



**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA POSITIVA E OS PRINCÍPIOS QUE
PREDOMINAM NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO DE
LITERATURA**

*THE INFLUENCE OF POSITIVE LEADERSHIP AND THE PRINCIPLES THAT
PREDOMINATE IN PUBLIC ADMINISTRATION: A LITERATURE REVIEW*

Eduarda Lourranne dos Santos Pinheiro

Centro Universitário Faema – UNIFAEMA, Brasil

E-mail: lourrannepinheiro3@gmail.com

Thyago Vinicius Marques Oliveira

Centro Universitário Faema – UNIFAEMA, Brasil

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9006-4494>

E-mail: tvoliveira132@gmail.com

Submetido: 1 nov. 2023.

Aprovado: 22 jan. 2023.

Publicado: 7 fev. 2024.

E-mail para correspondência:

lourrannepinheiro3@gmail.com

Resumo: As organizações precisam de inúmeros fatores e recursos para funcionarem, mas elas não se regulam sozinhas, a gestão é simplesmente o que contribui para que tudo aconteça dentro do ambiente de trabalho. A boa liderança é uma ação do líder, na qual se torna chave principal para o crescimento das organizações, e se bem aplicada tem a capacidade de potencializar as ações dos liderados, em virtude disso nota-se a necessidade de ser amplamente abordado este assunto dentro das organizações, juntamente com a aplicação de investimentos na qualificação não somente dos liderados, mas também dos líderes. A pesquisa classificou-se como sendo de abordagem qualitativa, de revisão bibliográfica. Este trabalho teve como objetivo abordar sobre a influência da liderança positiva dentro da administração pública e os princípios presentes para o bom funcionamento da gestão. Diante disso verifica-se que apesar das diferenças entre setor público e privado, a liderança é fundamental em ambos os tipos de organizações, pois é ela que se atua de forma positiva, tem o impacto de tornar ambientes de trabalho mais alegres, menos monopolizadores e conseqüentemente mais produtivos.

Palavras-chave: Liderança. Líder. Administração Pública. Influência. Benefícios.

Abstract: Organizations need numerous factors and resources to function, but they do not regulate themselves, management is simply what contributes to everything happening within the work environment. Good leadership is an action of the leader, in which it becomes the main key to the growth of organizations, and if well applied it has the capacity to enhance the actions of those led, as a result of which there is a need to widely address this subject within of



organizations, along with the application of investments in the qualification not only of those led, but also of leaders. The research was classified as having a qualitative approach, a bibliographic review. This work aimed to address the influence of positive leadership within public administration and the principles present for the proper functioning of management. In view of this, it appears that despite the differences between the public and private sectors, leadership is fundamental in both types of organizations, as it is leadership that, if acted upon in a positive way, has the impact of making work environments happier, less monopolizing and consequently more productive.

Keywords: Leadership. Leader. Public Administration. Influence. Benefits.

Introdução

O ato de liderar tem o poder de influenciar um grupo de pessoas a seguirem um objetivo em específico, definido dentro de uma organização, no qual metas serão feitas de acordo com os princípios e ideias deste grupo ⁽¹⁾.

Como aponta Chiavenato ⁽²⁾ as organizações precisam de inúmeros fatores e recursos para funcionarem, mas elas não se regulam sozinhas, a gestão é simplesmente o que contribui para que tudo aconteça dentro das organizações, visto que cabe ao gestor todo o processo de integração, alinhamento e condução de alcance dos melhores resultados possíveis. O que muitos líderes ainda não descobriram é que a boa gestão tem o poder de transformar competências em resultados, antecipar problemas, e principalmente otimizar os processos e melhorar a comunicação dentro do ambiente de trabalho.

Um líder precisa compreender o cenário em que ele se encontra, os pontos críticos e positivos da organização, e o perfil dos seus liderados para escolher a melhor forma de direcionar sua equipe ⁽³⁾.

Contudo, dentro do contexto do Setor Público a liderança positiva encontra grandes dificuldades para atuar, pois é necessário que o líder siga os princípios da administração e atue da melhor maneira possível com menos recursos disponíveis, outro fator de impacto na atuação da liderança é o excesso de burocracia, que ainda se faz presente mesmo após a implantação da gestão pública com enfoque no gerencialismo ⁽⁴⁾.

Atualmente muito se fala sobre liderança, os tipos, como ser um bom líder e a necessidade da liderança para o crescimento das empresas, no entanto quase não se aborda como a liderança positiva pode influenciar a administração pública.



Estudar os impactos de uma gestão positiva, que tem o potencial de afetar nos processos de trabalho, clima organizacional e a motivação dos colaboradores, mostra-se relevante em um contexto de que se exige cada vez mais a produtividade e qualidade nos serviços prestados dentro do Setor Público.

Portanto este estudo tem a intenção de analisar a liderança positiva e abordar a sua influência na administração, visto que se torna cada vez mais necessário a percepção da boa gestão para a eficiência da administração pública.

Metodologia

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de revisão bibliográfica, que possui caráter descritivo. Conforme abordado por Marconi e Lakatos ⁽⁵⁾ a pesquisa qualitativa descritiva fornece a possibilidade da melhor compreensão de processos, fenômenos e pessoas, além de possibilitar o levantamento de registros acerca desses fatores.

Para a construção desta pesquisa foram utilizados recursos como: artigos, monografias, livros e sites com conteúdo confiável. A fundamentação teórica do trabalho foi construída entre 06 de agosto de 2023 e 01 de outubro de 2023.

A base de dados na qual foram extraídas as informações se constituem em: Scielo (*Scientific Electronic Library Online*), Revista Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, Revista do Serviço Público - ENAP, Periódico científico: CGCHS - Caderno de Graduação Ciências Humanas e Sociais, O Repositório Institucional da Universidade Federal Fluminense – RiUFF, Repositório Institucional da UFPB.

Foram localizadas obras com a temática de liderança, gestão de pessoas, administração pública, eficiência e motivação, ao todo foram encontradas 53 obras, e descartados 26, nos quais o método de exclusão baseou-se em artigos com mais de 15 anos e que tratavam os assuntos de maneira superficial.

Resultados e Discussões

O ato de liderar é conhecido desde a pré-história, e conforme os povos avançam, crescem e desenvolvem novas necessidades, a liderança evolui em conjunto, passando de apenas liderar grupos familiares, para liderar cidades e nações. Ao longo dos anos, o mundo



já foi impactado pela liderança de reis, e até mesmo de líderes religiosos, e atualmente muito se fala sobre o impacto das Lideranças desenvolvidas dentro das organizações, elas sendo públicas ou privadas ⁽⁶⁾.

O papel do líder é fundamental para direcionar e coordenar grupos de pessoas, e alguns líderes que ficaram conhecidos mundialmente, independente do período da história, são nomes como: Abraham Lincoln, Bill Gates, Abílio Diniz e Luiza Trajano. Estas pessoas atuaram em áreas distintas, e possuem histórias muito diferentes, mas o que as interligam é capacidade de inovar e de liderar pessoas, conforme elucidado no quadro 1.

Quadro 1 – Líderes que causaram impacto

ABÍLIO DINIZ	Abílio Diniz, brasileiro e nascido em 1938, foi sócio majoritário do Grupo Pão de Açúcar, e esteve na presidência do grupo até 2003, cargo ao qual deixou, para se tornar conselheiro, após 2013, ele deixou de fazer parte totalmente da rede, se dedicando a outros negócios, no entanto, durante todo o período que esteve na presidência do grupo Pão de Açúcar, Diniz fez grandes transformações e impulsionou o crescimento da rede varejista. Como líder, Abílio prezava fortemente pela boa comunicação, visto que, de acordo com seu entendimento, quem não sabe ouvir e conversar, não consegue apresentar resultados e fica estagnado sem aprender algo novo.
LUÍZA TRAJANO	Luiza Trajano, brasileira, nascida em 1948, iniciou ainda jovem a trabalhar no setor de varejo, devido a influência familiar, da tia na qual herdou o nome, e de sua mãe. Luiza Trajano assumiu a presidência da empresa Magazine Luiza, e implantou políticas inovadoras, criou uma das primeiras lojas virtuais e trouxe estratégias para aumentar as vendas. Como Líder, Luiza buscou envolver todos os colaboradores a sonhar grande e ousarem nos objetivos. A intensão de Luiza segue sendo valorizar a importância das pessoas dentro das corporações.
BILL GATES	Nascido nos Estados Unidos em 1955, Bill Gates é um dos fundadores da Microsoft, considerada uma das maiores empresas de software do mundo, que tinha como meta, desde sua criação, que cada casa ou cada empresa possuísse pelo menos um computador, esse objetivo bem claro de Bill Gates fazia com que cada colaborador da empresa se empenhasse para que isso acontecesse, justamente porque a empresa sabia onde queria chegar. O empenho na motivação das equipes e a valorização individual do esforço de cada colaborador foi ponto forte da liderança de Bill Gates, pois ele compreendia que uma equipe engajada era fundamental para crescimento da empresa.
ABRAHAM LINCOLN	Abraham Lincoln, nascido nos EUA, em 1809, se tornou o 16º Presidente dos Estados Unidos em 1861, cargo que exerceu até 1865, ano em que foi assassinado. Os motivos que o tornaram um líder reconhecido, se devem aos seus feitos e a forma de lidar com as pessoas. Durante o período em que foi presidente do país Lincoln fez questão de ser acessível para seus liderados, acreditando que este ato gerava uma relação de confiança entre as pessoas e estimulava o melhor trabalho possível, outro grande ponto acerca da sua liderança é que ele sempre assumia as suas responsabilidades e os resultados das suas ações, sendo boas ou ruins.

Fonte: Lambertini ⁽⁷⁾.

Identifica-se ao analisar o quadro, que a liderança exercida foi tanto no ambiente de organizações públicas quanto privadas, mas que em ambos os locais de trabalho, os líderes



investiam esforços e recursos financeiro para o capital humano das organizações, pois os mesmos entendiam que esse fator era essencial para o sucesso ⁽⁷⁾.

Muito se fala sobre liderança, as teorias acerca desse conceito são inúmeras, mas o que se pode chegar em consenso, de acordo com Chiavenato ⁽³⁾ é que a liderança está presente tanto nas organizações, quanto nos grupos sociais, uma vez que ela tem o poder de instigar, motivar e orientar pessoas para concluir determinados objetivos.

Souza ⁽⁸⁾ afirma que um líder, ao contrário de um chefe, não deve ter subordinados, mas sim seguidores que estejam aptos a ouvirem os seus conselhos e trabalhem em conjunto para atingir os mesmos objetivos, porque sabem que desta forma terão sucesso, serão retribuídos e reconhecidos. Ele deve ser capaz de motivar os funcionários, influenciar seu comportamento e incentivá-los a fazer coisas que não fariam sem esse estímulo

Dentro das organizações a liderança desempenha um papel fundamental, elas sendo públicas ou privadas, pois a mesma influência diretamente no resultado que essas organizações desejam obter. Essa influência é resultado direto das ações dos líderes incumbidos na função de chefe.

Principais teorias de liderança

Atualmente, existem diversos estudos acerca das teorias de liderança, logo abaixo apresenta-se os principais estilos de liderança mais presentes na atuação do líder.

Teoria sobre Estilos de Liderança

Como apontado por Chiavenato ⁽²⁾ a teoria dos estilos de liderança representa as ações do líder em relação aos seus liderados, ou seja, cada líder possui estilos de comportamentos diferentes, no qual as ações podem variar de acordo com as pessoas, as situações e as tarefas a serem desempenhadas.

O quadro abaixo aponta as características das ações de cada tipo de líder: o democrático, liberal e autocrático. Nas palavras de Chiavenato ⁽⁹⁾ o líder autocrático é mais centralizador, o que representa o oposto do líder liberal, que demonstra mais confiança a sua equipe e pouco participa da tomada de decisões, e como é possível identificar no quadro, o



líder democrático atua com controle das ações, mas também da liberdade para execução das tarefas.

Quadro 2 - Estilos de liderança

LIDER AUTOCRATICO	LIDER DEMOCRATICO	LIDER LIBERAL
- O líder toma as decisões	- O líder participa das decisões, mas incentiva também a participação dos colaboradores.	- O líder estimula que as decisões sejam tomadas em grupos ou individualmente, mas a sua participação é mínima.
- Não pede opinião e não aceita também.	- Escuta opiniões e também opina	- Expõe opiniões quando solicitado
- O líder divide as tarefas e determina quem vai fazer determinada função / atividade.	- A equipe entra em consenso sobre a divisão	- O líder não participa da divisão de tarefas.
- Não há relação de confiança entre os líderes e os seus liderados	- Existe uma relação de confiança	- Existe uma relação de confiança

Fonte: Chiavenato ⁽⁹⁾.

Teoria Transformacional

Outro estilo de liderança é o Estilo Transformacional, que de acordo com o Brillo e Boonstra ⁽¹⁰⁾ tem a capacidade de inspirar fortemente as equipes, uma vez que, o líder incentiva, capacita e motiva pessoas, esse estilo de liderança possui potencial de gerar muitos resultados, pois o líder tem a sensibilidade de analisar a cultura organizacional, compreender as dificuldades e tentar buscar soluções de melhoria, gerando um vínculo e maior confiança com os liderados.

Teoria Situacional

Este tipo de liderança é muito bem aplicável, tanto em setores públicos ou privados, e isso se deve a capacidade do líder em se adaptar as situações, sejam elas externas ou internas da organização.

Segundo Loconte ⁽¹¹⁾ a liderança situacional tem o foco de evidenciar a capacidade do líder de se adaptar a qualquer ambiente ou situação econômica. Por outras palavras, este



modelo de liderança pode ajudar a sair da crise e alcançar o crescimento, independentemente da situação em que a empresa se encontra.

Nesta teoria o líder deve se orientar no tipo de tarefa a ser realizada e na maturidade e dificuldades da equipe em ter êxito ou não na tarefa. Outro ponto a se destacar é a compreensão que o líder possui acerca da necessidade de mudança constante, sempre aprimorando o seu gerenciamento e se tornando mais flexível para obter o melhor de seus liderados ⁽¹¹⁾.

Administração Pública

A administração pública de acordo com Matias-Pereira ⁽⁴⁾ (p. 74) pode ser compreendida, como a responsável para designar:

O conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Assim, a Administração Pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum.

Ao longo da história a administração pública já passou por diversas fases e reestruturações, a primeira dela foi a Patrimonialista, logo em seguida a burocrática, e pôr fim a administração pública gerencial.

Segundo Bresser-Pereira ⁽¹²⁾ a administração pública burocrática surgiu com a finalidade de corrigir os atos praticados na administração anterior, a patrimonialista, na qual o Estado era compreendido como propriedade do rei, e muitas vezes o nepotismo e a corrupção eram presentes, mas ao contrário do que era esperado, ao início do século XX percebeu-se que a administração burocrática não garantia exatamente que o serviço prestado ao público seria rápido, muito menos de qualidade, uma vez que existia excesso de rigidez e acarretava em lentidão para executar processos.

Conforme ainda afirmado por Bresser-Pereira ⁽¹²⁾ (p. 59) a urgente necessidade de uma administração pública gerencial, surge dos problemas provenientes da burocracia perante as demandas exigidas pela sociedade.



Entende-se que conforme o Estado crescia, aconteceram mudanças que reafirmaram a necessidade dessa nova administração, pois o Estado teve aumento exponencial de serviços sociais como: educação, assistência social e saúde, outro aumento foi sobre o papel econômico, no qual tornou-se necessário a provisão de serviços públicos, relações internacionais e estabilidade da moeda ⁽¹²⁾.

Com o início da década de 90, surge então a revolução que transformou o setor público, dando origem a Nova administração pública, ou como é mais conhecida, administração pública gerencial, que tem o intuito de ir no sentido inverso ao enrijecimento da burocracia presente na administração. O gerencialismo adotou alguns dos princípios que são encontrados na iniciativa privada, sendo eles o objetivo de alcançar eficiência e produtividade, que tem impacto direto no atendimento ao cidadão, esse tipo de gestão é significativa por ter enfoque nos melhores resultados possíveis ⁽¹³⁾.

Princípios da administração pública

Para o bom funcionamento da administração pública direta e indireta, e o norteamo da conduta dos servidores, existem alguns princípios a serem seguidos, que seguem os parâmetros presentes no artigo 37 da Constituição Federal ⁽¹⁴⁾ os principais deles são: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Como aponta Pietro ⁽¹⁵⁾ o princípio da legalidade, referente a administração pública, baseia-se em fazer apenas o que é permitido por lei, no qual a administração pública não deve por meio de ato administrativo criar obrigações ou proporcionar benefícios, pois a mesma deve seguir o que está previsto em lei.

Em relação ao princípio da impessoalidade, Campos ⁽¹⁶⁾ declara que a administração deve atuar em prol do bem coletivo, sem favorecer ou prejudicar alguém devido a amizade ou inimizades, ou seja, a administração e o agente público devem atuar com imparcialidade.

Outro princípio citado por Campos ⁽¹⁶⁾ é o da Moralidade, no qual, entende-se que os agentes públicos devem agir de acordo com a moral, ou seja, seguir os padrões éticos estabelecidos por lei, atuando com honestidade e ética, evitando agir em benefício do interesse próprio.



Nas palavras de Carvalho Filho ⁽¹⁷⁾ A atuação dos órgãos administrativos deve ser divulgada o mais amplamente possível entre os governados, pois a base desse princípio é proporcionar a possibilidade de controlar e verificar a legitimidade da atuação dos agentes administrativos. Somente com a transparência de tal ação um indivíduo pode avaliar a legalidade ou não da ação e do grau de eficiência envolvida.

Entende-se então que o princípio da publicidade coloca como dever da administração pública o compartilhamento dos atos praticados, e a liberação de informações sobre arquivos e registros públicos, estas informações tem como obrigação serem de acesso público e transparente ⁽¹⁷⁾.

Conforme apresentado por Mazza ⁽¹⁸⁾ (p. 78) “Economicidade, redução de desperdícios, qualidade, rapidez, produtividade e rendimento funcional são valores encarecidos pelo princípio da eficiência”.

Ainda sobre o princípio da eficiência, de acordo com Pietro ⁽¹⁵⁾ este princípio tem, na verdade, dois aspectos: um está relacionado com o comportamento dos agentes públicos, dos quais se espera que desempenhem as suas funções para alcançar os melhores resultados, e o segundo aspecto diz respeito a à forma como a administração pública é organizada, estruturada e disciplinada, também com a mesma missão de alcançar ótimos resultados na prestação de serviços públicos

O princípio da eficiência define que os servidores e a administração pública em geral, tem o dever de ofertar o melhor serviço possível, com agilidade e sem desperdício por meio da aplicação da Lei ⁽¹⁸⁾.

O clima organizacional e a motivação

O clima organizacional e o relacionamento interpessoal estão diretamente correlacionados com a motivação e o desenvolvimento das pessoas e organizações, quando se há um bom relacionamento, as pessoas se comunicam muito melhor, impactando diretamente na eficiência da organização, que entrega os melhores resultados dentro das condições possíveis, diminuindo desperdício de recursos.

Como bem exemplificado por Maggioni *et al.* ⁽¹⁹⁾ quando o clima da empresa é motivador os funcionários se sentem confiantes e felizes com o ambiente de trabalho no qual as atitudes positivas predominam, em contrapartida a dedicação será completamente



diferente de quem não se sente reconhecido para realizar suas atividades, uma vez que não conseguem visualizar na empresa um bom clima organizacional, no qual muitas vezes há presença de rivalidades e falta de comunicação, o que resulta em desinteresse e erros constantes por parte do colaborador. Compreende-se então que criar um ambiente interno benéfico para todos é fundamental para toda organização.

De acordo com Chiavenato ⁽²⁰⁾, o clima organizacional pode ser positivo quando os colaboradores se sentem valorizados e estimulados, esse clima tem o potencial de gerar satisfação e aumentar o compromisso com o trabalho, ao contrário do clima negativo, que ocasiona frustração, desengajamento e indiferença destes colaboradores.

A motivação é aquilo que move as pessoas, seja para realização de algo pessoal ou profissional, mas que involuntariamente tem o potencial de impactar também o ambiente em que este indivíduo está inserido.

Algumas teorias abordam acerca da motivação, satisfação e insatisfação, e embora tenham surgido a muitos anos, até hoje são abordadas e possuem profunda importância para compreensão da motivação.

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Esta teoria foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg, e divulgada em 1959. O propósito dela é apresentar os fatores que contribuem para a motivação dos funcionários, fatores esses compreendidos como Higiênicos e Motivacionais.

Quadro 3 - Fatores higiênicos e motivacionais

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
(PRODUZEM EFEITO NEGATIVO QUANDO AUSENTES)	(PRODUZEM EFEITO POSITIVO QUANDO PRESENTES)
Salário	Reconhecimento e Valorização
Relações com o Líder e a equipe	Autonomia
Condições de trabalho	Possibilidade de Crescimento
Segurança	Treinamento
Maquinas e Equipamentos	Desafios

Fonte: Adaptado de Chiavenato ⁽²⁾.

Verifica-se no quadro acima que os fatores higiênicos não são de controle do colaborador, mas sim das organizações, no qual é de inteira responsabilidade da mesma, prover condições higiênicas favoráveis.



Conforme exemplificado por Chiavenato ⁽²⁾ a teoria dos dois fatores possui dois aspectos, sendo eles:

A satisfação no respectivo cargo, necessita do fator motivacional, no qual as atividades desempenhadas e o tratamento dos funcionários influenciam diretamente na motivação.

A insatisfação no respectivo cargo, provém dos fatores higiênicos, no qual a ausência ou insuficiência das necessidades primárias, como: ambiente de trabalho com limpeza precária e sem comunicação entre a equipe, acarreta em insatisfação ou nenhuma satisfação.

Teoria X e Teoria Y de Mcgregor

A teoria X e Y foi desenvolvida por Douglas McGregor, com a finalidade de caracterizar dois estilos de pessoas dentro das organizações, no qual a teoria x apresenta características de um individuo menos motivado e preguiçoso, e em contrapartida a teoria y aborda sobre indivíduos mais esforçados, criativos e participativos ⁽²⁾.

No quadro abaixo são exemplificadas algumas das características das pessoas presentes dentro de cada teoria, conforme apontado por McGregor.

Quadro 4 - Teorias X e Y de Douglas McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas	As pessoas são esforçadas
Falta-lhes ambição	Possuem motivação
Não são adeptos a mudanças	Pessoas criativas e competentes
Não possuem controle	Buscam sempre novos desafios
Não são pessoas disciplinadas	Gostam de trabalhar e de desenvolver
Falta de Criatividade	São participativos
Evitam o trabalho e responsabilidades	Autodirigidos

Fonte: Adaptado de Chiavenato ⁽²⁾.

De acordo com Chiavenato ⁽²⁾ a teoria X, muito se assemelha com a teoria da burocracia de weber, no qual as pessoas são vistas como recursos ou meio de produção, em que o estilo de liderança tende a ser mais rígido e autocrático. A teoria X demonstra que as pessoas devem agir da maneira que a organização exige, não importando a opinião e os objetivos desses colaboradores.

Kaplan, Tausky e Bolaria (1972, *apud* Silva) ⁽²¹⁾ afirmam que a teoria y, possui um viés oposto a que foi citada anteriormente, pois esta refere-se a pessoas que tem a capacidade criar e resolver problemas, e isso se deve a administração da organização e a liderança, que



muitas vezes possuem uma gestão baseada no modelo dinâmico e enfoque nas pessoas, estimulando o compromisso com os objetivos e menos punição.

Considerações Finais

Ao longo da pesquisa foram analisados artigos e publicações que tratavam sobre liderança, o perfil adequado de um bom líder, e sobre como este líder tem o poder de alcançar resultados cruciais para as organizações.

Quanto aos objetivos da pesquisa, o objetivo geral visava identificar se havia influência da liderança positiva e dos princípios da administração pública nas atividades do Setor Público, e verificou-se que a liderança é fator fundamental para o desenvolvimento das obrigações e metas da organização, assim como os princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência determinam que os serviços prestados ocorram de maneira licita e com a qualidade necessária.

Para a melhor compreensão da pesquisa, foram estabelecidos cinco objetivos específicos, sendo eles: a apresentação do conceito de liderança, a identificação dos estilos e teorias de liderança, conceituação dos princípios da administração pública, apresentação dos conceitos acerca de motivação e suas teorias e por fim a investigação sobre de que forma a liderança positiva influencia as organizações.

Compreende-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados, uma vez que o estudo permitiu validar a influência do líder dentro da administração pública, e juntamente demonstrar que os fatores que motivam uma equipe estão intrinsecamente ligados com o estilo de liderança exercido pela gestão.

Como apontado pelas teorias motivacionais de Herzberg e McGregor, os colaboradores dependem de alguns fatores para trabalharem motivados, e também atuam de maneiras diferentes de acordo com a gestão, como é o caso da teoria x e teoria y, no qual muitas vezes a administração pública se assemelha com a teoria x, pois a mesma com seu excesso de burocracia desmotiva seus colaboradores, com processos enrijecidos e atuação autocrática, eliminando a criatividade e o esforço para desenvolverem mais, com isso os servidores públicos tornam-se resistentes a mudanças e precisam do constante controle e estímulo para trabalhar.

Conforme citado pelos autores Chiavenato ⁽²⁾ e Souza ⁽⁸⁾ no início desta pesquisa, percebe-se que a liderança é crucial para o desenvolvimento de pessoas, obtenção de



resultados e um bom clima organizacional. Uma vez que, o líder assume a liderança positiva, os colaboradores trabalham mais motivados, a resolução de problemas é feita de maneira mais eficiente, e outro fator importante é que a liderança positiva tem a capacidade de estimular a criatividade dos funcionários, otimizando melhores estratégias de trabalho.

Percebe-se que apesar de ser um tema muito comentado nos últimos anos, ainda faltam pesquisas relevantes sobre o papel da liderança no contexto do setor público, sendo este um dos maiores desafios na construção deste trabalho. No entanto, foi possível compreender que apesar das diferenças entre setor público e privado, a liderança é fundamental em ambos os tipos de organizações, pois é ela que se atua de forma positiva, tem o impacto de tornar ambientes de trabalho mais alegres, menos monopolizadores e conseqüentemente mais produtivos.

As limitações encontradas para a construção deste trabalho, devem se ao fato de que toda comprovação do estudo se deu apenas por meio de teoria. Para os próximos trabalhos que serão desenvolvidos acerca desta temática, sugere-se que sejam realizadas pesquisas para validação empírica dos impactos que a liderança positiva proporciona ao setor público.

Embora muita coisa tenha mudado nos últimos anos, na administração pública ainda é possível encontrar o enrijecimento presente da gestão burocrática, fator esse que contribui para a baixa eficiência dos serviços prestados, pois ainda há excesso de lentidão, formalidade, e autoritarismo na liderança ⁽⁴⁾.

A liderança para ser positiva é cercada de diversos fatores, sendo eles: boa comunicação entre as pessoas, oferecer melhor qualidade de trabalho para os liderados, confiança, capacidade de delegar funções, hábito de escutar o outro, relacionamento interpessoal e inovação, e todas essas características contribuem diretamente para a eficiência na administração pública, pois quando a comunicação no local de trabalho é fluida, os servidores públicos tem ciência das suas funções, e conseguem entre si conversar sobre a melhor forma de tomar determinadas decisões.

Compreende-se então que no setor público, assim como em qualquer setor que apresente hierarquia, não basta apenas ser chefe, é necessário que a gestão seja baseada na empatia, na confiança e motivação, além de ter foco apenas nas tarefas, se torna necessária a evolução dos gestores quanto ao tratamento das suas equipes, pois desta forma os colaboradores entenderam qual papel eles ocupam no desempenho da organização, e



entregaram aquilo que deve ser feito com muito mais esforço e comprometimento com os deveres do Setor Público.

Em suma, sente-se a necessidade do tema liderança e motivação ser mais estudado e aplicado dentro do cenário da administração pública, desde o nível mais alto ao mais baixo da hierarquia, pois os administradores públicos devem se conscientizar e entender que seus papéis são fundamentais não só para o cumprimento dos princípios da administração pública, mas também para maior satisfação dos funcionários e para a apresentação de resultados para a comunidade.

Referências

- 1 Lacombe FJM. Teoria geral da administração. 6ª ed. São Paulo: Editora Saraiva; 2009.
- 2 Chiavenato I. Teoria Geral da Administração – Vol. 2. Rio de Janeiro-RJ: Grupo GEN; 2021.
- 3 Chiavenato I. Iniciação à Administração. Rio de Janeiro-RJ: Grupo GEN; 2023.
- 4 Matias-Pereira J. Administração Pública, 5ª edição. São Paulo-SP: Grupo GEN; 2018.
- 5 Marconi MA, Lakatos EM. Metodologia Científica. Rio de Janeiro-RJ: Grupo GEN; 2022.
- 6 Ribeiro B. Liderança. Por onde começar?. BRUNO RIBEIRO, 2021. Disponível em: <https://brunobr.com.br/2021/03/15/lideranca-por-onde-comecar/>. Acesso em: 12 de set. 2023.
- 7 Lambertini S. Liderança inspiradora: as lições de 15 líderes de sucesso. Via Carreira, 2023. Disponível em: <https://viacarreira.com/lideranca-inspiradora/>. Acesso em: 05 set. 2023.
- 8 Souza AMS. Relação entre liderança e motivação nas organizações: um estudo de caso em uma agência do banco do nordeste do brasil S.A. Orientador: Hermann Atila Hrdlicka. 2021. 78 f. TCC (Graduação) – Curso de: Administração Pública, Universidade Federal da Paraíba, Campina Grande. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/20619/1/AMSS06082021.pdf>. Acesso em: 04 de jun. de 2023.
- 9 Chiavenato I. Administração: Teoria, Processo e Prática. Rio de Janeiro-RJ: Grupo GEN; 2022.
- 10 Brillo J, Boonstra J. Liderança e Cultura Organizacional para Inovação. São Paulo: Editora Saraiva; 2019.



11 Loconte L. Liderança Situacional: o que é, características e como aplicar. Guia da Carreira, 2022. Disponível em: <https://www.guiadacarreira.com.br/blog/lideranca-situacional>. Acesso em: 21 jun. 2023.

12 Bresser-Pereira LC. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, 2022;73:53-87.

13 Souza DN, Prado ES. Atuação da Administração Pública Gerencial no Brasil Após a Reforma Bresser. Repositório Institucional UFF, 2017. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/6362>. Acesso em: 12 de set. de 2023.

14 Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 20 de agosto de 2023.

15 Di Pietro MSZ. Direito Administrativo. Rio de Janeiro: Grupo GEN; 2023.

16 Campos AC. Direito Administrativo Facilitado. Rio de Janeiro: Grupo GEN; 2021.

17 Carvalho Filho JDS. Manual de Direito Administrativo. Barueri - SP: Grupo GEN; 2022.

18 Mazza A. Manual de direito administrativo. São Paulo: Editora Saraiva; 2022.

19 Maggioni AF, et al. O imaginário organizacional das relações interpessoais. Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais - UNIT - SERGIPE, 2015; 2(3):139–150.

20 Chiavenato I. Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. São Paulo-SP: Grupo GEN; 2020.

21 Silva AJP. Gestão comportamental: relação entre líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas McGregor em uma empresa de pequeno porte. 2019. TCC (Graduação) – Curso de: Administração, Universidade Federal da Paraíba, 2019, 46 f. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15784>. Acesso em: 01 de out. 2023.



10.31072/rcf.v15i1.1380

Este é um trabalho de acesso aberto e distribuído sob os Termos da *Creative Commons Attribution License*. A licença permite o uso, a distribuição e a reprodução irrestrita, em qualquer meio, desde que creditado as fontes originais.



Open Access