

3

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DOS GESTORES EM CARGO DE CHEFIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Lucas Rodrigues Camposo
Academia Militar das Agulhas Negras

RESUMO:

A liderança é o principal atributo do gestor moderno para a execução de trabalhos realizados com eficiência e eficácia. Este artigo tem como objetivo identificar os fatores da liderança, um possível modelo para o desenvolvimento da liderança do gestor e, por fim, verificar a importância deste desenvolvimento dos gestores em cargo de chefia para a administração pública. Serão abordadas diversas literaturas que norteiam o assunto, como os livros de Chiavenato, manuais de liderança do Exército Brasileiro e diversos artigos acerca do assunto. Desta forma, verificaremos que ser líder não é uma escolha do destino e sim escolha do próprio indivíduo que, com esforço e planejamento, consegue influenciar um grupo de pessoas com vontades e desejos diferentes. Sendo de conhecimento geral que é primordial ao gestor público conhecer o passo a passo para desenvolver, com plenitude, sua liderança e a de seus subordinados com a finalidade de agregar valor e aumentar a competitividade da organização.

PALAVRAS-CHAVE:

Liderança; Gestão Pública.

ABSTRACT:

Leadership is the main attribute of the modern manager to execute works with efficiency and effectiveness. This paper aims identify the leadership's factors, a possible model to develop the manager's leadership and, lastly, to check the importance of this development of managers on chief position for public administration. It will be approached several literatures that guide this subject, as Chiavenato's books, Brazilian Army leadership manuals and diverse articles about this subject. In this way, we will approach that be a leader it is not a destiny choice but an own choice of an individual who, with planning and effort, can influence a group with different wills and desires. It is well known that this is primordial to a public manager to know the step by step to develop, fully, his and his subordinates' leadership in order to add value and increase the organization competition.

KEYWORDS:

Leadership; Public Management.

Introdução

Este estudo tem como principal objetivo identificar a importância do desenvolvimento da liderança nos gestores em cargo de chefia na administração pública verificando os fatores da liderança e os principais atributos necessários à formação do líder.

O tema possui considerável importância na atual desenvoltura e necessidades da área da Gestão Pública, já que é grande a parcela dos gestores que exercem funções de chefia, seja na administração pública direta ou indireta. Muitas das vezes exercendo a chefia em grupos operacionais, os quais conforme Chiavenato (2014) funcionam dentro de um modelo de sistema fechado, com entradas e saídas bem definidos, ou seja, trabalham diretamente com público interno, que, conforme Chiavenato (2010), é o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional.

Deste modo, é grande a responsabilidade do gestor, líder de equipe, que organiza o montante financeiro disponível e os recursos humanos, e este último, o mais importante, já que é de conhecimento geral que cada indivíduo possui suas aspirações e necessidades, assim, é necessário um bom gerenciamento deste recurso tão complexo: os indivíduos.

A liderança é um atributo inerente à característica do gestor dos dias atuais, já que nas situações de normalidade, quando o grupo e as pessoas que o compõe não estão sob pressão de datas, metas ou de trabalhos a serem resolvidos, geralmente os trabalhos pedidos pelos chefes são cumpridos sem problemas. Porém, nos momentos de dificuldades, as pessoas só irão obedecer voluntariamente às ordens se confiarem e acreditarem completamente em seus líderes.

Com o advento de novos conhecimentos científicos e tecnológicos e a propagação de novas didáticas para a formulação de projetos e de métodos de operacionalização, que são a cada dia que passa mais complexos, é visto que para manter o bom andamento dos trabalhos executados diariamente por estas equipes e aprimorar a eficiência e a eficácia, obrigatórios pelo art 37 da Constituição federal de 1988, é

necessário que o gestor imponha-se como fator primordial na realização dos objetivos gerais e intermediários do grupo.

O gestor público em chefia de grupo operacional no contexto do manual EB60-CI-14051, Caderno de Instrução Liderança, é o indivíduo investido legalmente, e com prerrogativa impessoal, da autoridade para conduzir homens e mulheres e de controlar forças em razão de sua função, ou seja, realizar uma visão compartilhada do objetivo determinado. De acordo com o Tenente-Coronel Chip Daniels (2013) do exército dos Estados Unidos da América, visão compartilhada é o direcionamento de todas as ideias do grupo para a formulação de um único objetivo guiado pelo líder, chefe da equipe. Utilizaremos neste estudo alguns manuais oriundos do Exército Brasileiro, que é uma instituição pública baseada dentro de padrões impostos pela hierarquia e disciplina. Onde é sabido por todos, que somente a autoridade imposta pela lei em vigor não é o principal influenciador no momento do cumprimento das missões. A liderança possui grande importância nos estudos acadêmicos que visam a constante atuação no corpo de tropa. Estes conhecimentos podem ser transportados para o restante da administração pública visto que o assunto é comum para todas as profissões e esses manuais ajudarão o gestor a desenvolver sua liderança perante sua equipe.

De acordo com Hecksher (2001), o estudo da liderança na atualidade não é mais como fora realizada no passado.

Outrora, imaginava-se ser suficiente formar pessoal de alta capacitação, pois deles surgiriam líderes. Hoje, busca-se desenvolver nos indivíduos, um elenco de valores, atributos e conhecimentos que lhes facilite o desempenho da liderança e favoreça que o gestor guie e crie uma visão compartilhada em sua equipe. (HECKSHER, 2001)

Nos últimos anos ocorreram mudanças nos padrões de liderança nas diversas empresas brasileiras e estrangeiras demonstrando a constante preocupação no aperfeiçoamento da liderança do chefe de grandes ou pequenos grupos nos diversos níveis de responsabilidades para a realização de suas

atividades diárias. E como já foi dito, o líder exerce influência em um grupo de pessoas, as direcionando para um mesmo ponto, a execução de algum objetivo (visão compartilhada). O desenvolvimento da liderança então é a chave para o aprimoramento dos processos e para o bom cumprimento das missões organizacionais, de acordo com HECKSHER (2001).

Os principais problemas contemporâneos a serem resolvidos pela liderança do gestor numa equipe seriam os problemas relacionados à necessidade do constante incentivo dos indivíduos visando o cumprimento da meta almejada; manter o nível de honestidade do pessoal durante as práticas administrativas realizadas pelo grupo; a necessidade do conhecimento profundo para a realização do bem estar da equipe; a necessidade de aumentar a responsabilidade do subordinado atribuindo-lhe funções de acordo com as próprias capacidades e uma abertura das comunicações entre o chefe e os subordinados com a finalidade de se ter assegurado que as ordens sejam seguidas por todos.

Deste modo, precisamos verificar a atual importância do desenvolvimento da liderança do gestor público em cargo de chefia, como ocorre esse desenvolvimento e a sua necessidade para o bom andamento dos trabalhos da máquina governamental.

1. O Desenvolvimento da Liderança e sua Importância Organizacional

1.1A Liderança

"Por isso, a eficiência operacional jamais será alcançada sem homens capacitados e estimulados a agir com iniciativa à altura de sua competência e de seu nível hierárquico. A capacidade de liderança do comandante é um dos fatores da operacionalidade."

Gen Ex Américo Salvador de Oliveira
Ex-Cmt de Operações Terrestres do EB

"A liderança está no centro do trabalho do gestor. Antes de tudo o gestor é um líder."
Prof. Dr. Idalberto Chiavenato

O assunto liderança é amplo e é estudado por diversos profissionais nas suas diversas áreas de atuação, porém este assunto é único, já que o é certo que o líder, independente de onde estiver, possui sempre as mesmas características em relação ao seu grupo ou equipe, em qualquer que seja o nível de atuação, seja o líder empresarial, religioso, político, militar ou de qualquer outra área.

Inicialmente, é preciso saber o que é liderança. Conforme Chiavenato (2003), liderança é algo extremamente necessária em todos os tipos de organização. Pelo dicionário Aurélio, liderança é a função do líder, o qual, pelo mesmo dicionário, é o indivíduo que chefia, comanda ou orienta em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias, sendo, também guia, chefe ou condutor que representa um grupo ou corrente de opinião. E o manual do Exército Brasileiro EB IP20-10 diz que é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia, é a função do líder.

Dentro deste contexto, liderança é algo muito difícil de descrever já que são inúmeras as interpretações dos diversos autores acerca do tema. Visualizaremos o líder como aquele que conduz o grupo e liderança como a capacidade de influenciar comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever.

1.1.1 Fatores da Liderança

Os fatores da liderança são os alicerces indispensáveis que juntos formam um ambiente propício ao desenvolvimento da liderança. Para que haja liderança, o manual C20-10 do Exército Brasileiro explicita que são necessários os seguintes fatores da liderança: a situação, o líder, os liderados e a comunicação.

A situação é o resultado do ambiente onde a empresa/grupo está inserida. Para Chiavenato(2014) o situação pode ser tanto homogênea quanto heterogênea.

O líder é o indivíduo com disposição de

estar à frente o grupo e que possua a vontade de liderar a equipe. Para que isto ocorra o gestor precisa possuir os aspectos básicos do líder: ser, saber e fazer. Ser, isto é, ter o caráter e a personalidade favoráveis à liderança. Deve saber, ou seja, ter conhecimento intelectual acerca de sua função e sobre as funções de seus subordinados. Este conhecimento é adquirido através de estudo e de experiências vividas pelo gestor, líder de equipes. E por último deve fazer, isto é, atuar de forma correta, dando exemplo, durante as crises cotidianas ocorridas com sua equipe. Os aspectos básicos são considerados pelo manual C20-10 como os pilares para o desenvolvimento da liderança.



Figura 1: Aspectos Básicos do Líder

Fonte: EB – manual C20-10

Vale ressaltar que outras literaturas também abordam os fatores da liderança, porém denominados de forma diferente. Chiavenato (2014) aborda o assunto dos aspectos da liderança o nomeando de “competências individuais”.

Para Chiavenato em Habilidades e Competências Gerenciais (2014 p.84) :

Tudo começa com o aprender a aprender, aprender sempre e constantemente, compartilhar o conhecimento com sua equipe e fazer do conhecimento o bem mais precioso e importante das pessoas. Afinal estamos ingressando na Era do Conhecimento, sendo o conhecimento algo potencial nas pessoas. Em segundo lugar, o gestor deve dar espaço para a aplicação desse conhecimento na prática pela criação e desenvolvimento de habilidades. Se conhecimento é saber, a habilidade é

saber fazer

algo com ele, transformando teoria na prática e experiência palpável. Em terceiro lugar, criar e desenvolver o julgamento, a análise crítica, a busca de fatos e de dados para definir um diagnóstico da situação, a busca de soluções adequadas e tomada a decisão de respeito.

Os liderados são os indivíduos que formam o grupo/ equipe. É primordialmente necessário haver respeito quanto às individualidades. Para isso, o gestor, líder desta equipe deve conhecer seus homens com a finalidade de distribuir as funções conforme as competências de seus subordinados. Chiavenato(2014) ressalta a importância da escolha dos colaboradores buscando sempre as competências necessárias ao trabalho da equipe.

A comunicação é processo pelo qual o líder passa seus pensamentos, planos, aspirações e sentimentos aos liderados, permitindo uma interação líder- liderados e liderados-liderados. Para Chiavenato(2014), comunicar-se intensivamente com a equipe , incentivando a comunicação em duas vias é fator para a construção de uma equipe.

Desta maneira percebemos que diversos autores têm seus olhos voltados para o assunto. Sendo os fatores da liderança algo importantíssimo para o assunto Liderança.

1.1.2 Teorias da Liderança

De acordo com Hecksher (2001),

(...) durante os séculos XIX e XX, muitos psicólogos, filósofos, sociólogos, militares, historiadores e muitos outros profissionais estudaram o fenômeno da liderança. Com isso, resultaram quatro correntes de pensamentos: a corrente centrada na figura do líder, a corrente centrada na figura dos seguidores, a corrente centrada na situação e a corrente integradora.

Todos os aspectos de todas as correntes são aceitos pela corrente integradora. A corrente integradora não atribui o surgimento da liderança a nenhuma ocorrência, seja

oriunda de dinâmicas com o grupo ou por virtudes superiores do líder. Os fatores da liderança são os principais pontos desta corrente.

Esta tese argumenta que o prestígio do líder é consequência de sua participação ativa nos trabalhos ou nas postulações de determinado grupo social, conforme explanado pelo C20-10. Conforme o mesmo manual, os defensores desta corrente acreditam que, para liderar, o gestor precisa estar integrado ao grupo, participando de seus ideais e da preservação dos seus valores, bem como ciente da situação em que o grupo se insere.

1.2 Desenvolvimento da Liderança

"As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional."
Prof. Dr. Idalberto Chiavenato

Na atualidade ter pessoas capacitadas e com senso de liderança, que saibam formar novos líderes, é o diferencial das principais empresas bem sucedidas. Em oito de abril de 2012, o jornal "O Globo" publicou uma matéria acerca das principais características que um gestor deve desenvolver para alcançar a liderança de sua equipe. Esta matéria intitulada "Líder por natureza e paixão" apresentou uma pesquisa realizada pelo instituto Robert Half com o seguinte resultado:



As dez características elencadas pelos entrevistados podem ser separadas dentro do fator da liderança "o líder", podendo ser separadas dentro dos aspectos básicos de um líder.

Proficiência Profissional (saber):

Capacidade de planejamento/ antecipação-
Organização.

Capacidade de tomar decisões – *Decisão, autoaperfeiçoamento, autoconfiança.*

Senso Moral (ser):

Ética (caráter/ integridade)- *Coragem (física e moral).*

Saber ouvir – *camaradagem, dedicação.*

Capacidade de influenciar os outros-
Direção, persuasão.

Inspiram outras pessoas- *Exemplo, autoconfiança, dedicação.*

Atitude Adequada (Fazer):

Capacidade de identificar e desenvolver talentos – *Observação.*

Comunicação- *Comunicação.*

Enxergar o todo/ visão macro – *Dedicação, observação.*

Dinamismo- *Iniciativa, Responsabilidade.*

Percebemos que os aspectos básicos do líder são necessários e que são pontos essenciais a serem desenvolvidos para se possuir liderança perante uma equipe.

O modo como se pode desenvolver essa liderança no gestor público ainda é uma área abrangente e com muitos pontos a serem estudados mais a fundo. Porém, respeitando as individualidades dos profissionais do grupo/ equipe e seguindo a premissa das teorias da corrente integradora é possível melhorar a forma como o gestor interage com seu grupo/ equipe e desta maneira desenvolver a liderança do gestor com o grupo.

Para que o gestor se torne efetivamente líder é necessário, então, que este desenvolva os fatores da liderança.

Desenvolva o modo como se comunica com o grupo utilizando as palavras corretamente e de forma a ser entendido perfeitamente pelos subordinados permitindo a interação.

Conheça seus subordinados, entendendo

que cada indivíduo possui diferentes aspirações, conforme Freitas (2014), o comportamento humano é dirigido para satisfazer suas próprias necessidades, desde as mais simples e fundamentais até as mais complexas.

Entenda as situações que ocorrem com seu grupo já que, conforme o manual C20-10, a situação é criada pelo somatório de origens interna ou externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a organização. Com a finalidade de escolher a melhor linha de ação para o grupo.

Por último precisa desenvolver os aspectos da liderança, ou seja, realizar atividades que melhore os domínios pessoais (ser), operacionais (fazer) e acadêmicos (saber). O modelo de desenvolvimento da liderança dos Oficiais do Exército dos Estados Unidos da América engloba os aspectos da liderança que são denominados nesse método de domínio operacional (fazer), domínio institucional (saber) e o domínio do autodesenvolvimento (ser). O modelo é composto pela experiência adquirida pelo gestor, pela instrução recebida diariamente e pelo adestramento que norteia os atos do gestor perante as situações do dia-a-dia.

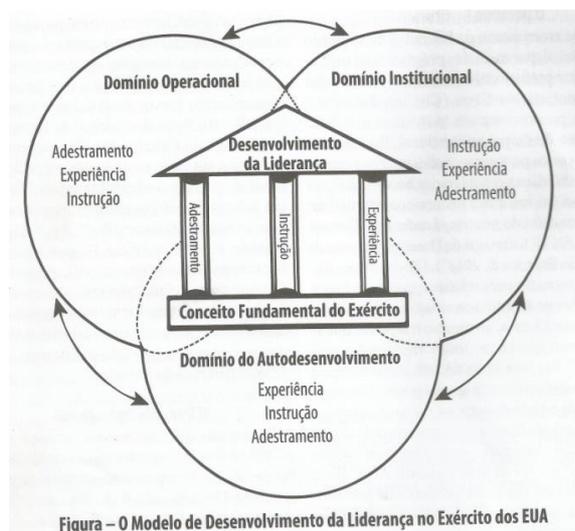


Figura 3: Modelo de desenvolvimento da liderança no Exército dos EUA (Fonte: KREIRE, 2014).

De acordo com o Tenente- Coronel Kevin M. Kreie, do exército estadunidense, para se desenvolver a liderança de seus subordinados

deve haver uma superposição entre as atividades que desenvolva cada domínio.

As atividades de desenvolvimento da liderança no domínio institucional ocorrem durante os cursos ministrados nas escolas. As atividades no domínio operacional decorrem das funções exercidas no desempenho da profissão. E as atividades no domínio do autodesenvolvimento consistem daquelas escolhidas e desempenhadas pelo próprio indivíduo. (KREIRE, 2014)

O desenvolvimento dos aspectos da liderança saber e ser são normalmente mais fáceis, visto que o "saber" normalmente é iniciado nas salas de aulas e é continuado de acordo com o interesse do gestor dentro de sua área de atuação e o "ser" se inicia na própria família e também é melhorado com as experiências de vida do gestor. Já o "fazer" normalmente necessita que outro líder instrua, aconselhe e oriente seu subordinado com a finalidade de passar experiências adquiridas pelo tutor em situações anteriores, criando novos valores para a organização.

No fator de liderança "saber", a liderança será desenvolvida através de instruções (aulas), as quais darão a base e a autoconfiança para o gestor chefiar sua equipe. "É ideal que os gestores frequentem cursos de aperfeiçoamento no início de cada estágio da carreira" de acordo com o Tenente Coronel Kevin M. Kreire. Dentro do contexto da gestão pública seria interessante que o gestor sempre estivesse em reciclagem para que obtenha conhecimentos adquiridos e para que passe isso aos subordinados. E, de certa forma, dentro da meritocracia existente na atualidade, esses conhecimentos adquiridos são as bases que proporcionam aos gestores o cargo de chefia.

Porém mesmo que o desenvolvimento dos conhecimentos (saber) seja muito importante, desenvolvido sozinho não ajuda o gestor a possuir a liderança perante sua equipe.

O desenvolvimento dos atributos relacionados ao aspecto da liderança "fazer", ou como dito no artigo do Tenente- Coronel Kevin M. Kreire o "domínio operacional", é onde o gestor irá aplicar os conhecimentos adquiridos ou aperfeiçoados durante os

cursos propostos no início de cada função para o desenvolvimento do aspecto de liderança “saber”. Neste ponto, é necessário que o gestor após agregar, desenvolva o novo líder e com isso passe o modo de operar da empresa, grupo ou sessão conforme CHIAVENATO(2010). Isso tem como objetivo de aumentar o nível da equipe e facilitar o êxito de objetivos futuros. Também é verificada a importância do desenvolvimento deste aspecto para alcançar a liderança já que a experiência adquirida nas salas de aula e nas situações diárias irão ensinar ao gestor a política da organização e dar liderança ao gestor perante sua equipe.

O fator da liderança “ser” ou para o Tenente- Coronel Kevin M. Kreire o domínio do “autodesenvolvimento”. Kreire (2014) explana em seu artigo: “(...) com a finalidade de enfrentar os ambientes operacionais progressivamente mais exigentes, os gestores precisam atualmente investir mais tempo no autoestudo e no autodesenvolvimento”. Deste modo, é necessário que o gestor possua em seu caráter atributos da área afetiva que o tornem um exemplo de pessoa a ser seguido perante toda a sua equipe. São pontos fortes para a conquista e o desenvolvimento deste aspecto: a honestidade, coragem moral e física, determinação, dedicação, organização, zelo e entre outros. Este fator deve ser uma mudança motivada pelo próprio indivíduo e incentivada pelos líderes chefes imediatos.

Chiavenato (2014) também explana que:

Como condutor de equipes, o gestor tem a obrigação de criar e desenvolver competências nas pessoas que estão subordinadas a ele. Seja como líder (...) deve utilizar todos os meios disponíveis para desenvolver o conhecimento (saber), habilidades (fazer), capacidades de análise e julgamento (ser) e, principalmente em suas atitudes empreendedoras.

Verificamos que são vários os autores que abordam a importância do desenvolvimento dos aspectos da liderança para o desenvolvimento da liderança do gestor em cargo de chefia na administração pública (direta ou indireta) e a administração privada. Este desenvolvimento deve ser sempre incentivado pela organização já que

isto agregar valor e aumenta as vantagens competitivas da mesma.

Muitas empresas investem no desenvolvimento da liderança de seus subordinados. Porém poucas sabem a importância deste desenvolvimento para a própria empresa. Outra pesquisa realizada pelo grupo Robert Half, também explanada no jornal “O Globo” em oito de abril de 2012 mostra a importância do desenvolvimento da liderança do gestor em cargo de chefia para as empresas em geral e elenca os principais resultados da liderança dos chefes de equipe/grupo para o bem organizacional.

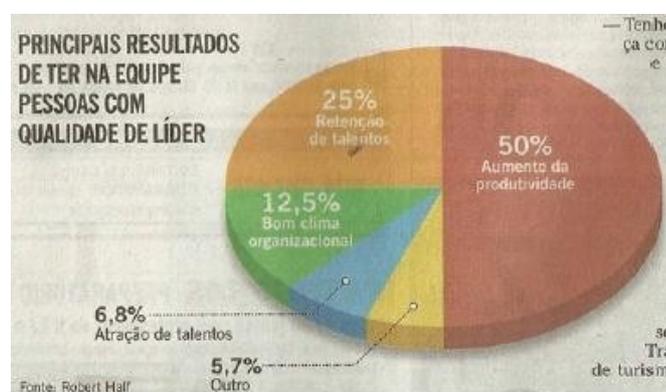


Figura 4: Principais resultados de possuir na equipe pessoas com qualidade de líder. (Fonte: O Globo, 08/04/12)

Dentro deste contexto, e baseado nas pesquisas realizadas pelo grupo Robert Half, metade dos entrevistados (50%) alegaram que possuir um líder que os direcionem, ou seja, utilize da ideia da Visão Compartilhada proposta pelo Tenente- Coronel Chip Daniels do exército dos Estados Unidos da América melhora a produtividade da organização. Outros 25% alegaram que havendo líderes em suas equipes existe uma retenção de talentos, inferimos assim, que os melhores profissionais preferem trabalhar com um gestor que seja líder e possua bons atributos o que conforme Chiavenato (2014) é uma vantagem competitiva para a organização. 12,5% dos entrevistados dizem que o líder oferece um bom clima organizacional, já que ele utiliza de suas características naturais, tais como a comunicação, o dinamismo e sua capacidade de tomar decisões, para manter o ambiente interno e externo à sua equipe o

mais próximo do equilibrado possível. E 6,8 % alegaram que possuir líderes na equipe ou empresa atrai novos talentos para esta organização, pois todos querem trabalhar com bons profissionais. E 5,7% informaram outros resultados ocorridos.

Percebemos que no atual contexto do mercado é de grande importância possuir gestores em cargo de chefia com a liderança desenvolvida. E que para a empresa é importantíssimo possuir profissionais, que além de serem líderes que têm como diferencial a facilidade de criar novos líderes, induzam as metas e os resultados organizacionais alcançados até um ponto decisivo: o sucesso da organização dentro de sua área de atuação.

E por fim, na administração pública, é o líder o indivíduo que manterá, incentivará e colocará em prática a constante manutenção de todos os princípios da administração pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e a Eficiência. A administração pública necessita da liderança de seus chefes para a excelência do cumprimento de suas atribuições com ética e visando o bem geral da sociedade.

Considerações Finais

Ser líder não é uma escolha do destino e sim uma escolha individual. Seguir a senda da liderança requer esforço, vontade e planejamentos pessoais. É primordial que o gestor público conheça o passo a passo para desenvolver, com plenitude, sua liderança e a de seus subordinados. Todos os gestores sempre necessitam aprimorar algum dos fatores de liderança. É importantíssimo saber que a liderança é embasada nos aspectos do próprio líder: saber, fazer e ser. O líder precisa possuir em plenitude os conhecimentos profissionais de sua área para que ele seja aquele que norteia os trabalhos de todos. O líder precisa possuir senso moral, ser um exemplo de profissional e de pessoa, ser honesto em suas atitudes, justo, imparcial e possuir coragem moral para corrigir subordinados, pares e até superiores. O líder necessita sempre realizar uma atitude adequada para a situação em que está inserido e ser aquele que guia o grupo nos

momentos de crise.

O líder é o indivíduo que influencia o grupo com a finalidade de realizar as tarefas propostas pela administração pública. Vimos que o modo de influenciar o grupo é derivado do modo de trabalho, das características e dos atributos de cada gestor.

Os atributos inerentes aos bons líderes são desenvolvidos através do bom hábito, do estudo e do autoaperfeiçoamento. Esses atributos, os quais são inseridos nos fatores da liderança, são os segredos da influência do líder perante sua equipe de trabalho.

Podemos então verificar que para a gestão pública é importante agregar e desenvolver líderes que chefiarão os trabalhos da máquina governamental. A liderança destes gestores será a peça chave nas avaliações justas, nos trabalhos eficientes e eficazes, na agregação de valores para a máquina governamental, no desenvolvimento de novas lideranças, no aprimoramento dos processos governamentais, na manutenção da honestidade dos agentes públicos, na busca pelo cumprimento da visão de futuro da organização, no bom andamento do dia a dia de todas as frações que compõem a administração pública e em vários outros processos realizados pela máquina governamental.

Também verificamos que dentro do contexto atual da administração pública no Brasil, é possível realizar este desenvolvimento dos aspectos da liderança do gestor, o líder, no domínio pessoal (ser) acompanhando seu dia a dia e com constante *feedback* de suas ações. No domínio operacional (fazer) possibilitando a passagem de experiências entre os gestores e no domínio acadêmico (saber) incentivando o gestor a realizar novos cursos acadêmicos ou de aperfeiçoamento.

Por último, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada no tocante aos métodos de treinamento que seriam utilizados para alcançar o desenvolvimento da liderança, abordando o próprio treinamento e os principais exercícios propostos para aprimorar os fatores da liderança e os aspectos inerentes aos líderes nos gestores em cargos de chefia na administração pública. Além disso, deve-se abordar também aspectos sociais, psicológicos e as

formas de avaliar os desempenhos destes gestores durante esse treinamento. Somente observando esses requisitos seria possível mostrar de forma concreta um modelo metodicamente produzido com o objetivo principal de ocasionar o desenvolvimento da liderança.

Bibliografia:

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração*. Rio de Janeiro, 2002.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.
- GLASER, André. *Metodologia da Pesquisa Científica*. Valinhos, p.1 -88. Disponível em < http:// anhanguera.com > . Acesso em: 30jul2013;
- CHIAVENATO, Idalberto. *Habilidades e Competências Gerenciais*, Valinhos: Anhanguera Educacional, 2014. Disponível em < HTTP:// anhanguera.com > Acesso em 1 fev 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DANIELS, Chip. "Como explorar a iniciativa e a inovação: um processo para o comando de missão". *Military Review*, Edição brasileira. Janeiro- Fevereiro 2013.
- EXÉRCITO BRASILEIRO – EME. *C20-10, Liderança Militar*. Brasília, EGGCF 2ª Edição de 2011. EXÉRCITO BRASILEIRO – *Caderno de Liderança Militar – Academia Militar das Agulhas Negras* – Resende, 1.ed. 2012.
- EXÉRCITO BRASILEIRO - *EB60-CI-14051, Caderno de Instrução Liderança Militar*. Brasília, EGGCF 1ª Edição 2012.
- FREITAS, Dante Bornetti, *Gestão de pessoas no setor público*. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2014. p . 1- 85. Disponível em < HTTP:// anhanguera.com > Acesso em 3 mar 2014.
- FERNANDES, José Antonio da Costa. *"Planejamento estratégico na gestão pública"*. Valinhos: Anhanguera Educacional 2014 p-1-80. Disponível em <HTTP:// anhanguera.com> acesso em: 3 mar 2014.
- HECKSHER, Mario Neto. *Precisamos de Líderes*. Resende: Ed. Acadêmica da AMAN, 2001
- HOLANDA, Aurélio Buarque, *Míni Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa - 8ª Ed. - Nova Ortografia*. Positivo Editora. 2010
- KREIRE, Kevin M. "Como aprimorar o desenvolvimento da liderança no domínio operacional.". *Military Review*, Edição brasileira. Março/Abril 2014.
- KOPSCHITZ, Isabel ; AMORIM, Maíra. "Líder por natureza e paixão". *O Globo*, Rio de Janeiro, 8 abr 2012.
- MCDONALD, Major Sean P. "A liderança baseada no empirismo: como integrar a ciência da psicologia na construção de um modelo melhor de liderança". *Military Review*, Edição brasileira. Maio- Junho 2013.
- OLIVEIRA, Américo Salvador. *"Liderança Militar"*, Brasília – DF, 5 dez 2012.
- PALUDO, Augustinho. *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.