma diversa seus objetivos, demonstrando

⁶³ MIRANDA, Mario de França. *Inculturação da fé*. São Paulo: Loyola, 2001.

⁶⁴ NASCIMENTO, Luis Felipe. “*Empresa psicopata versus Empresa cidadã*”. *Revista de Gestão Ambiental e Social*, 2009.

⁶⁵ Idem.

como a liderança deve ser aplicada também sob esses enfoques diversos.

CONCLUSÃO

O autor não quis, com este trabalho, criar nenhuma teoria ou trazer novos conceitos à baila, até porque novos conceitos para liderança não existem, pelo menos até o momento. A intenção foi apenas fazer uma averiguação sobre a possível similaridade da liderança nos setores público e privado, a partir do estudo do próprio conceito, e sua caracterização e importância nas organizações do setor privado, em virtude da inevitável concorrência que se vê no mundo atual capitalista. Mas também quis apontar que essa mesma liderança é tão ou mais importante para o setor público, que, apesar de não buscar lucros, tem como recursos o orçamento aprovado pelo governo, fruto de todas as arrecadações feitas dos contribuintes. O serviço é público, ou seja, para todos. E os recursos vêm de todos os contribuintes que pagam impostos.

A Administração Pública, em seu escopo, traz características que não apenas a diferencia do setor privado, mas faz com que tenhamos a necessidade premente de buscarmos melhores gestões. E para isso a liderança se faz extremamente importante. A Gespública, no âmbito do setor público brasileiro, vem procurando, por meio de medidas de incentivo e orientação por parte do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, dar condições para que seja valorizada a questão da liderança, a fim de que os resultados almejados sejam alcançados a contento. Essa iniciativa, que norteia outros ministérios a também seguirem nesse rumo, foi e continua sendo uma direção a ser seguida pela Marinha do Brasil, no âmbito do Ministério da Defesa, que vem desenvolvendo o Programa Netuno.

Dessa forma, saber o motivo pelo qual é importante a liderança e saber conceituá-la com razoável exatidão fazem bastante sentido.

Adentrando um pouco mais no conceito, o autor procurou tecer comentários sobre os valores éticos e morais como bases para liderança, enfatizando que esses aspectos não podem ficar desvencilhados um do outro, pois juntos levam à unidade dos funcionários com o grupo a que pertencem, numa harmonização pessoal com a cultura organizacional.

Ademais, a questão da liderança como aprendizado foi levantada com o fim de demonstrar que perseverança no aprendizado se faz necessária quando o inatismo não está mais presente na mentalidade dos funcionários.

Pela pesquisa efetuada, observou-se que há iniciativas em ambos os setores, público e privado; no entanto, a presença em cursos da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro, e no Centro das Indústrias no Estado de São Paulo, entre os anos de 2007 e 2009, aponta para um maior interesse por parte do setor privado.

Entretanto, como já mencionado anteriormente, a Gespública e o Programa Netuno marcam profundamente, no setor público, um nobre exemplo de iniciativa que favorece o exercício da liderança.

Não existem regras para se liderar, nem tampouco se faz um líder incutindo em sua cabeça definições, conceitos ou experiências de outras pessoas. A liderança se constrói por meio do estudo e da experiência própria, por vezes pautada em experiências alheias, mas acima de tudo quando o homem aprende simplesmente a se relacionar, independentemente do seu local de trabalho. Aqui voltamos a enfatizar a questão da influência interpessoal, constante do conceito de liderança e abordado no início deste trabalho.

Assim, vale salientar que o relacionamento interpessoal parece ser um aspecto muito importante quando se trata de liderança, e isso pode ser observado no ambiente público ou privado.

Por fim, o autor dá-se por satisfeito por chegar à conclusão de que a liderança, em que pese ser a mesma, precisa, de certa for-

ma, ser encarada sob uma diferente ótica nos dois setores aqui tratados, justamente pelas próprias características inerentes a esses setores. Constatou-se, então, a real similaridade da liderança nos setores estudados, quando nos atemos ao conceito e às diferenças e quando abordamos os aspectos de sua aplicabilidade.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<VALORES>; Liderança; Administração; Moral; Exemplo;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, Warren. *Líderes e liderança: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BRASIL. Decreto Federal nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 24fev., 2005.
- BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em: 10 de agosto de 2009.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. Boletim Técnico DADMBOTEC 50-007/2007. Implantação do Programa Netuno. Rio de Janeiro, 2007.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Orçamento anual, 2009. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 10 de junho de 2009.
- BRESSER, Luis Carlos; SPINK, Peter. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CARMO, Paulo Sérgio do. *Sociologia e sociedade pós-industrial: uma introdução*. São Paulo: Paulus, 2007.
- CHARAM, RAM. *O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- D’ELIA, Bete. “O Chefe”, in *Revista Capital Público*: Esafi. Edição de julho de 2009.
- FRIEDMAN, Thomas L. *O mundo é plano: uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- GREENSPAN, Alan. *A Era da Turbulência: aventuras em um novo mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- HASS, Robert. “Os valores fazem a empresa: uma entrevista com Robert Hass. Entrevista concedida a Robert Howard”, in BENNIS, Warren. *Líderes e liderança: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HOGAN In NOVO, D. V. e CHERNICHARO, E. *Gestão e liderança*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas FGV Management, 2008.
- KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- LECOMTE, Bernard. *João Paulo II: biografia*. Tradução Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2005.

- MEHRABIAN, Albert. *Communication without words*. Psychology Today, 1968.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 21 ed. São Paulo: Malheiros, 1996.
- MIRANDA, Mario de França. *Inculturação da fé*. São Paulo: Loyola, 2001.
- MORAES, Marcelo Estevão. *2009: Ano Nacional da Gestão Pública*. Vitória: ESAFI, 2009.
- MORRELL, M. E CAPPARELL, S. *Shackleton: uma lição de coragem*, Rio de Janeiro, Sextante, 2003.
- NASCIMENTO, Luis Felipe. “Empresa psicopata versus Empresa cidadã”. *Revista de Gestão Ambiental e Social*, 2009.
- NEEDLEMAN, Jacob. *No caminho do autoconhecimento*. São Paulo: Livraria Pioneiro, 1982.
- NOBRE, Erica B. *Crenças de superiores e subordinados sobre o perfil do líder militar-naval brasileiro neste final de século*. 1998. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, Cognitiva e da Personalidade – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.
- NOBRE, Erica B. “Treinamento em liderança na formação do oficial de Marinha – uma abordagem psicológica”. *Revista Marítima Brasileira* – v.125, n10/12 – out/dez 2005.
- PACKARD, V. The pyramid climbers, In NOVO, D. V. e CHERNICHARO, E. *Gestão e Liderança*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas FGV Management, 2008.
- POLI, Gian Franco. *Liderança e comunicação na vida consagrada*. São Paulo: Paulinas, 2009.
- SCHEIN, Edgar H.. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCOTT, Cynthia D. *Visão, valores e missão organizacional*. São Paulo: Qualitymark, 1998.
- SOUZA, César; ET AL. *Pensamento estratégico para líderes de hoje e amanhã*. São Paulo: Integreare, 2008.
- TANNENBAUM, Robert. WESCHELER, I; MAPARIK, F. *Liderança e organização*. São Paulo: Atlas, 1970 In CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7 ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. Tradução de José Sanz. 23 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- ULIANA, Cleverson. “Procuram-se novos líderes: conheça a peça-chave na identificação e preparação de novos líderes: você!” *Revista Liderança: Quantum*, 2008.