

# **UMA ANÁLISE SOBRE LIDERANÇA EM EMPRESAS PÚBLICAS BRASILEIRAS**

Artur Edgard Farias Silveira<sup>1</sup>  
Zita Ana Lago Rodrigues-Dra/PhD<sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo histórico bibliográfico, de natureza aplicada, foi realizado em Salvador-Bahia e teve como objetivo analisar os aspectos gerais do conceito de liderança, sua tipologia e a aplicabilidade do conceito atual para empresas públicas brasileiras. Para tanto, foi elaborado um estudo bibliográfico com relação à situação problemática explicitada; buscando avaliar as nuances relativas a diversos conceitos de liderança e sua tipologia; verificar os aspectos específicos característicos das empresas públicas brasileiras que podem impactar no processo de gestão de pessoas, especificamente em relação à liderança; identificar possíveis oportunidades de melhoria do processo de liderar pessoas em empresas públicas. Conclui-se que o equilíbrio entre a utilização do poder político e o desenvolvimento pessoal, como ferramentas de gestão, pode colaborar para o alcance das metas daquelas organizações.

### Palavras-chave:

Liderança

Poder Político

Desenvolvimento Pessoal

## ABSTRACT

This bibliographic historical study of applied nature, was held in Salvador-Bahia and aimed to examine the general aspects of the concept of leadership, its typology and the applicability of current concept for Brazilian public companies. To this end, a literature study regarding explicit problematic situation was drafted; seeking to assess the nuances related to various concepts of leadership and typology; verify the specific characteristic aspects of Brazilian public companies that can impact on people management process, specifically in relation to leadership; identify potential improvement opportunities to lead people in public enterprises process. We conclude that the balance between the use of political power and personal development, as management tools, can contribute to achieving the goals of those organizations.

### Key-words:

Leadership

Political Power

Personal Development



Bacharel em Engenharia Civil – UCSAL; Bacharel em Administração – UNEB;  
Bacharel em Administração Postal – UNB; Especialista em Logística Integrada – FCA;  
Analista de Correios – Especialidade Administrador Postal.

2 Doutora. em Educação - PHD; Doutoranda em Administração - UNAM Mestre e Especialista - UFPR; Especialista em EAD; Professora Universitária e Palestrante; Orientadora de Trabalhos de Conclusão de Curso de Graduação e Pós-Graduação Lato e Stricto- Sensu; Consultora e Assessora Para a Elaboração de Projetos em Prefeituras Municipais de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Bahia e Rio Grande do Sul

## 1.INTRODUÇÃO

A relevância do tema Liderança está, dentre outros aspectos, na percepção de que a valorização do capital humano é uma das características mais comuns, atualmente, nas organizações de sucesso. Embora possua aspecto subjetivo, de difícil de mensuração, tornou-se impossível de se negar sua existência e sua importância. o gestor enquanto líder legitimado consegue colaborar para a construção de um ambiente de trabalho onde é presente um maior nível de satisfação e comprometimento de todos e propício à inovação e à superação de limites.

Otimizar o processo de liderar como ferramenta de gestão em empresas públicas nacionais torna-se difícil se os poderes envolvidos no contexto não são corretamente utilizados e se as políticas de desenvolvimento de pessoas não é bem gerida e aplicada. Para se tornar um líder legitimado dentro desse tipo de organização e, assim, conquistar o comprometimento dos empregados é necessário possuir e/ou desenvolver competências de liderança e saber posicionar-se adequadamente no contexto político vigente.

As empresas públicas brasileiras vêm experimentando ao longo dos anos mudanças profundas com relação a aspectos de gestão encontrando-se, atualmente, num cenário onde é notória a cobrança por resultados, eficiência e produtividade na administração pública. A Lei de Responsabilidade Fiscal é um indicativo indiscutível desse fato.

Diante de tal cenário, este trabalho investigou alguns conceitos de liderança e procurou relacionar os conceitos mais atuais do termo com a realidade estrutural e com a conjuntura política das empresas públicas brasileiras, por intermédio da pesquisa bibliográfica e da análise das ideias de alguns autores da área.

Buscou-se, como objetivo geral, analisar o processo de liderança dentro do contexto das empresas públicas brasileiras, as ações e os cuidados necessários para a legitimação da liderança e para o alcance do objetivo principal comum a todas elas, qual seja, o bem comum.

Para tanto, foi necessário estudar conceitos de liderança, observar aspectos comuns e característicos das empresas públicas brasileiras; e identificar possíveis

oportunidades de melhoria do processo de liderança nas empresas públicas à luz de estudos bibliográficos utilizados como fonte de pesquisa;

Os estudos e as observações sobre liderança apresentados objetivaram chamar a atenção para fatores que, atualmente, dizem respeito à principal fonte de esperanças de efetividade para as empresas públicas brasileiras, ou seja, o capital humano.

Aspectos relacionados à gestão de pessoas configuram-se como determinantes para obtenção de um bom clima organizacional é extremamente relevante para o desenvolvimento organizacional.

## **2.DESENVOLVIMENTO**

### **2.1.LIDERANÇA**

Segundo Maciver (1937, apud LEITE & HEUSELER, 2011), liderança seria a capacidade de persuadir ou dirigir os homens, resultado de qualidades pessoais, independentemente da função exercida.

De acordo com Mills e Gerth (1953, apud LEITE & HEUSELER, 2011), liderança é toda relação entre alguém que guia e alguém que está sendo guiado, contudo, LANG (1964 apud LEITE & HEUSELER, 2011) diz que a liderança é sempre ação efetiva e não mero prestígio; e Mills e Gerth (1953, apud LEITE & HEUSELER, 2011) complementam afirmando que o líder não exerce qualquer poder, mas o poder peculiar e central que irradia para toda atividade de seu grupo.

Segundo Chiavenato (2004), a liderança, na abordagem clássica da administração, era definida como uma forma de dominação ou controle, onde a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais.

De acordo com STONER (1999) "liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo".

LEITE & HEUSELER (2011) esclarecem que líderes são os que no interior do grupo, ocupam posição de poder que tem condições de influenciar, de forma enfática, todas as decisões de cunho estratégico e, tal poder é exercido de forma ativa e legítima, pois atua em correspondência às expectativas do grupo.

Segundo CHIAVENATO (2004) "A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (...)"

Já segundo Ervilha (2008) "liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados".

Em Maximiano (2008) liderança é conceituada como o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores.

Para Jacobs (1970), Liderança seria uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada.

McWhinney (1997, apud BENEVIDES, 2010) define liderança como uma atividade apontada para trazer mudanças na organização ou sistema social para melhorar a vida das pessoas.

Já de acordo com Ogbornia, K.S. (2007, apud BENEVIDES, 2010), liderança é a habilidade de integrar e maximizar com sucesso recursos disponíveis nos ambientes interno e externo para atingir metas sociais ou organizacionais.

Rowe (2002, apud BENEVIDES, 2010) define liderança como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo.

Bergamini (1994) constata que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada.

Segundo Robbins (2005, apud BENEVIDES, 2010), a teoria identifica quatro comportamentos de liderança:

- O líder diretivo, encorajador, participativo, aquele que faz com que as tarefas sejam executadas.
- O líder apoiador, aquele que está atento às necessidades de seus liderados.
- O líder participativo, aquele que envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão.
- O líder orientado para a conquista, aquele que fixa metas desafiadoras, confia e espera o melhor desempenho de seus liderados.

Já Sobral; Peci (2008, apud BENEVIDES, 2010) apresentam o estudo desenvolvido por desenvolvido por Tannenbaum e Schmid, que classifica os estilos de liderança como:

- Estilo democrático – caracterizado pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Poder do líder conferido pelo grupo e preocupação com as relações humanas;
- Estilo autocrático – caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de decisão. Poder do líder conferido pela posição e foco na tarefa;

- Estilo Laissez-faire – para além dos anteriores, em que o líder deixa o grupo a seu próprio cargo.

Segundo propõe Chiavenato (2004) Liderança seria o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação. A liderança existe em função das necessidades existentes em determinada situação, ou seja, da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. Trata-se de uma abordagem situacional. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características. Assim, não há um tipo único e exclusivo para cada situação.

Ainda segundo Chiavenato (2004), na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.

A liderança em uma empresa está diretamente ligada à motivação e ao desenvolvimento pessoal dos seus funcionários. O comportamento dos gestores induz o comportamento dos seus funcionários e isso influencia proporcionalmente na obtenção das metas e resultados das organizações. Assim, as necessidades dos colaboradores são satisfeitas e a organização obtém o resultado desejado. (Carvalho et al., 2012)

Conforme Strougo & Gomes (2007), as iniciativas de desenvolvimento de liderança oferecem apoio ao desempenho e aplicação das habilidades no mundo real através de métodos como programas de treinamento, '*coaching*' e '*mentoring*', aprendizado pela ação (*action learning*) e tarefas de desenvolvimento (*developmental assignments*).

Para aqueles autores, a instrução, combinada a uma aplicação empresarial real, ajuda as pessoas a adquirirem habilidades relevantes e permite que as organizações ataquem assuntos pertinentes, cruciais e em tempo real. O objetivo do desenvolvimento de lideranças no final das contas envolve ação e não somente conhecimento.

Daí concluírem que, desenvolvimento significa prover oportunidades para que as pessoas possam aprender no trabalho delas (por meio do trabalho) em

lugar de tirá-las do ambiente de trabalho para aprender. É fundamental integrar essas experiências entre si e com outros métodos de desenvolvimento. Além disso, as empresas de melhores práticas organizacionais reconhecem liderança como um componente fundamental de trabalho em todos os níveis e são comprometidas em criar líderes em toda a organização (Ibidem).

## **2.2.AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

O ambiente organizacional seria o conjunto de aspectos que envolvem uma organização tanto interna quanto externamente. É deste ambiente que as organizações conseguem os recursos para seu funcionamento e é para este ambiente que produzem. Os processos organizacionais sofrem interferências constantes do ambiente nos aspectos social, político e econômico. (CHIAVENATO, 2007).

Conforme propõe Chiavenato (2007), o ambiente é formado por seis variáveis:

1. Variável Tecnológica: esta é uma das variáveis mais complexas, pois exerce forte impacto sobre as organizações. Corresponde a todo o conhecimento de como utilizamos a tecnologia.

2. Variável Política: esta variável afeta a todas as organizações, indiscriminadamente. Resume-se ao clima político e ideológico que pode trazer estabilidade ou instabilidade a um país.

3. Variável Legal: são as leis ou normas que regem e influenciam o comportamento das organizações. Por exemplo: as leis tributárias, trabalhistas, civis, comerciais, etc.

4. Variável Social: composta pelas atitudes sociais (tradições culturais, valores da família e da comunidade) e pela opinião pública quando aceitam ou não determinado produto/serviço de uma organização.

5. Variável Demográfica: aqui a organização faz análises das características da população, seus crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, idade, sexo, etc.

6. Variável Ecológica: inclui as condições físicas e geográficas que rodeiam as empresas e sua utilização. Podemos citar: o clima, tipo de terreno, vegetação. Não existem duas organizações semelhantes: as organizações podem assumir diferentes tamanhos e finalidades. Existem organizações dos mais diversos ramos de atividade e utilizando diferentes tecnologias.

## 2.3.EMPRESA PÚBLICA NO BRASIL

Empresa pública é a “entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.” (BRASIL, DL n° 200, de 25 de fevereiro de 1967).

Segundo consta no art. 5º do título II, capítulo I, seção I da Lei 8.112/1990, são requisitos básicos para investidura em cargo público: a nacionalidade brasileira; o gozo dos direitos políticos; a quitação com as obrigações militares e eleitorais; o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo; a idade mínima de dezoito anos; e - aptidão física e mental.

Já no seu art. 8º, são definidas as formas de provimento de cargo público, quais sejam: nomeação; promoção; ascensão;(Revogado pela Lei no 9.527, de 10.12.97); IV - transferência; (Execução suspensa pela RSF no 46, de 1997) (Revogado pela Lei no 9.527, de 10.12.97); V - readaptação; VI - reversão; VII - aproveitamento; VIII - reintegração; e IX - recondução.

Constante do art. 9º, desta lei, encontram-se definidas as formas de nomeação em cargo público, a saber:

“A nomeação far-se-á:

I - em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira;

II - em comissão, para cargos de confiança, de livre exoneração.

Parágrafo único. A designação por acesso, para função de direção, chefia e assessoramento recairá, exclusivamente, em servidor de carreira, satisfeitos os requisitos de que trata o parágrafo único do art. 10.

II - em comissão, inclusive na condição de interino, para cargos de confiança vagos. (Redação dada pela Lei no 9.527, de 10.12.97)

Parágrafo único. o servidor ocupante de cargo em comissão ou de natureza especial poderá ser nomeado para ter exercício, interinamente, em outro cargo de confiança, sem prejuízo das atribuições do que atualmente ocupa, hipótese em que deverá optar pela remuneração de um deles durante o período da interinidade. (Redação dada pela Lei no 9.527, de 10.12.97)”

Já no art 10º define-se que “a nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso

público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.

Parágrafo único. Os demais requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do servidor na carreira, mediante promoção, ascensão e acesso, serão estabelecidos pela lei que fixar as diretrizes do sistema de carreira na Administração Pública Federal e seus regulamentos.”

Especialmente sobre o Concurso público, a lei 8.112/1990, dispõe em sua Seção III:

“Do Concurso Público

Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira.”

Já no artigo 33 dessa mesma lei, ficaram definidas as formas de vacância:

“Art. 33. A vacância do cargo público decorrerá de:

I - exoneração;

II - demissão;

III - promoção;

IV - ascensão; (Revogado pela Lei no 9.527, de 10.12.97)

V - transferência (Revogado pela Lei no 9.527, de 10.12.97)

VI - readaptação;

VII - aposentadoria;

VIII - posse em outro cargo inacumulável;

IX - falecimento.”

Ao longo do texto constante do Título V, da mesma lei, podem-se verificar os aspectos relacionados ao processo administrativo disciplinar:

“Art. 143. A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa.

§ 1º Compete ao órgão central do SIPEC supervisionar e fiscalizar o cumprimento do disposto neste artigo. (Incluído pela Lei no 9.527, de 10.12.97) (Revogado pela Lei no 11.204, de 2005)

§ 2º Constatada a omissão no cumprimento da obrigação a que se refere o caput deste artigo, o titular do órgão central do SIPEC designará a comissão de que trata o art. 149. (Incluído pela Lei no 9.527, de 10.12.97)

§ 3º A apuração de que trata o caput, por solicitação da autoridade a que se refere, poderá ser promovida por autoridade de órgão ou entidade diverso daquele em que tenha ocorrido a irregularidade, mediante competência específica para tal finalidade, delegada em caráter permanente ou temporário pelo Presidente da República, pelos presidentes das Casas do Poder Legislativo e dos Tribunais Federais e pelo Procurador-Geral da República, no âmbito do respectivo Poder, órgão ou entidade, preservadas as competências para o julgamento que se seguir à apuração. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 144. As denúncias sobre irregularidades serão objeto de apuração, desde que contenham a identificação e o endereço do denunciante e sejam formuladas por escrito, confirmada a autenticidade.

Parágrafo único. Quando o fato narrado não configurar evidente infração disciplinar ou ilícito penal, a denúncia será arquivada, por falta de objeto.

Art. 145. Da sindicância poderá resultar:

I - arquivamento do processo;

II - aplicação de penalidade de advertência ou suspensão de até 30 (trinta) dias;

III - instauração de processo disciplinar.

Parágrafo único. O prazo para conclusão da sindicância não excederá 30 (trinta) dias, podendo ser prorrogado por igual período, a critério da autoridade superior.

Art. 146. Sempre que o ilícito praticado pelo servidor ensejar a imposição de penalidade de suspensão por mais de 30 (trinta) dias, de demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, ou destituição de cargo em comissão, será obrigatória a instauração de processo disciplinar.

## Capítulo II

### Do Afastamento Preventivo

Art. 147. Como medida cautelar e a fim de que o servidor não venha a influir na apuração da irregularidade, a autoridade instauradora do processo disciplinar poderá determinar o seu afastamento do exercício do cargo, pelo prazo de até 60 (sessenta) dias, sem prejuízo da remuneração.

Parágrafo único. O afastamento poderá ser prorrogado por igual prazo, findo o qual cessarão os seus efeitos, ainda que não concluído o processo.

## Capítulo III

### Do Processo Disciplinar

Art. 148. O processo disciplinar é o instrumento destinado a apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido.

Art. 149. O processo disciplinar será conduzido por comissão composta de 3 (três) servidores estáveis designados pela autoridade competente, que indicará, dentre eles, o Presidente.

Art. 149. O processo disciplinar será conduzido por comissão composta de três servidores estáveis designados pela autoridade competente, observado o disposto no § 3º do art. 143, que indicará, dentre eles, o seu presidente, que deverá ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do indiciado. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 1º A Comissão terá como secretário servidor designado pelo seu presidente, podendo a indicação recair em um de seus membros.

§ 2º Não poderá participar de comissão de sindicância ou de inquérito, cônjuge, companheiro ou parente do acusado, consanguíneo ou afim, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau.

Art. 150. A Comissão exercerá suas atividades com independência e imparcialidade, assegurado o sigilo necessário à elucidação do fato ou exigido pelo interesse da administração.

Parágrafo único. As reuniões e as audiências das comissões terão caráter reservado.

Art. 151. O processo disciplinar se desenvolve nas seguintes fases:

I - instauração, com a publicação do ato que constituir a comissão;  
II - inquérito administrativo, que compreende instrução, defesa e relatório;

III - julgamento.

Art. 152. O prazo para a conclusão do processo disciplinar não excederá 60 (sessenta) dias, contados da data de publicação do ato que constituir a comissão, admitida a sua prorrogação por igual prazo, quando as circunstâncias o exigirem.

§ 1º Sempre que necessário, a comissão dedicará tempo integral aos seus trabalhos, ficando seus membros dispensados do ponto, até a entrega do relatório final.

§ 2º As reuniões da comissão serão registradas em atas que deverão detalhar as deliberações adotadas.

## Seção I

### Do Inquérito

Art. 153. O inquérito administrativo obedecerá ao princípio do contraditório, assegurada ao acusado ampla defesa, com a utilização dos meios e recursos admitidos em direito.

Art. 154. Os autos da sindicância integrarão o processo disciplinar, como peça informativa da instrução.

Parágrafo único. Na hipótese de o relatório da sindicância concluir que a infração está capitulada como ilícito penal, a autoridade competente encaminhará cópia dos autos ao Ministério Público, independentemente da imediata instauração do processo disciplinar.

Art. 155. Na fase do inquérito, a comissão promoverá a tomada de depoimentos, acareações, investigações e diligências cabíveis, objetivando a coleta de prova, recorrendo, quando necessário, a técnicos e peritos, de modo a permitir a completa elucidação dos fatos.

Art. 156. É assegurado ao servidor o direito de acompanhar o processo pessoalmente ou por intermédio de procurador, arrolar e reinquirir testemunhas, produzir provas e contraprovas e formular quesitos, quando se tratar de prova pericial.

§ 1º o presidente da comissão poderá denegar pedidos considerados impertinentes, meramente protelatórios, ou de nenhum interesse para o esclarecimento dos fatos.

§ 2º Será indeferido o pedido de prova pericial, quando a comprovação do fato depender de conhecimento especial de perito.

Art. 157. As testemunhas serão intimadas a depor mediante mandado expedido pelo presidente da comissão, devendo a segunda via, com o ciente do interessado, ser anexado aos autos.

Parágrafo único. Se a testemunha for servidor público, a expedição do mandado será imediatamente comunicada ao chefe da repartição onde serve, com a indicação do dia e hora marcados para inquirição.

Art. 158. o depoimento será prestado oralmente e reduzido a termo, não sendo lícito à testemunha trazê-lo por escrito.

§ 1º As testemunhas serão inquiridas separadamente.

§ 2º Na hipótese de depoimentos contraditórios ou que se infirmem, proceder-se-á à acareação entre os depoentes.

Art. 159. Concluída a inquirição das testemunhas, a comissão promoverá o interrogatório do acusado, observados os procedimentos previstos nos arts. 157 e 158.

§ 1º No caso de mais de um acusado, cada um deles será ouvido separadamente, e sempre que divergirem em suas declarações sobre fatos ou circunstâncias, será promovida a acareação entre eles.

§ 2º O procurador do acusado poderá assistir ao interrogatório, bem como à inquirição das testemunhas, sendo-lhe vedado interferir nas perguntas e respostas, facultando-se-lhe, porém, reinquiri-las, por intermédio do presidente da comissão.

Art. 160. Quando houver dúvida sobre a sanidade mental do acusado, a comissão proporá à autoridade competente que ele seja submetido a exame por junta médica oficial, da qual participe pelo menos um médico psiquiatra.

Parágrafo único. O incidente de sanidade mental será processado em auto apartado e apenso ao processo principal, após a expedição do laudo pericial.

Art. 161. Tipificada a infração disciplinar, será formulada a indicição do servidor, com a especificação dos fatos a ele imputados e das respectivas provas.

§ 1º O indiciado será citado por mandado expedido pelo presidente da comissão para apresentar defesa escrita, no prazo de 10 (dez) dias, assegurando-se-lhe vista do processo na repartição.

§ 2º Havendo dois ou mais indiciados, o prazo será comum e de 20 (vinte) dias.

§ 3º O prazo de defesa poderá ser prorrogado pelo dobro, para diligências reputadas indispensáveis.

§ 4º No caso de recusa do indiciado em apor o ciente na cópia da citação, o prazo para defesa contar-se-á da data declarada, em termo próprio, pelo membro da comissão que fez a citação, com a assinatura de (2) duas testemunhas.

Art. 162. O indiciado que mudar de residência fica obrigado a comunicar à comissão o lugar onde poderá ser encontrado.

Art. 163. Achando-se o indiciado em lugar incerto e não sabido, será citado por edital, publicado no Diário Oficial da União e em jornal de grande circulação na localidade do último domicílio conhecido, para apresentar defesa.

Parágrafo único. Na hipótese deste artigo, o prazo para defesa será de 15 (quinze) dias a partir da última publicação do edital.

Art. 164. Considerar-se-á revel o indiciado que, regularmente citado, não apresentar defesa no prazo legal.

§ 1º A revelia será declarada, por termo, nos autos do processo e devolverá o prazo para a defesa.

§ 2º Para defender o indiciado revel, a autoridade instauradora do processo designará um servidor como defensor dativo, ocupante de cargo de nível igual ou superior ao do indiciado.

§ 2º Para defender o indiciado revel, a autoridade instauradora do processo designará um servidor como defensor dativo, que deverá ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do indiciado. (Redação dada pela Lei no 9.527, de 10.12.97)

Art. 165. Apreciada a defesa, a comissão elaborará relatório minucioso, onde resumirá as peças principais dos autos e mencionará as provas em que se baseou para formar a sua convicção.

§ 1º o relatório será sempre conclusivo quanto à inocência ou à responsabilidade do servidor.

§ 2º Reconhecida a responsabilidade do servidor, a comissão indicará o dispositivo legal ou regulamentar transgredido, bem como as circunstâncias agravantes ou atenuantes.

Art. 166. o processo disciplinar, com o relatório da comissão, será remetido à autoridade que determinou a sua instauração, para julgamento.

## Seção II

### Do Julgamento

Art. 167. No prazo de 20 (vinte) dias, contados do recebimento do processo, a autoridade julgadora proferirá a sua decisão.

§ 1º Se a penalidade a ser aplicada exceder a alçada da autoridade instauradora do processo, este será encaminhado à autoridade competente, que decidirá em igual prazo.

§ 2º Havendo mais de um indiciado e diversidade de sanções, o julgamento caberá à autoridade competente para a imposição da pena mais grave.

§ 3º Se a penalidade prevista for a demissão ou cassação de aposentadoria ou disponibilidade, o julgamento caberá às autoridades de que trata o inciso I do art. 141.

§ 4º Reconhecida pela comissão a inocência do servidor, a autoridade instauradora do processo determinará o seu arquivamento, salvo se flagrantemente contrária à prova dos autos. (Incluído pela Lei no 9.527, de 10.12.97)

Art. 168. O julgamento acatará o relatório da comissão, salvo quando contrário às provas dos autos.

Parágrafo único. Quando o relatório da comissão contrariar as provas dos autos, a autoridade julgadora poderá, motivadamente, agravar a penalidade proposta, abrandá-la ou isentar o servidor de responsabilidade.

Art. 169. Verificada a existência de vício insanável, a autoridade julgadora declarará a nulidade total ou parcial do processo e ordenará a constituição de outra comissão, para instauração de novo processo.

Art. 169. Verificada a ocorrência de vício insanável, a autoridade que determinou a instauração do processo ou outra de hierarquia superior declarará a sua nulidade, total ou parcial, e ordenará, no mesmo ato, a constituição de outra comissão para instauração de novo processo. (Redação dada pela Lei no 9.527, de 10.12.97)

§ 1º O julgamento fora do prazo legal não implica nulidade do processo.

§ 2º A autoridade julgadora que der causa à prescrição de que trata o art. 142, § 2º, será responsabilizada na forma do Capítulo IV do Título IV.

Art. 170. Extinta a punibilidade pela prescrição, a autoridade julgadora determinará o registro do fato nos assentamentos individuais do servidor.

Art. 171. Quando a infração estiver capitulada como crime, o processo disciplinar será remetido ao Ministério Público para instauração da ação penal, ficando trasladado na repartição.

Art. 172. O servidor que responder a processo disciplinar só poderá ser exonerado a pedido, ou aposentado voluntariamente, após a conclusão do processo e o cumprimento da penalidade, acaso aplicada.

Parágrafo único. Ocorrida a exoneração de que trata o parágrafo único, inciso I do art. 34, o ato será convertido em demissão, se for o caso.

Art. 173. Serão assegurados transporte e diárias:

I - ao servidor convocado para prestar depoimento fora da sede de sua repartição, na condição de testemunha, denunciado ou indiciado;

II - aos membros da comissão e ao secretário, quando obrigados a se deslocarem da sede dos trabalhos para a realização de missão essencial ao esclarecimento dos fatos.

### Seção III

#### Da Revisão do Processo

Art. 174. O processo disciplinar poderá ser revisto, a qualquer tempo, a pedido ou de ofício, quando se aduzirem fatos novos ou circunstâncias suscetíveis de justificar a inocência do punido ou a inadequação da penalidade aplicada.

§ 1º Em caso de falecimento, ausência ou desaparecimento do servidor, qualquer pessoa da família poderá requerer a revisão do processo.

§ 2º No caso de incapacidade mental do servidor, a revisão será requerida pelo respectivo curador.

Art. 175. No processo revisional, o ônus da prova cabe ao requerente.

Art. 176. A simples alegação de injustiça da penalidade não constitui fundamento para a revisão, que requer elementos novos, ainda não apreciados no processo originário.

Art. 177. O requerimento de revisão do processo será dirigido ao Ministro de Estado ou autoridade equivalente, que, se autorizar a revisão, encaminhará o pedido ao dirigente do órgão ou entidade onde se originou o processo disciplinar.

Parágrafo único. Deferida a petição, a autoridade competente providenciará a constituição de comissão, na forma do art. 149.

Art. 178. A revisão correrá em apenso ao processo originário.

Parágrafo único. Na petição inicial, o requerente pedirá dia e hora para a produção de provas e inquirição das testemunhas que arrolar.

Art. 179. A comissão revisora terá 60 (sessenta) dias para a conclusão dos trabalhos.

Art. 180. Aplicam-se aos trabalhos da comissão revisora, no que couber, as normas e procedimentos próprios da comissão do processo disciplinar.

Art. 181. O julgamento caberá à autoridade que aplicou a penalidade, nos termos do art. 141.

Parágrafo único. O prazo para julgamento será de 20 (vinte) dias, contados do recebimento do processo, no curso do qual a autoridade julgadora poderá determinar diligências.

Art. 182. Julgada procedente a revisão, será declarada sem efeito a penalidade aplicada, restabelecendo-se todos os direitos do servidor, exceto em relação à destituição do cargo em comissão, que será convertida em exoneração.

Parágrafo único. Da revisão do processo não poderá resultar agravamento de penalidade.”

Com relação ao aspecto das exigências quanto à eficiência e produtividade, a Lei de Responsabilidade Fiscal determina:

“Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição.

§ 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar. (BRASIL, LEI COMPLEMENTAR Nº 101, DE 4 DE MAIO DE 2000).”

## **METODOLOGIA**

O método de abordagem utilizado foi o dedutivo e a técnica utilizada foi a de pesquisa bibliográfica e documental, de cunho exploratório, que permite que, baseado no que já foi publicado sobre o tema, seja possível construir uma nova abordagem sobre o mesmo, e permitir chegar a conclusões que possam servir de provocação para pesquisas futuras.

### **2.4..A LIDERANÇA E O SETOR PÚBLICO**

A liderança, no âmbito das empresas públicas brasileiras, existe dentro de um contexto muito particular. Os gestores públicos incumbidos do papel de liderar equipes devem estar capacitados para atender, além de todos os requisitos técnicos afetos à gestão de pessoas, àqueles princípios da administração pública e às leis que disciplinam os atos dos agentes públicos em geral.

Conforme propõe Chiavenato (2004) liderança seria o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação. A liderança existe em função das necessidades existentes em determinada situação, ou seja, da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. Trata-se de uma

abordagem situacional. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características. Assim, não há um tipo único e exclusivo para cada situação.

O ambiente organizacional seria o conjunto de aspectos que envolvem uma organização tanto interna quanto externamente. É deste ambiente que as organizações conseguem os recursos para seu funcionamento e é para este ambiente que produzem. Os processos organizacionais sofrem interferências constantes do ambiente nos aspectos social, político e econômico. (CHIAVENATO, 2007).

Por outro lado, empresa pública é definida como a “entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.” (BRASIL, DL n° 200, de 25 de fevereiro de 1967).

Para tais empresas, as normas que disciplinam os atos dos agentes públicos estão definidas nas legislações pertinentes, a exemplo das regras que disciplinam o provimento e a vacância de cargos públicos e as regras pertinentes ao processo administrativo disciplinar constantes da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Todos esses aspectos fazem parte do contexto em que a liderança, uma empresa pública brasileira, desenvolve suas atividades e devem ser levados em consideração, obrigatoriamente, por aqueles que desempenham o papel de líderes de equipes para que seja possível o atingimento das metas daquelas organizações.

Conforme Chiavenato (2007), o ambiente é formado por seis variáveis:

1. Variável Tecnológica: esta é uma das variáveis mais complexas, pois exerce forte impacto sobre as organizações. Corresponde a todo o conhecimento de como utilizamos a tecnologia.

2. Variável Política: esta variável afeta a todas as organizações, indiscriminadamente. Resume-se ao clima político e ideológico que pode trazer estabilidade ou instabilidade a um país.

3. Variável Legal: são as leis ou normas que regem e influenciam o comportamento das organizações. Por exemplo: as leis tributárias, trabalhistas, civis, comerciais, etc.

4. Variável Social: composta pelas atitudes sociais (tradições culturais, valores da família e da comunidade) e pela opinião pública quando aceitam ou não determinado produto/serviço de uma organização.

5. Variável Demográfica: aqui a organização faz análises das características da população, seus crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, idade, sexo, etc.

6. Variável Ecológica: inclui as condições físicas e geográficas que rodeiam as empresas e sua utilização. Podemos citar: o clima, tipo de terreno, vegetação. Não existem duas organizações semelhantes: as organizações podem assumir diferentes tamanhos e finalidades. Existem organizações dos mais diversos ramos de atividade e utilizando diferentes tecnologias.

Então, o ambiente organizacional que envolve as empresas públicas brasileiras sofre também o impacto da variável política:

Especificamente no tocante ao aspecto do provimento de alguns tipos de cargos públicos, conforme constante do art. 9º, da lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990:

“A nomeação far-se-á:

I - em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira;

II - em comissão, para cargos de confiança, de livre exoneração.

Parágrafo único. A designação por acesso, para função de direção, chefia e assessoramento recairá, exclusivamente, em servidor de carreira, satisfeitos os requisitos de que trata o parágrafo único do art. 10.

Já no art 10º define-se que “a nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.

Parágrafo único. Os demais requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do servidor na carreira, mediante promoção, ascensão e acesso, serão estabelecidos pela lei que fixar as diretrizes do sistema de carreira na Administração Pública Federal e seus regulamentos.”

Por outro lado, Strougo & Gomes (2007), chama atenção para o fato de que as iniciativas de desenvolvimento de liderança oferecem apoio ao desempenho e aplicação das habilidades no mundo real através de métodos como programas de treinamento, ‘*coaching*’ e ‘*mentoring*’, aprendizado pela ação (*action learning*) e tarefas de desenvolvimento (*developmental assignments*).

Para aqueles autores, a instrução, combinada a uma aplicação empresarial real, ajuda as pessoas a adquirirem habilidades relevantes e permite que as organizações ataquem assuntos pertinentes, cruciais e em tempo real. O objetivo do desenvolvimento de lideranças no final das contas envolve ação e não somente conhecimento.

### **3. CONSIDERAÇÕES GERAIS**

A liderança, no âmbito das empresas públicas no Brasil, acontece num contexto muito particular e caracterizado por normas, princípios e procedimentos que exigem alta capacitação por parte tanto dos empregados públicos que não estão investidos com cargos de liderança quanto para os que estão incumbidos do trabalho de liderar equipes.

Tal capacitação seria no sentido de possibilitar às empresas públicas experimentarem, no desenvolvimento de suas atividades, certo grau de agilidade que favorecessem o alcance de suas metas e de seu objetivo principal, qual seja, alcançar o bem comum.

Num mundo moderno, globalizado, caracterizado por mudanças profundas e frequentes que exigem flexibilidade e alto grau de adaptabilidade das organizações, os líderes das empresas públicas veem-se perante o grande desafio de conduzir equipes, formadas por empregados públicos, regidas por normas e padrões que não possuem ritmos de mudança e de modernização compatíveis com os do mercado. Ainda assim, esses líderes têm o papel de apresentar resultados que permitam com que as empresas públicas em que atuam perpetuem-se no tempo, oferecendo à população e ao país os resultados de que necessitam.

Contudo, o desafio citado torna-se ainda maior quando se percebe que, no âmbito das empresas públicas brasileiras, o ambiente organizacional em que os líderes atuam é fortemente marcado pelas variáveis política e legal, já que nesse ambiente, é possível que, em alguns casos, ainda que se obedecem aos critérios legais, acordos políticos, não necessariamente pautados em critérios técnicos, sejam preponderantes nas escolhas dos agentes públicos que ocupam alguns dos cargos de liderança.

Aqui, apresenta-se como sugestão para estudos posteriores, a pertinência da implantação em tais empresas de um programa de desenvolvimento de competências de liderança e de capacitação técnica contínuo e de alta qualidade, de caráter obrigatório, que permita dotar de condições mínimas de aceitabilidade os desempenhos daqueles profissionais colaborando com o processo de legitimação de suas lideranças perante as equipes que lideram.

## REFERÊNCIAS

BENEVIDES, V.. **Os Estilos de Liderança e as Principais Táticas de Influência Utilizadas Pelos Líderes Brasileiros**. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1>. Acesso em 7 de Abril de 2014.

BRASIL. Casa Civil. **DL nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. : Casa Civil, 1967.

BRASIL, **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em 14 de Abril de 2014.

BRASIL, **Lei 8.112**, de 11 de Dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais...:

BRASIL, **Lei Complementar nº 101**, de 04 de Maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.:

MAXIMIANO, A. C. A., **Teoria Geral da Administração. Da Revolução Urbana a Digital**. São Paulo,: Atlas,2008.

JACOBS, T. O., **Leadership and exchange in formal organizations**, Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.

SKOLAU de Carvalho, Mauch Palmeira y Hernandes Mariano. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações**. Disponível em <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/cpm.html> Acesso em 8 de Abril de 2014.

STROUGO, C. V. y GOMES, P. P.. **Liderança**. Disponível em: [http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user\\_upload/REFTEMA/Lideranca.pdf](http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/REFTEMA/Lideranca.pdf). Acesso em 22 de Abril de 2014.

## FICHA DE AVALIAÇÃO

### ARTUR EDGARD FARIA SILVEIRA

Parabéns! Seu trabalho foi aprovado!

Seguem abaixo os critérios de avaliação de seu Artigo.

**Fale com seu Polo para verificar os procedimentos para o agendamento**

## da apresentação para a Banca.

Boa Apresentação!

	O texto apresenta introdução, desenvolvimento e conclusão com as devidas referências (bibliográficas, periódicos de internet consultados), bem como o número de páginas obrigatório (entre mínimo e máximo).	9,0
Clareza	As ideias são apresentadas de forma clara, com coesão e coerência.	9,0
Correção gramatical	Verificação de erros ortográficos ou gramaticais segundo a norma culta.	9,0
Introdução	Apresentação do estudo realizado, sua justificativa e relevância teórica do tema escolhido, bem como sua problematização e objetivos de pesquisa.	9,0
Problema de pesquisa	O problema de pesquisa é relevante e o estudo apresenta uma solução de forma clara contribuindo aos estudos da área.	9,0
Desenvolvimento	O estudo apresenta um desenvolvimento adequado com a proposta de pesquisa. Sua fundamentação teórica é importante e responde teoricamente aos pressupostos da pesquisa, contemplando os principais autores da área.	9,0
Conclusão	Apresenta de forma sintética os resultados alcançados, apontando novas possibilidades de pesquisa com vistas ao aprimoramento do tema estudado.	9,0
Embasamento de conteúdo	A argumentação é sustentada por ideias, seguindo uma linha de raciocínio lógico-argumentativo correto que pode ampliar os conceitos.	9,0
Coerência com as orientações	O trabalho atende às orientações do professor orientador.	9,0
Relação teoria e prática	O texto apresenta exemplos, dados ou experiências pessoais, aproximando teoria e prática.	9,0
TOTAL		90.0

Itens	Atende as	Atende as	Atende as	Não atende as
-------	-----------	-----------	-----------	---------------

	recomendações	recomendações parcialmente	recomendações mínimas	recomendações mínimas
Valor	9 e 10 pontos	6 a 8 pontos	3 a 5 pontos	0 a 2 pontos

ABRAÇOS, PARABÉNS E SUCESSO SEMPRE!

**Orientadora – Professora Doutora ZITA ANA LAGO RODRIGUES - PhD**

**CURITIBA, 10 DE MAIO DE 2014.**