

## LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E IMPACTOS

*LEADERSHIP IN THE PUBLIC SECTOR: CHALLENGES AND IMPACTS*

Denise Pinheiro  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS).  
denise-pinheiro@uergs.edu.br

Samba Sané  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)  
samba-sane@uergs.edu.br

Aprovado em 06/2023

### Resumo

O exercício da liderança nas organizações brasileiras é fundamental no alcance dos resultados governamentais, mas pensando no contexto do serviço público cujo ambiente onde a cultura predominante seja de cargos com funções de chefia, falar de liderança parece ainda uma realidade inalcançável e fora do padrão. A liderança tem sido crescentemente considerada como um dos elementos essenciais de uma boa gestão. Assim, o objetivo desta pesquisa é de mapear e organizar o conhecimento produzido sobre liderança e confrontar com os conceitos e características da administração públicas no Brasil, tendo em vista o caráter gerencial que vem tentando ser implantado nas organizações públicas brasileiras. A metodologia utilizada é baseada no método qualitativo de abordagem, apresentando-se como um artigo de revisão, caracterizado por uma pesquisa bibliográfica descritiva, realizada essencialmente através de leitura, análise e interpretação de obras e estudos já publicados, bem como análise crítica da temática analisada. Como resultados esperados, viu-se que as questões voltadas à liderança são difundidas e disseminadas na área privada, porém, o setor público precisa rever tal assertiva o quanto antes, pois, o cidadão é tão cliente desse serviço prestado quando o consumidor de outro estabelecimento.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão pública. Poder.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## Abstract

*The exercise of leadership in Brazilian organizations is fundamental in achieving governmental results, but thinking in the context of the public service whose environment where the predominant culture is of positions with leadership functions, talking about leadership still seems to be an unachievable and non-standard reality. Leadership has been increasingly seen as one of the essential elements of good management. Thus, the objective of this research is to map and organize the knowledge produced about leadership and to confront the concepts and characteristics of public administration in Brazil, in view of the managerial character that has been trying to be implemented in Brazilian public organizations. The methodology used is based on the qualitative approach method, presenting itself as a review article, characterized by a descriptive bibliographic research, carried out mainly through reading, analysis and interpretation of works and studies already published, as well as critical analysis of the analyzed theme. As expected results, it was seen that issues related to leadership are widespread and disseminated in the private area, however, the public sector needs to review this assertion as soon as possible, as the citizen is as much a client of this service as the consumer of another establishment.*

**Keywords:** Leadership. Public Management. Power.

## 1 INTRODUÇÃO

O ente público, seja ele país, estado ou município tem como principal objetivo assegurar à população serviços públicos atendendo às necessidades coletivas. Entretanto, para ofertar esses serviços, exige-se que a gestão seja dentro dos princípios que regem a administração pública, que assegure o bem-estar da população, motivando o seu funcionário a agir dentro da lei. As instituições públicas, influenciadas pelos novos paradigmas de gestão, acentuada a necessidade de superar os modelos tradicionais de gestão pública, burocráticos e autocráticos, aparentam cada vez mais aderirem a novos paradigmas de gestão.

Segundo a Associação Brasileira dos Municípios (ABM, 2010), a administração pública passou do estado de Administração Burocrática para o de Gerencial, com uma visão mais voltada para o alcance de metas preestabelecidas, gerencias, mensuração e avaliação dos resultados, sempre de acordo com o princípio da legalidade. Essa mudança se deve também à inclusão do princípio da eficiência, em que a nova ordem é: melhores serviços públicos e efetiva entrega do produto de suas ações ao cliente-cidadão, alcançando assim o princípio da efetividade, que é o de atender aos anseios da coletividade.

Nessa linha, Bresser Pereira (2000) explica que no serviço público, tem sido comum a tentativa da aplicação de conceitos gerenciais oriundos do ambiente dos negócios privados que surgiu com a reforma administrativa promovida no Brasil na década de 1990, dirigida pelo extinto Ministério da Reforma do Aparelho do Estado (MARE), uma das modificações mais emblemáticas nesse contexto de “gerencialismo” foi a inclusão no texto constitucional do princípio da eficiência, o qual se traduz como a necessidade

premente da administração pública em atender as crescentes demandas da sociedade com presteza, racionalidade e qualidade, o que justifica a elaboração do referido estudo.

Diante disso, conforme elucida Gibson *et al.* (2006), as organizações, sejam elas públicas ou privadas, apresentam características em comum, todas sendo compostas por pessoas, organizadas em torno de uma estrutura, realizando atividades e tarefas por meio de processos. Contudo, talvez um dos grandes dilemas das organizações modernas seja a forma de agrupar essas pessoas da forma mais racional possível, produzindo o menor número de consequências indesejáveis e proporcionando o máximo de satisfação possível, visando satisfazer diversas necessidades tanto da sociedade quanto de seus componentes.

Para Etzioni (1984), o elemento humano provavelmente seja a mais complexa das variáveis no contexto organizacional; o homem, com suas características, desejos e necessidades, precisa encontrar algum sentido nas atividades que realiza no âmbito das organizações das quais participa, fazendo com que um dos grandes desafios da organização moderna seja encontrar o equilíbrio entre a eficácia e a eficiência de suas operações e a felicidade do homem.

E é exatamente no fator humano que deve residir a questão da mudança, liderança, inovação, eficiência e gestão, com a inclusão de questões e aportes antes vistos somente na administração de empresas, não da máquina pública. Nesse contexto, o comportamento das pessoas nas organizações se apresenta como um campo de estudo que busca investigar indivíduos, grupos e a estrutura organizacional com o propósito de se utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia e a eficiência das organizações.

Apesar da diversidade de estudos acerca de conceitos sobre o termo liderança, sua elevada ênfase de estudos se dá no âmbito do setor privado, pouco se encontra a respeito da liderança dentro do serviço público. Assim, objetivo desta pesquisa é de mapear e organizar o conhecimento produzido sobre liderança e confrontar com os conceitos e características da administração públicas no Brasil, tendo em vista o caráter gerencial que vem tentando ser implantado nas organizações públicas brasileiras.

Nessa perspectiva explica Robbins (2009) que uma das principais preocupações no campo de estudos do comportamento organizacional tem sido a produtividade, buscando-se identificar quais fatores influenciam a eficácia e a eficiência dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo; a produtividade, então, pode ser conceituada como um das medidas que permitem aferir se uma organização está atingindo seus objetivos, implicando tanto uma preocupação com a eficácia quanto com a eficiência.

## 1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para obter os resultados e respostas acerca da problematização apresentada neste trabalho, será conforme Mezzaroba (2009), o método dedutivo, que se baseia em argumentos gerais para se buscar pensamentos específicos. Tal método fundamenta-se na dedução, uma vez que deve haver uma relação lógica entre as proposições apresentadas para validar as conclusões.

Além disso, seguir-se-á o método monográfico, conforme Lakatos (2009), cujo emprego visa ao estudo aprofundado e representativo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades a fim de se obter generalizações. A pesquisa necessita partir da escolha de um tema com o objetivo de analisá-lo em todos os seus aspectos.

O tipo de pesquisa realizada, quanto à sua natureza é a pesquisa básica, o qual objetiva gerar conhecimentos novos para avanço da ciência sem aplicação prática e pesquisa exploratória e explicativa, proporcionando maior familiaridade com o tema, buscando torná-lo mais explícito e claro e buscando conectar ideias de forma a tentar explicar as causas e os efeitos de determinado fenômeno.

A fim de entender o problema, o estudo terá caráter essencialmente qualitativo, com ênfase na análise de conceitos e ideias, observação e estudo documental, ao mesmo tempo que será necessário o cruzamento dos levantamentos com toda a pesquisa bibliográfica já feita.

Por fim, como método de pesquisa, a pesquisa indireta bibliográfica, obtidas por meio do estudo de documentos, normas técnicas ou regulamentos, ou da verificação de recursos como livros, artigos sobre o tema, revistas, sites, etc.

O instrumento de coleta de dados utilizados na pesquisa bibliográfica será baseado em estudos de autores, como por exemplo Luiz Carlos Bresser Pereira, Idalberto Chiavenato, Eva Maria Lakatos, Orides Mezzaroba, Cláudia Servilha, Thiago Rodrigues Reis, Stephen Robbins, entre outros pensadores que elaboraram trabalhos pertinentes ao assunto.

## **2 GESTÃO PÚBLICA: DEFINIÇÕES CONCEITUAIS**

A Administração define-se como qualquer ação onde se determinam os destinos de recursos ou execução de objetivos. Trata-se, portanto, de qualquer circunstância em que indivíduos sejam levados a organizar elementos na intenção de realizar algum projeto. Assim, a atividade de administrar está ligada ao processo de decisões onde recursos são manuseados para garantir a realização de determinados planos anteriormente traçados. (MAXIMIANO, 2000). Ainda conforme Alexandrino e Paulo (2005), a Administração pública se define por meio das atividades tanto dos órgãos governamentais, aqueles imbuídos de traçar os planos de ação do Estado, quanto os órgãos administrativos, responsáveis por colocá-los em prática.

A administração pública é caracterizada por Di Pietro (2008, p. 59-61) nos sentidos objetivo e subjetivo:

Em sentido objetivo, abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e gentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas; corresponde à função administrativa, atribuída preferencialmente aos órgãos do Poder Executivo [...] podendo ser definida como atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob o regime jurídico de direito público, para consecução dos interesses coletivos.

Outro conceito que congrega as várias nuances da administração pública é o defendido por Meirelles (2004, p. 64):

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido material é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em Geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão Global, a administração é, pois, todo aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

É princípio constitucional, previsto na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que “a gestão pública deve ser eficiente, eficaz, efetiva e equitativa. Assim, o conteúdo jurídico do princípio da eficiência consiste em obrigar a Administração a buscar os melhores resultados por meio da aplicação da lei”. (MAZZA, 2014, p. 107-108). A gestão tem de ser conduzida utilizando-se de conceitos e técnicas de gestão adaptados ao setor público, tendo em vista a observância de princípios específicos.

O princípio da eficiência, acrescentado ao caput do Art. 37 da Constituição Federal através da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/1998, se apresenta em dois aspectos: em relação à atuação do agente público e em relação à organização, estrutura e disciplina da Administração Pública, ambos imbuídos de alcançar os melhores resultados na oferta do serviço público (DI PIETRO, 2010).

Portanto, se faz imprescindível a ampla participação da sociedade para a execução, fiscalização e observância dos atos que são praticados pela administração pública, a qual se pauta também no princípio da supremacia do interesse público, isto é, os interesses coletivos como prioridades sociais.

Para Nakagawa (1993, p. 17), *accountability* é “[...] a dupla responsabilidade, ou seja, de agir de maneira correta e prestar contas de desempenho e resultados [...]”. Nas organizações públicas, todos que guardam ou administram bens ou rendas têm o dever de prestar contas sobre essa responsabilidade, havendo, portanto, a necessidade de instrumentos de controle para avaliar a correta aplicação desses recursos, pois, mais do que uma necessidade, prestar contas é um dever. Apesar da dificuldade de tradução, segundo alguns autores, o termo se aproxima do conceito de obrigação da prestação de contas dos resultados obtidos em razão das responsabilidades oriundas de um poder ou autoridade, gerando por sua vez uma responsabilidade: a de prestar contas de seu desempenho e resultados.

A sociedade então, espera que os governos tenham postura responsável com relação aos cidadãos que investem seus recursos, ora clientes, e do outro lado o governo que gerencia estes recursos e os transforma em benefícios para a sociedade.

## **2.1 REALIDADES E DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA NA ATUALIDADE**

Mesmo sendo tão pragmática, a administração pública passou do estado de Administração Burocrática para o de Gerencial ao longo da história. Composta por uma

visão mais voltada para o alcance de metas preestabelecidas, gerencias, mensuração e avaliação dos resultados, sempre de acordo com o princípio da legalidade, também precisou de alguém que visse tal mudança de trabalho com liderança e responsabilidade. Nessa linha, conforme Bresser Pereira (1997), neste processo de estruturação, as organizações passam a necessitar de gestores mais autônomos, com maior iniciativa e responsabilidade, com perfil bem diferente do exigido até então, baseado na obediência e na submissão.

Marini (1996) aponta, dentre os princípios norteadores do modelo gerencial, a valorização do servidor como parte integrante do processo de construção do novo modelo, permitindo que atuem de forma participativa, empreendedora e criativa, visto que estes são como âncoras do processo de construção coletiva do novo paradigma, orientado para o cidadão e realizado pelo conjunto dos servidores de forma participativa. Implantar o modelo de administração pública gerencial não significa mudar sistemas, organizações e legislação; muito mais do que isso, significa criar as condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas.

Bresser Pereira (1997) defende que ao se vincular este novo perfil, o Estado/município passa a requerer de novos sistemas de gestão, capazes de respostas mais efetivas às necessidades desta nova etapa da administração pública. Como implicação, registram-se duras críticas aos modelos prevalentes de administração pública, assim como intensa mobilização política e ideológica para a construção e legitimação de um novo modelo de gestão pública, baseado em conceitos mais modernos, tais como liderança, inovação gerencial, autonomia administrativa, descentralização, delegação de autoridade.

Diante disso, conforme defende Bernthal e Wellins (2006), desenvolver a liderança surge como importante estratégia nas organizações públicas para que possa garantir melhor qualidade dos produtos e serviços gerados. Com o aumento da complexidade e do nível de mudanças no ambiente organizacional vêm sendo requeridas lideranças experientes e hábeis para lidar com as oportunidades, ameaças e os conflitos organizacionais. Além disso, naquelas organizações cujos processos decisórios passaram a ocorrer desde os níveis mais baixos da hierarquia, lideranças são requeridas em todos os níveis da estrutura, devendo todas elas estar informadas sobre questões estratégicas do negócio.

### **3 LIDERANÇA: DEFINIÇÕES CONCEITUAIS**

Conforme Chiavenato (2003), liderança é definida como necessária em todos os tipos de organização humana, ou seja, para a obtenção de qualquer resultado desejado pela empresa é necessário conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Nessa linha, Northouse (2013) corrobora afirmando que no campo da gestão e do comportamento organizacional, estudos de liderança têm alcançado importância, foco e centralidade há décadas e, embora possam ser encontradas variadas definições de liderança nos estudos já realizados, é possível definir pontos centrais para a

compreensão desse fenômeno, quais sejam: processo, influência, ocorrência em grupos e objetivos comuns.

Maximiano (2008, p. 277) define liderança como:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssimas chances de vê-los pessoalmente.

Chiavenatto (2005, p. 45) de um modo geral, afirma que “a liderança, é de certa forma, um tipo de poder pessoal. Pela liderança, uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes”. Nota-se, após a leitura de tais conceitos que vem mudando na Teoria das Relações Humanas a liderança, que passa a ser considerada um elemento vital para o sucesso de uma organização, onde os líderes são os agentes de mudanças e sua principal função é facilitar o alcance dos objetivos junto a seus liderados e proporcionar oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal.

### **3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA**

Ratner (1999) defende que, apesar da escala e extensão da ação de líder pode variar de um contexto para outro, de acordo com a tradição cultural, religião, costumes, problemas sociais e econômicos específicos de sua região, forte ênfase deve ser colocada nas tecnologias de comunicação e habilidades motivacionais e organizacionais dos futuros líderes, para capacitá-los a agir como membros da equipe.

Moscovici (2015, p. 188), na perspectiva da psicologia traz uma distinção importante:

Um líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se a consecução de algum objetivo específico do grupo. A maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo é chamada estilo de liderança.

Os dois estilos de liderança são orientação para controle/tarefa e, orientação para participação, manutenção e fortalecimento do próprio grupo. Estes estilos recebem várias denominações, classificando-os com observações comportamentais ou diferenças motivacionais inferidas (MOSCOVICI, 2015).

Robbins (2009) quanto a tal problemática, elucida que a liderança ocorre quando alguém procura utilizar de influência para orientar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade, sendo a influência então considerada condição crucial à liderança. A origem da influência pode ser formal, como aquela conferida pelo cargo que o líder ocupa na organização, porém isso não atesta a

capacidade de liderar de forma eficaz; exemplo disso é que a liderança informal, que emerge fora da estrutura formal da organização, pode exercer influência até mais importante (ROBBINS, 2009).

Ao que parece, a diferença de opinião é mais aparente do que real, afinal, nenhuma corrente de ideias considera os aspectos morais da liderança como exclusivos.

Nessa abordagem de processo decisório de lideranças, Moscovici (2015, p. 197), traz o resultado de um estudo, realizado durante trinta anos pela *Ohio State Leadership Studies* e na Universidade de Michigan, trazendo como resultado algo bem inconclusivo, porém, demonstrando estilos de liderança, que são os mais encontrados, discutidos e realizados atualmente:

Estilo 1: você resolve o problema ou toma a decisão sozinho, usando as informações disponíveis na ocasião.

Estilo 2: Você obtém as informações de seus subordinados e decide sozinho a solução do problema. Você pode contar ou não a seus subordinados qual o problema ao pedir-lhes as informações necessárias, e não de elaborar ou avaliar as soluções alternativas.

Estilo 3: Você compartilha o problema com seus subordinados relevantes individualmente, solicitando suas ideias e sugestões, sem reuni-los como um grupo. Então você toma a decisão que pode ou não refletir a influência de seus subordinados.

Estilo 4: Você compartilha o problema com seus subordinados como grupo, obtendo ideias e sugestões coletivamente. Então você toma a decisão que pode ou não refletir a influência dos seus subordinados.

Estilo 5: Você compartilha o problema com seus subordinados como grupo. Juntos vocês elaboram e avaliam alternativas e procuram atingir consenso quanto à solução. Seu papel é praticamente o de “presidente de mesa”. Você não tenta influenciar o grupo para adotar a sua solução e dispõe-se a aceitar e implementar por consenso do grupo todo (MOSCOVICI, 2015, p. 197).

Esses modelos de liderança levam o olhar para o tipo de relação dos membros e de seu líder, também, faz averiguar o grau de estrutura da tarefa e sua execução, e por fim, o poder da liderança perante a autoridade inerente a função e a maneira como lida com o caso.

Tais estilos e modos de atuação vêm de encontro ao que defende Northouse (2013), que estabelece que como fenômeno grupal, a liderança envolve o exercício da influência em grupos de indivíduos com propósitos em comum, não importando o tamanho do grupo, podendo envolver ainda a influência de um grupo sobre outro. Por envolver pessoas em grupos, a presença de objetivos comuns é essencial para o exercício de liderança, haja vista grande parte da tarefa dos líderes envolver o direcionamento dos membros de um grupo em direção ao que deu origem à formação desse grupo; líderes e liderados precisam compartilhar objetivos para que sejam bem-sucedidas as organizações.

O mesmo autor ainda ressalta que buscando definir o conceito de liderança, diversas linhas de raciocínio são utilizadas, sendo as mais comuns aquelas que adotaram como ponto de vista a personalidade, que definem liderança como ato ou comportamento promotor de mudanças nos grupos, que relacionam liderança com as relações de poder



existentes entre líder e liderados, e ainda aquelas que definem liderança como um processo transformacional para influenciar seguidores a realizar mais do que se espera deles. (NORTHHOUSE, 2013).

Sabe-se, todavia, que o antigo modelo de gestão centralizadora que controlava e comandava seus liderados não se aplica mais nos dias de hoje, as organizações procuram por líderes capacitados, aqueles que conduzem as pessoas a atingirem os objetivos e não por chefes que apenas dão ordens e não interagem com sua equipe.

#### **4 LIDERANÇA E PODER COMO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Para Robbins (2009), a liderança é uma atribuição concedida entre pessoas que compõem as organizações, umas às outras, estando a liderança não em um indivíduo em si, mas decorrente da atribuição e do reconhecimento da qualidade de líder feita pelos outros, ou seja, o poder a ela atribuído.

Etzioni (1984) corrobora com tal pensamento, escrevendo que liderança se distingue do conceito de poder por acarretar influência, isto é, indução de mudança de preferências, ao passo que o poder implica somente que as preferências dos subordinados não são consideradas. O mesmo autor ainda ressalta que enquanto “poder” é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer a sua vontade (por causa de sua posição ou força) mesmo que a pessoa preferisse não o fazê-lo, a “autoridade de um líder” é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal. (ETZIONI, 1984).

Reis (2018) entende que a palavra poder dentro das organizações vem sofrendo desgastes por carregar o peso de definições correlatas como autoritarismo, pressão e coação. Por outro lado, a palavra liderança assume espaço com grande aceitabilidade. Relacionada com poder, a palavra chefia também é vista com certas reservas, sendo sempre associada com imposição e superioridade, ao passo que o líder é tido como aquele que consegue entender a vontade e o desejo da maioria e traduzi-la numa linguagem aceitável por todos, para, a partir daí, conduzir o grupo a concretização desses desejos independentemente de sua própria vontade e interesse.

Nessa linha de pensamento, tal assertiva pode ser verificada no site da Global Empregos (2014, p.1), em que há o seguinte:

O chefe é a pessoa que ocupa o cargo que foi designado por alguém. Ele tem tendência a ser autoritário, comandar pessoas e distribuir ordens, sempre visando lucros e resultados. Geralmente o chefe não pensa no bem-estar coletivo, ele enxerga os funcionários abaixo da cadeia da instituição e que devem seguir suas ordens da maneira que ele julga mais eficaz. O chefe é excelente em apontar e responsabilizar os outros quando algo não dá certo, mas quando o objetivo é alcançado age como se ele tivesse executado. O líder é conhecido como motivador de sua equipe, ele inspira as pessoas, trabalha junto com o grupo e procura valorizar as habilidades dos indivíduos, respeitando suas limitações e ajudando a superá-las. Ele não visa apenas os resultados, ele se preocupa com o caminho até ser alcançado o objetivo, por

não apresentar uma postura de centralizador tem a tendência de ser muito respeitado. Tenha certeza que para ele, você não é só um número.

Pode-se verificar que tal premissa vai ao encontro do que escreve Reis (2018), que caracteriza chefe como um modelo antigo, pois procura no seu dia-a-dia buscar os defeitos de sua equipe para poder punir, humilhar e nas mais variadas vezes acaba destruindo o desempenho da organização.

Fernandes (2016, p. 1) também escreve sobre o tema e traz:

O poder é a medida do grau de controle que você tem sobre as circunstâncias em sua vida e sobre as ações das pessoas ao seu redor. É uma habilidade desenvolvida por uma profunda compreensão da natureza humana, do que realmente motiva as pessoas, e das manipulações necessárias para o avanço e proteção. O poder funciona melhor quando é indireto – nunca coagir as pessoas, ao invés disso, levá-los a alinhar voluntariamente seus poderes com seus interesses.

Tal definição vai de encontro ao que preceitua Amorin e Perez (2010), que elucidam que ao longo do tempo, o poder vem sendo caracterizado por diversos aspectos, entre eles: uso da força, exercício de autoridade, dominação, fator de influência e persuasão, ou relação de dependência; todos esses aspectos revelam quão multifacetada pode ser a explicação do que viria a ser poder.

Como pode ser visto a questão da liderança e poder como comportamento organizacional é tema de debate e estudos há muito tempo e, muitos autores concordam com conceitos de dominação e liderança nas empresas privadas, diante disso, veremos agora esses mesmos termos quando voltados à gestão pública.

## **5 LIDERANÇA E PODER NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA**

Quando falamos em gestão pública nos referimos a pessoas concursadas para aquela função e, pessoas contratadas por tempo determinado, porém, independente de quem está realizando a função naquele momento falamos de serviço público que precisa e deve ser feito dentro da legalidade, diante disso, Etzioni (1984) traz a definição que inicia nossa discussão escrevendo que os objetivos organizacionais dessas pessoas são normalmente estabelecidos num complexo jogo de poder, que inclui indivíduos e grupos de dentro e de fora da organização, por meio da referência aos valores que dirigem o comportamento em geral e ao comportamento específico de indivíduos e grupos importantes numa determinada sociedade.

Porém, é imprescindível lembrar, conforme explica Reis (2018), que a gestão pública vem sofrendo mudanças, o comprometimento com o bom atendimento com o público por parte dos servidores públicos, independentes de serem concursados ou contratados, cada vez é maior e isso origina novas ideias, que se pode atribuir às mudanças que se apresentam nesse contexto. Assim, “A chave para melhorar o desempenho dos governos é a formação de equipes de trabalho comprometidas com as

instituições e, sobretudo com as missões primordiais do Estado: prestar serviços de qualidade à população e induzir o crescimento econômico do país”. (REIS, 2018, p. 18). Nesse sentido, para que a organização pública cumpra com êxito sua função social, esta precisa estar cada vez mais funcionários qualificados e motivados para o desempenho de suas função, que é servir a comunidade, justificando assim a implementação de uma gestão voltada para as pessoas identificando e desenvolvendo competências, propiciando uma cultura de valorização, satisfação e comprometimento de todos os servidores.

## 5.1 O PODER NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Dias (2016) escreve que na estrutura de funcionamento das organizações públicas, a questão do poder é fundamental, pois se trata de um sistema de relações sociais em que existe permanentemente uma hierarquização baseada em diferentes capacidades dos indivíduos nas posições que estes ocupam; podemos tratar então uma organização como uma estrutura hierárquica de poder.

Nessa hierarquia do poder, tomando como base o conceito de poder como sendo a capacidade de um indivíduo ou grupo de modificarem o comportamento de outro indivíduo ou de outro grupo, tem-se então na base da organização indivíduos que acumulam pouco poder, seja formal ou pessoal, e no topo aqueles que apresentam maior poder, principalmente formal, mas também pessoal, pois o domínio de fontes de poder formal permite a esses indivíduos ascender ao topo da organização (DIAS, 2016).

Ainda Stewart (2011) esclarece que o poder trabalha melhor quando é menos visto, pois, quando as pessoas fazem o que se espera delas não há necessidade de exercer o poder.

Se a legitimidade (A legitimidade nesse caso associa-se a algo, seja uma ação particular ou a uma estrutura social, sempre que houver uma crença ampla que seja justa e válida) pode ser criada por meio de ações individuais, as chances de oposição entre elas reduzem-se muito, porque é criado um contexto significativo em que as ações podem ser aceitas e justificadas. (STEWART, 2011 p. 270).

Neste caso, podemos remontar a Dias (2016), que defende que o exercício do poder nas organizações é inerente à função gerencial, pois tal função trata de induzir pessoas a agirem de acordo com determinadas expectativas. Visto por este ângulo, quem gerencia o faz influenciando o comportamento de outras pessoas, portanto exercendo algum poder, seja formal, derivado do cargo que ocupa, seja motivado pela sua capacidade pessoal, ou ambos.

Ao falarmos sobre os tipos de poder, e de como estes influenciam as pessoas, principalmente na gestão pública, podemos remontar a Montana (2011), Martins (2008) e Robbins (2009) que assim separam:

**Poder legítimo** – é o poder inerente a estrutura organizacional em si, sendo atribuído a um indivíduo que ocupa uma posição específica dentro da organização. Caso o indivíduo venha a deixar o cargo, o poder continua a existir na posição e não pode seguir o indivíduo.

**Poder coercitivo** – está relacionado ao gerente punir o colaborador, podendo ser manifestado em uma simples advertência, suspensão ou até mesmo o desligamento efetivo.

**Poder de especialização** – é relacionado com a experiência interior do indivíduo, conhecimento, habilidades e talentos especiais.

**Poder de recompensa** – pelo fato dos colaboradores subordinados desejarem a recompensa, eles são influenciados pela possibilidade de recebê-las como produto de seu desempenho, exemplo: promoções, elogio de gerentes, status e outros. Geralmente a gerência acena uma variedade de recompensas para motivar o desempenho no trabalho.

**Poder de referência** – é o poder de um indivíduo de influenciar outro por sua força de caráter, este poder podemos observar em um astro do esporte, supostamente leva a aceitação, mesmo que o atleta tenha poucas credibilidades fora da arena esportiva.

**Poder de informação** – é a posse da informação importante em um momento crítico quando se faz necessário ao funcionamento da organização, assim sendo a secretaria de um gerente pode se considerar em uma posição poderosa a partir do momento que tenha informação importante.

As fontes de poder são diversas, fornecendo aos indivíduos que conseguem manipular essas fontes um grande leque de possibilidades para a conquista ou a manutenção do poder; nas organizações, por exemplo, as fontes de poder dão aos membros uma ampla variedade de meios para promover e ampliar seus interesses, servindo para resolver ou ampliar conflitos, e de alguma forma para modelar a dinâmica organizacional. (REIS, 2018). Além disso, esses tipos ou modos de poder podem ser usados separadamente ou em conjunto, porém, o importante, conforme Montana (2011), é usá-lo de maneira ética para a realização dos objetivos da organização.

Panzenhagen e Nez (2011, p. 8), nesse sentido, escrevem que:

As instituições públicas são gerenciadas por dirigentes que devem ter o compromisso de manter a instituição cada vez melhor, para isso o desafio de liderar de forma que se consiga atender a toda a demanda administrativa. Assim, terá que devolver um trabalho em equipe, com parcerias, sempre focado no grupo e estar preparado para receber o cidadão-cliente. Para o sucesso da instituição, e não correr o risco de prejudicar a instituição pública pela má gestão o dirigente/líder deverá ser um bom comunicador, saber ouvir a opinião da equipe que forma seu quadro de gestão, estimular, motivar a realizarem um trabalho com eficácia e compromisso. O líder deverá ter capacidade de desenvolver um trabalho em equipe, sempre garantindo o respeito e honestidade entre os funcionários, ser um dirigente/líder inovador acompanhando as necessidades da instituição. Contudo, o cidadão-cliente sempre espera do dirigente público uma superação, pois esse dirigente tende a atender uma demanda e a necessidade de um bom atendimento e melhoria das instituições públicas.

Seguindo essa linha de raciocínio, Gareth Morgan (1996), em sua obra *Imagens da Organização*, identifica diversas fontes de poder que são utilizadas para o exercício de influência dentro das organizações, sendo cada fonte definida a seguir:

- a) **Autoridade formal:** poder legitimado pela estrutura organizacional e pela posição do indivíduo, havendo reconhecimento e aceitação dos outros com do direito do detentor do poder em comandar.
- b) **Controle de recursos escassos:** recursos como dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal, clientes e fornecedores são uma importante fonte de poder. Não é preciso o controle direto, bastando poder influenciar a divisão ou fornecimento desses recursos.
- c) **Uso de estrutura organizacional, regras e regulamentações:** regras e regulamentações podem ser poderosos instrumentos para obter vantagem na marginalização de opositores, por exemplo, e a capacidade em utilizar regras em benefício próprio constitui uma importante fonte de poder organizacional.
- d) **Controle de processos decisórios:** controlar as premissas, os mecanismos e os objetivos do processo de tomada de decisão, influenciar como as decisões são iniciadas, construídas e executadas nas organizações constitui uma fonte importante de poder.
- e) **Controle de conhecimentos e de informações:** referido também como poder do especialista, o controle do fluxo de informações e a detenção de conhecimentos importantes para a organização gera controle de situações e dependência ao indivíduo que possui esses recursos.
- f) **Controle de fronteiras:** controlar as fronteiras é ter controle sobre as interfaces limítrofes entre diferentes áreas que compõem uma organização. O conhecimento de interdependências críticas e a dinâmica dessa relação fornecem às pessoas que controlam as transações nessas fronteiras uma significativa parcela de poder.
- g) **Capacidade de lidar com a incerteza:** sejam incertezas ambientais ou operacionais, pessoas ou grupos que conseguem gerenciar períodos de turbulência e tirar proveito das oportunidades e minimizar os efeitos das ameaças que essas incertezas provocam acaba por acumular considerável poder.
- h) **Controle de tecnologia:** essa fonte pode variar de acordo com o grau de dependência da organização em relação à tecnologia empregada. Em linhas de montagem, o controle de cada etapa fornece certo grau de poder aos responsáveis, enquanto que sistemas autônomos de produção diminuem consideravelmente a exploração dessa fonte.
- i) **Alianças interpessoais, redes e controle de organizações informais:** essa fonte se caracteriza pelo desenvolvimento e cultivo de alianças e redes interpessoais, incorporando ajuda e influência de pessoas com interesses em comum, além da formação de redes e coalizões para neutralizar inimigos potenciais e conquistar novos adeptos. Uma pessoa habilidosa em construir alianças e coalizões reconhece que a moeda corrente é a da mútua dependência e da troca, e com isso vai acumulando poder dentro da organização.
- j) **Controle de contraorganizações:** sindicatos, governos, grupos de interesse, dentro outros, são exemplos de entidades que podem exercer algum tipo de influência no

funcionamento das organizações, e pessoas com habilidade para contrabalancear essa pressão externa acumulam grande soma de poder.

k) Simbolismo e o gerenciamento de significados: o uso de imagens, do teatro, a própria aparência das pessoas, o estilo de se vestir e de se portar, certas simulações de situações e outros instrumentos costumam angariar a atenção dos demais em uma organização, e pessoas habilidosas no uso desses significados acumulam certo poder.

l) Gênero e gerenciamento de relações entre os gêneros: a questão de gênero costuma ter certa influência na cultura organizacional, sendo que o sexo masculino ou o feminino podem se beneficiar ou não a depender de como tal assunto é explorado nas organizações. O trânsito fácil entre os gêneros também pode servir como fonte de poder.

m) Fatores estruturais que definem o palco da ação: a sociedade e as organizações são compostas por um conjunto de atores políticos e sociais cujo poder provém de uma variedade de bases, sendo que o ambiente em que esses atores realizam seus vários jogos de poder é definido por relações que podem ser econômicas, raciais, de classe e outros fatores estruturais mais profundos que variam de acordo com a época. Essas estruturas moldam a vida na sociedade e nas organizações, e influenciam o fluxo do poder.

n) O poder que alguém já tem: o poder é uma via para o poder e, com frequência, é possível usá-lo para adquirir mais poder ainda. O poder é atrativo, é estimulante, e apesar de ser limitado, quem o possui deseja mantê-lo ou ampliá-lo. A pessoa que se encontra em posição de poder leva mais vantagens e estabelece mecanismos de trocas e recompensas que a possibilita permanência na condição de poder.

Em resumo, conforme explica Dias (2016), as organizações definem e limitam o que as pessoas podem ou não fazer, estabelecendo quais ações serão aceitáveis no seu interior; tal aspecto demonstra que, mesmo não sendo claro para a maioria dos membros, o poder nas organizações se apresenta de forma sutil, influenciando o seu comportamento e enquadrando-o em parâmetros estabelecidos.

## **5.2 DESAFIOS E IMPACTOS**

Como já visto em outros momentos, a gestão pública passa por uma mudança necessária quanto a sua forma de administrar, diante disso, desafios e impactos acabam se apresentando e precisam ser superados em prol do bem comum, diante disso, veremos seis desafios da gestão pública, apresentado por Meirelles (2007) e como superá-los, utilizando o que ensina a Fernandes (2008):

Tabela 01: Desafios e impactos

DESAFIOS	SOLUÇÕES
<p><b>Prestar um atendimento qualificado:</b> Mesmo que o atendimento qualificado aos cidadãos seja o primeiro passo para um serviço prestado com qualidade e de forma a respeitar e resolver as necessidades da população, é nesse ponto em que está uma das mais relevantes lacunas da atuação de órgãos públicos. Prova disso é que não é preciso ir muito longe para encontrar um cidadão com razões para desaprovar um serviço público do qual é usuário.</p>	<p>Investir na qualificação dos servidores que atendem diretamente a população e popularizar o acesso dos cidadãos aos serviços públicos — criando, por exemplo, canais virtuais de solicitações e reclamações — podem ser ótimas alternativas para superar esse desafio</p>
<p><b>1.1. Fomentar uma gestão participativa:</b> Com o senso de corresponsabilidade cada vez mais apurado, os órgãos públicos precisam abrir espaços para que a população participe ativamente da gestão, de forma que a tomada de decisões e a definição de prioridades sejam ações compartilhadas entre poder público e sociedade civil. Porém, o que vemos ainda é a presença do modelo tradicional de gestão, com uma hierarquia fortemente estabelecida, que acredita que apenas a alta cúpula está apta a debater e propor soluções — a chamada Gestão 2.0. Portanto, fomentar a gestão participativa é um desafio eminente na gestão pública.</p>	<p>Investir recursos e esforços na criação de projetos e ações voltados para a participação da população na gestão pública é uma realidade inevitável para o poder público brasileiro. Além das diretrizes estabelecidas pela Constituição Federal, a nova configuração social e a já mencionada postura atual da população resultam na necessidade irrefutável de ampliação da possibilidade de participação efetiva dos cidadãos na administração pública</p>
<p><b>1.2. Absorver e sistematizar as demandas da população:</b> Mesmo com o desafio de fomentar uma gestão participativa superado, é preciso criar mecanismos de absorção, sistematização, encaminhamento e execução das demandas apresentadas pela sociedade. É exatamente nessa circunstância que se apresenta mais um desafio para os gestores públicos no cenário político atual.</p>	<p>Casos como esse podem inspirar qualquer outro órgão público a aplicar a tecnologia em diversas áreas de atuação, garantindo agilidade no atendimento à população, acesso democrático aos serviços públicos e informações em tempo real — que podem ser fundamentais para a tomada de decisões dos gestores.</p>
<p><b>Promover igualdade social por meio das políticas públicas:</b> Tendo em vista que o papel do Estado é garantir que seu trabalho esteja em conformidade com as necessidades coletivas, o gestor público precisa garantir que as políticas propostas não prestigiem apenas determinados membros ou setores da sociedade.  Essa situação não é novidade entre os desafios do poder público — já que a desigualdade social ainda faz parte da realidade brasileira —, mas, mesmo assim, há muito o que se fazer para</p>	<p>Criar mecanismos para que a população também participe da gestão, como já apontado, é um bom caminho, mas, isolada, a ação não é suficiente. Antes de começar a debater a igualdade social, o poder público precisa se aproximar da realidade da população, buscando entender as particularidades que a envolve.  Uma boa prática, nesse sentido, pode ser o investimento em estudos socioeconômicos que mostrem a situação e as necessidades de cada região de atuação do poder público (nos casos de municípios, em cada bairro, por exemplo). Saber identificar onde estão situados os problemas mais</p>

<p>consolidar um trabalho efetivamente heterogêneo e abrangente.</p>	<p>urgentes é imprescindível para a definição acertada de prioridade.</p>
<p><b>Saber o momento certo de terceirizar atividades:</b> Terceirizar atividades meio é um bom mecanismo para aumentar a produtividade dos servidores e deixá-los responsáveis por tarefas de maior impacto, valorizando a experiência e a formação de cada um e reduzindo o tempo gasto com tarefas operacionais. No entanto, os gestores precisam lidar com a incerteza sobre o momento e a maneira certa de colocá-la em prática.</p>	<p>Além de recorrer à legislação vigente sobre o assunto, gestores públicos precisam ter em mente que a terceirização pode ocorrer sob diversos aspectos. Por exemplo, terceirizar mão de obra é uma das possibilidades e permite delegar a uma empresa contratada a responsabilidade pela execução de atividades específicas que não fazem parte da área de conhecimento do órgão ou que são realizadas de maneira totalmente operacional. Nem é preciso dizer que, aplicando essa alternativa, o governo ganha em economia e eficiência. Um meio de terceirização bem menos complexo, no entanto, diz respeito, mais uma vez, à utilização da tecnologia. Softwares de gestão são capazes de automatizar tarefas executadas por um ou mais servidores públicos, que lidam todo dia com risco de erros — inerentes ao ser humano — e com a responsabilidade de gerar informações fundamentais para a construção de um plano de ação efetivo e capaz de atender às necessidades da população. Portanto, investir em ferramentas desse tipo é uma maneira de terceirizar parte das atividades de um setor. Contudo, vale ressaltar que o sucesso de um processo de terceirização, seja qual for a área na qual ele será aplicado, está condicionado a uma comunicação efetiva com os servidores, que precisam compartilhar com os gestores a certeza sobre a importância do procedimento.</p>
<p><b>Otimizar a comunicação interna:</b> Para que o sucesso da terceirização e todas as demais iniciativas apresentadas acima se concretizem, é fundamental que os servidores estejam engajados e comprometidos com os resultados do órgão público em questão. Entretanto, uma atuação descentralizada e a criação equivocada de um estereótipo de funcionários públicos fazem com que a comunicação efetiva entre o poder público e os servidores se coloque como um grande desafio para a gestão de políticas pública.</p>	<p>Criar um ambiente favorável à exposição de ideias e à troca de informações, no qual todos se sintam responsáveis pela qualidade do desempenho coletivo, é o primeiro passo para garantir um diálogo constante e eficaz entre todos. Para tal, é preciso promover a transparência das informações no âmbito interno, afinal, apenas o acesso claro e organizado a elas pode garantir um método de trabalho colaborativo. Investir em ferramentas de comunicação interna — das mais tradicionais, como o jornal mural, às mais modernas, como as redes sociais voltadas para o mundo corporativo — é uma prática indispensável para a superação desse desafio.</p>

Fonte: Adaptado de Meirelles (2007) e Fernandes (2008).

Nota-se que no que se refere aos desafios enfrentados e os impactos gerados, que a maior parte se refere à gestão de pessoas, gestão do conhecimento, falta de comprometimento, falta de profissionalismo, interesses profissionais colocados acima



dos institucionais, enfim, características típicas da administração pública brasileira, que iniciou-se pautada no sistema de privilégios, onde prevaleciam o paternalismo, o nepotismo e o favoritismo. Essas características permeiam a administração pública contemporânea e certamente ainda daqui a muitos anos estarão presentes, pois há uma grande dificuldade na quebra de paradigmas da administração pública, que se abriu como um espaço de conveniências políticas de empregar, nomear, resultando no crescimento de órgãos e quadros em detrimento do sistema do mérito, fazendo predominar uma racionalidade de barganha política clientelista. (CORDEIRO *et al.*, 2012)

Nessa feita, se pode concluir que o grande desafio da gestão contemporânea reside principalmente na implementação das políticas de gestão do conhecimento e gestão estratégica de pessoas, o que poderia amenizar os efeitos negativos decorrentes das relações interpessoais. Ainda dentro do processo de gestão estratégica de pessoas, outros processos devem ser desenvolvidos ou aprimorados: como a avaliação de desempenho, trabalhados os valores e a cultura organizacional, os programas de capacitação para aperfeiçoar as relações interpessoais, a liderança e a habilidade de comunicação, procurando sempre a melhor forma de atingir os objetivos organizacionais. (CORDEIRO *et al.*, 2012).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que a administração pública tem passado por mudanças expressivas em sua administração, refletindo, desta forma, em todos os setores da gestão pública, que vem buscando atender demandas por melhores serviços públicos prestados a sociedade. Por isso, vários conceitos aplicados ao setor privado começaram a fazer parte da gestão pública, a fim de assegurarem melhores desempenhos e resultados. Nessa linha, verifica-se que um dos grandes desafios das organizações modernas é conciliar objetivos e metas que podem ser conflitantes, tanto ao nível organizacional quanto ao nível dos grupos e dos indivíduos. Constantemente, tais organizações necessitam compreender que necessidades individuais precisam convergir com as ações organizacionais. Dada essa realidade, para se alcançar resultados, um mínimo de estabilidade no ambiente organizacional se faz necessário, em busca de um equilíbrio dinâmico que permite satisfazer interesses individuais e organizacionais, e atender demandas do ambiente no qual essas organizações estão inseridas.

Diante disso, o objetivo desta pesquisa era mapear e organizar o conhecimento produzido sobre liderança e confrontar com os conceitos e características da administração pública no Brasil, tendo em vista o caráter gerencial que vem tentando ser implantado nas organizações públicas brasileiras e, como pode ser visto, mesmo os conceitos de gestão pública ser antigos e com uma vasta bibliografia e leis explicando-o e defendendo-o, ainda carece de muita inovação, pois, não vê o cidadão que paga impostos como um cliente de seus serviços e produtos.

Pode ser visto que a gestão pública, mesmo devendo, não inova em sua capacidade gerencial, não investe em liderança e, conseqüentemente, bons líderes, colocando nos cargos/locais de emprego pessoas com capacidade de poder, mas, sem

o conhecimento necessário para aquela função, desmotivando o bom funcionário a desenvolver de forma apta e correta suas funções.

Pode-se concluir que a liderança é um relacionamento de influência entre líderes e liderados e que os resultados refletem seu propósito conjunto, portanto, a liderança é uma atividade com foco em pessoas, distinta da burocracia administrativa ou atividades de planejamento. Em outras palavras, liderança envolve influência e ocorre entre pessoas que desejam mudanças significativas, a liderança é recíproca. O que se conclui é que a liderança é uma atividade de pessoas, portanto distinta de burocracia administrativa ou atividade de planejamento.

Portanto, nesse contexto, a liderança, tal qual acontece no setor privado, passou a ser vista como fonte de vantagens estratégicas dentro das organizações. Tem-se que quando as lideranças são fortes e se desenvolvem, os liderados tendem a ter mais confiança, sentem-se mais engajados e executam suas atividades de forma mais eficiente. Desta forma, identificar/encontrar lideranças capazes de assumir esses papéis parece ser o desafio nos tempos atuais.

## REFERÊNCIAS

- ABM. Associação Brasileira dos Municípios. Gestão pública com qualidade e excelência. 2010. Disponível em: <<http://www.abm.org.br/?pg=descricao-artigos&id=84>>. Acesso em: 20 nov 2020.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. Direito Administrativo. 8 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005, p. 14.
- AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. Rev. Ciênc. Adm. UFSC, v. 12, n. 26, p. 189-220, 2010
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide aparecida de Souza. Fundamentos da Metodologia Científica. - 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERNTHAL, P.; WELLINS, R. Trends in leader development and succession. Human Resource Planning, v. 29, n.2, p.31-40, 2006.
- BERNI, Rita de Cassia Durgant. Liderança na gestão pública. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-na-gesto-pblica/>>. Acesso em: 24 nov. 2020.
- BRASIL. Constituição 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União n. 191-A, 05 de out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 19 jan. 2021.
- BRESSER PEREIRA, L.C. Estratégia e estrutura para um novo Estado. Revista do Serviço Público, v. 124, n. 1, p. 5-25, 1997.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. Rev. Adm. Pública. FGV, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo Cesar. A organização do sistema de controle interno municipal. 4. ed. Porto Alegre: CRC/RS, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CORDEIRO, Maria Inês Gonçalves Medeiros; OTTE, Janete; SANTOS, Elaine Garcia dos; NOVO, Luciana Florentino; SERPA, Rodrigo. Desafios Da Gestão Pública Contemporânea: Uma Análise No Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – IFSUL. 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97661/Desafios%20Da%20Gest%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20Contempor%C3%A2nea%20Uma%20An%C3%A1lise%20No%20Instituto%20Federal%20Sul-Rio-Grandense.pdf?sequence=3&isAllowed=y>>. Acesso 02 dez 2020.

DIAS, R. Sociologia & Administração. 5. ed. Campinas: Alínea, 2016

DI PIETRO, M. S. Z. Direito administrativo. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ETZIONI, A. Organizações modernas. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERNANDES, André. Qual é a sua definição de poder? Aqui está a definição usada pelo maior estudioso do tema. Jornal do Empreendedor. Online. 2016. Disponível em: <https://jornaldoempreendedor.com.br/destaques/lideranca/a-melhor-definicao-sobre-poder/>. Acesso em: 25 nov. 2020.

FERNANDES, Solange. Estado e política de assistência social: particularidades do trabalho dos assistentes social nos centros de referência de assistência social no estado do Paraná. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Pontifícia Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

GIBSON, J. L. et. al. Organizações. Comportamentos, Estrutura e Processos. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARINI, C. Crise e Reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. Revista do Serviço Público. Ano 47, vl 120, n.3, 1996.

MARTINS, M. C. F. Bases do poder organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MAZZA, Alexandre. Manual de direito administrativo. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. Manual da Metodologia da Pesquisa no Direito. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

- MEIRELLES, H. L. Direito administrativo brasileiro. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- MONTANA, Patrick J. Administração. 3 ed. São Paulo: Saraiva. 2011.
- MORGAN, G. Imagens da organização. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto, Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 23 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2015.
- NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- NORTHOUSE, P. G. Leadership: theory and practice. 6. ed. Los Angeles: SAGE, 2013.
- PANZENHAGEN, L.M. NEZ, E. Chefia E Liderança Na Gestão Pública: Algumas Reflexões. 2011. Disponível em: < [https://pordentro.incap.gov.br/uploads/files/66f82-chefia\\_lideranca.pdf](https://pordentro.incap.gov.br/uploads/files/66f82-chefia_lideranca.pdf) >. Acesso em: 25 nov. 2020.
- REIS, Thiago Rodrigues. Produtividade em unidades da justiça do trabalho: uma análise a partir de configurações de poder e estilos de liderança. 2018. Disponível em: < [http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/11135/1/Dissertacao\\_ProdutividadeUnidadesJustica.pdf](http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/11135/1/Dissertacao_ProdutividadeUnidadesJustica.pdf) >. Acesso em: 24 nov. 2020.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- STEWART, B. Cluster theory and competitive advantage: the torquay surfing experience. International Journal of Sport Management and Marketing, Geneve, v.3, p.201-20, 2011.