



Liderança e inovação na administração pública

Lisete Barlach¹

¹ Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP).
Correspondência: E-mail: lisbar@usp.br
Av. Arlindo Bétio, 1000
São Paulo – SP – Brasil
CEP 03828-000

Resumo

Será o concurso “Inovação na Administração Pública”, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), um oásis em meio ao deserto? A pergunta se coloca como pano de fundo do presente ensaio, tendo como objetivo discutir as questões da liderança e inovação no contexto da chamada “nova administração pública”, modelo que introduz diversos “paradigmas” do universo corporativo no cotidiano da máquina estatal brasileira. Pretende-se, por meio da análise psicossocial, questionar as oportunidades e limites das lideranças que buscam a inovação em meio à estrutura burocrática em que imperam os condicionantes externos ao papel do indivíduo.

Palavras-chave: administração pública, liderança, inovação, recursos humanos.

Abstract

Is “Innovation in Public Administration” awarding an oasis in the midst of a desert? This question underlines the present discussion about leadership and innovation within so-called “new public administration”, which brings about some of the “paradigms” of corporate environment into Brazilian public management. Through social psychology analysis, it aims to analyzing limits and opportunities of leaders that try to enhance innovation throughout bureaucratic structure in which prevails external conditioning factors that limit individual role.

Keywords: public management, leadership, innovation, human resources.

Resumen

¿Será el concurso “Innovación en la Administración Pública”, promovido por la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), un oasis en el desierto? La pregunta se pone como paño de fondo del presente ensayo, teniendo como objetivo la discusión de las cuestiones de liderazgo y innovación en el contexto de la llamada “nueva



administración pública”, modelo que introduzco diversos “paradigmas” del universo corporativo en el cotidiano de la máquina estatal brasileña. Se busco, por la análisis psicosocial, cuestionar las oportunidades y limites de las liderazgos que buscan la innovación en medio de la estructura burocrática en que predominan los condicionantes externos al papel de lo individuo.

Palabras-clave: administración pública, liderazgo, innovación, recursos humanos.

Introdução

Liderança é definida como capacidade de exercer influência (Bergamini 2009) ou, segundo Robbins (2002), de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Quando o conceito é aplicado ao universo corporativo, torna-se imperioso distinguir entre líderes e chefes, uma vez que, desde 1911, toda a doutrina da administração científica (Taylor 1995 [1911]) reduziu a liderança ao exercício da chefia. Estudos sobre a mencionada questão, realizados ao longo do século XX, possibilitaram a conclusão de que nem todo chefe é líder e nem todo líder exerce cargo de chefia (Robbins 2005).

A literatura sobre comportamento organizacional sinaliza amplamente tal mudança (Robbins 2005, Barreto et al 2013) e discute novos e diferentes modelos organizacionais que possam apoiar o exercício da liderança, introduzindo, por exemplo, a noção de estruturas flexíveis (Malvezzi 2008, Georgsdottir e Getz 2004).

Em decorrência, dentre outros fatores, do posicionamento dos governos a favor do “*Estado mínimo*” (Oliveira et al 2010), todas as tentativas de reforma do Estado, em todos os níveis, seguiram a tendência do mundo corporativo, adotando como discurso a necessidade de fortalecer o sentido de liderança em detrimento das “antigas” posturas atinentes à posição de chefes no que tange à gestão interna das instituições e órgãos públicos. A “*nova administração pública*”, nas palavras de Oliveira et al (2010) inclui a adoção da lógica de mercado, concebendo o cidadão como cliente e adotando novas políticas e práticas de gestão, amplamente disseminadas na esfera privada. Afirmam que:

Um traço parece caracterizar a gestão pública brasileira contemporânea: a adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo. Criatividade, postura empreendedora, inovação gerencial, gestão por resultados, contratos de gestão, gestão por competências são alguns dos termos e expressões que, paulatinamente, aderem ao vocabulário cotidiano das diversas instâncias da gestão pública nacional. (Oliveira et al 2010:1455).

Os mesmos autores sinalizam que:

novas incursões, orientadas à modernização do Estado, centradas na adoção de modelos de gestão pública que visam enfatizar a noção de resultado, assim como de instrumentos gerenciais típicos do management,

leadership e do mundo corporativo, vêm caracterizando a gestão pública brasileira (Oliveira et al 2010:1453).

É fácil constatar, entretanto, que a rigidez da estrutura organizacional não sofreu grandes alterações, prevalecendo a ideia do Estado como uma máquina (Morgan 1996) que deve sofrer manutenções e “azeitamentos” apenas quando emperra.

A escassez de literatura que analise a implementação de inovações nos modelos de gestão pública favorecendo a liderança ao invés da tradicional chefia é uma das principais motivações para a elaboração do presente ensaio no qual se empreende a discussão do papel da liderança na administração dos órgãos públicos do Estado Brasileiro a partir da abordagem de Dorna (2007) sobre liderança carismática e da contraposição entre as noções de líder e burocrata com relação à inovação.

Essa escassez de estudos talvez possa estar associada ao imaginário de que burocracias são movidas por forças que se encontram além do controle de líderes (VanWart 2003 apud Oliveira et al 2010:1461).

Em função da prevalência desse imaginário coletivo, o artigo tem início com a discussão indivíduo – sociedade e o papel da liderança ou chefia nesse contexto.

Indivíduo e sociedade

Dorna (2007) discute os excessos e os déficits de autoridade, num percurso histórico do tribalismo ao individualismo, buscando os fatores cognitivo-comportamentais que podem conduzir à prática democrática.

A partir dessa análise, o autor retoma uma velha questão, a saber, “*se a mudança tem lugar através da ação individual ou da ação coletiva, se é a História que faz os homens ou se são os homens que fazem a História*” (Dorna 2007:10). Dois tipos de reducionismos podem advir de tais concepções: entender que a sociedade deriva do que são os indivíduos que a compõem ou, o contrário, conceber os indivíduos como produtos exclusivamente da sociedade que os molda.

A análise de Lhullier, Camino e Sandoval (1997) podem contribuir para esclarecer este paradoxo. Segundo eles, pela ótica marxista, “*o mundo sociológico era ordenado pelas poderosas estruturas sociais e as pessoas apareceriam como indivíduos sujeitos aos caprichos das ideologias e manobras das classes*

dominantes"; ao passo que "*na sociologia parsoniana [...] o indivíduo é o objeto de socialização pelas práticas que surgem nas estruturas sociais*". Em ambas, o pressuposto de que o indivíduo é sujeito às estruturas mais do que agente dentro delas (Lhullier, Camino e Sandoval 1997).

No que tange à relação indivíduo – sociedade, a Psicologia ora coloca o coletivo sob suspeita, ora informa que o indivíduo dispõe de forças que permitem expressões distintas do coletivo. Le Bon (1910) afirma que a coletividade torna o indivíduo irracional pela perda do juízo pessoal em troca das normas fluidas das massas. Diz também que os grupos mediatizam os indivíduos, inibem a criatividade e o arrojo pessoal, gerando conformismo ao consenso médio. Por sua vez, autores tanto da Psicologia Social clássica como também da moderna discutem a questão da autonomia, entendida como percepção do funcionário sobre a liberdade que possui para utilizar seu estilo pessoal na execução de seu trabalho, apontando para o fato de que a estrutura mais flexível favorece a percepção de autonomia, que, por sua vez, está relacionada à liberdade que o indivíduo possui para utilizar seu estilo pessoal na execução de seu trabalho (Asch 1971).

Lhullier, Camino e Sandoval divergem em relação a Dorna quanto ao fato de a natureza humana ser vulnerável à manipulação ideológica. Dorna aceita este ponto de vista, mas entende que o ser humano é capaz de resistir a ela. Sabe-se que, tanto o fascismo quanto o nazismo revelaram, historicamente, esse potencial manipulativo em relação às massas que, cegas e fascinadas, seguiam os líderes. A questão que deriva dela é: esse poder manipulativo opera somente em condições de autoritarismo ou ele se faz presente também nas sociedades democráticas?

Em outras palavras, a mudança social tem lugar pela ação individual ou coletiva? A História faz os indivíduos ou estes fazem a História? Se a democracia remete à ideia de processos decisórios de caráter colegiado e de uma ordem construída socialmente pela negociação, o carisma remete, por sua vez, a uma autoridade de caráter quase religioso, messiânico, evocando talvez estágios pré-modernos da civilização.

Tais considerações, uma vez remetidas à discussão da liderança – carismática ou não – e ao papel da liderança no contexto indivíduo – sociedade e na vida pública, levam às perguntas de Wolfgang Schluchter (2009), que procura mostrar que uma "*democracia com liderança*" (*Führerdemokratie*) distingue-se claramente de uma "*ditadura com liderança*" (*Führerdiktatur*), dado que também se confirma, segundo sua leitura, pelo fato de que este tipo de democracia é uma combinação de dominação legal e dominação carismática (Wolfgang Schluchter 2009 *apud* Sell 2011).

A discussão indivíduo - sociedade é pertinente à análise da burocracia como limitadora do papel do indivíduo pelo excesso de determinantes externos, uma vez que a chamada nova administração pública, ao introduzir parâmetros do

universo corporativo, desenha a liderança com forte acento individual, o que pode representar um paradoxo frente ao forte controle dos meios sobre o qual se fundamenta o aparelho de Estado. Será, então, o prêmio da inovação o reconhecimento àqueles que conseguem ultrapassar os limites impostos à ação individual pela estrutura burocrática?

Analisa-se, a seguir, alguns elementos da teoria organizacional sobre a liderança, incluindo a discussão liderança – chefia e os conceitos de liderança carismática e transformacional que serão utilizados para a melhor compreensão dos casos de inovação na administração agraciados com o prêmio da ENAP.

Liderança ou chefia?

Para melhor compreender a diferença entre líder e chefe, cabe distinguir entre os conceitos de autoridade e poder. Hunter (2003:26 *apud* Cunha e Silva 2010) afirma que poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer algo, mesmo que a pessoa preferisse não fazê-lo, ao passo que autoridade diz respeito à habilidade de levar alguém a aceitar realizar algo em função da influência de outrem. Nesse sentido, enquanto o chefe usa o poder, o líder usa da autoridade.

No contexto da administração pública, o termo gestor tem sido utilizado de maneira ambígua, a meio caminho entre o velho chefe e o novo líder. Pesquisas indicam que *“embora as qualificações gerenciais sejam importantes, elas não são suficientes para garantir os resultados pretendidos”* (Cunha e Silva 2010:6), sinalizando que, nesse contexto, o gestor se aproximaria mais do antigo chefe.

As teorias situacionais de liderança assumem que a eficácia da liderança depende da situação e que, à semelhança da relação pai-filho, ocorre a redução do controle sobre os liderados [filhos] na medida em que estes se tornam mais maduros e responsáveis.

Paul Hersey e Kenneth Blanchard, dois dos teóricos mais importantes nessa área, afirmam que a liderança é uma situação de inter-relação entre a quantidade de orientação e direcionamento (comportamentos relativos à tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento ligado ao relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (*“maturidade”*) dos (as) subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Na vida corporativa, espera-se também que a liderança imprima direção estratégica à organização, ou seja, atue na imagem ou padrão de entendimento que tem significado para os que estão envolvidos e que imprima uma concepção e uma direção que estejam acima e além do que está estabelecido ou cristalizado na organização.

No caso da gestão pública brasileira, a estratégia de introdução do novo modelo de administração é, na maior parte das vezes, estabelecida por órgãos superiores e, pela ambiguidade do termo gestor, pode incentivar a manutenção da atitude de liderança ou de chefe, conforme a conveniência da situação.

Liderança carismática e transformacional

Os estudos sobre liderança tiveram início com a abordagem do líder universal, tomando por base homens que eram vistos como invencíveis, detentores de traços de personalidade e de qualidades consideradas excepcionais, tidos como principais protagonistas dos eventos e ações históricas que marcaram a história da humanidade. Tal associação da ideia de liderança à do “grande homem/mulher” capaz de colocar o seu “dom” em prática e de obter bons resultados em quaisquer circunstâncias - especialmente nas difíceis, foi posteriormente renomeado como liderança carismática.

O caráter excepcional associado ao carisma que caracteriza esse tipo de liderança pode ser definido como:

uma certa qualidade duma personalidade individual, em virtude da qual ele [o indivíduo] se situa à margem dos homens comuns e é tido como dotado de poderes sobre-humanos, sobrenaturais, ou pelo menos de poderes ou qualidades específicas excepcionais... e é com base nessas qualidades que o indivíduo é tratado como líder (Weber 2004 [1947]:359-360).

Como “*processo em que um ou mais indivíduos definem a realidade de outros*” (Smircich e Morgan 1982), o carisma é um fenômeno em que a qualidade de liderança é advinda de tais características pessoais.

Na relação líder – liderado, a imagem da realidade proposta pelo líder pode ser *hegemônica*, como no caso de *líderes carismáticos ou totalitários*, que hipnotizam ou magnetizam os seguidores, ou *construída coletivamente*, a chamada liderança participativa.

Quanto à liderança transformacional, considera-se que o líder transforma e motiva os seguidores, fazendo com que eles percebam a importância dos resultados, das tarefas e do trabalho realizado, induzindo-os a transcenderem ou ultrapassarem os seus próprios interesses em prol dos objetivos do grupo ou da organização, fomentando seu empenho no cumprimento da missão da organização. Esse tipo de liderança está relacionado aos efeitos que consegue

exercer sobre os seguidores: estes devem sentir confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder.

Ao longo do tempo, pesquisas empreendidas no universo corporativo indicaram que os chamados “salvadores de empresas” – lideranças carismáticas e transformacionais - nem sempre conseguiam atingir os seus objetivos, e constatou-se também que muitas organizações de sucesso têm pessoas “normais” a conduzir os seus destinos. Analogias com o setor público são inevitáveis, uma vez que às lideranças carismáticas e transformacionais não caberia o papel de “salvar o Estado”, mas, eventualmente, inovações incrementais que contribuíssem com o “azeitamento” da máquina estatal anteriormente mencionado.

Criatividade, inovação e liderança sob as asas da burocracia estatal

Diz Kirton (1989:7) que *“os adaptadores preferem ‘fazer melhor as coisas’, ao passo que os inovadores trocam a eficiência imediata por ‘fazer as coisas de forma diferente’*”. Afirma também que os burocratas estão preocupados com a precisão, a confiabilidade e eficiência, que normalmente só serão alcançadas em processos adaptativos (Kirton 1989:31).

Unsworth (2001) é um estudioso do tipo de engajamento dos indivíduos no processo criativo, explicando que os comportamentos podem ter início via escolha autodeterminada ou serem causados por demandas externas. Na primeira, revela-se a autonomia e as pessoas experimentam a si próprias como iniciadoras de seu comportamento, ao passo que, quando as ações causadas por demandas externas, o indivíduo se engaja em um comportamento porque a situação assim o exige.

A partir desse pressuposto, o autor identifica quatro tipos de criatividade, descritas a seguir:

- Responsiva: O indivíduo tem o menor nível de controle sobre suas escolhas na solução de problemas. Trata-se de uma situação corriqueira em uma organização, em que geralmente se propõe a formação de um grupo especificamente alocado para resolver um determinado problema. A autonomia na escolha das tarefas é limitada e deve-se responder aos problemas apresentados (colocados) em função de motivos exteriores.
- Esperada: Há uma expectativa externa para a solução de um dado problema. Na organização, corresponde, por exemplo, ao momento em que foram implementados os círculos de controle de qualidade ou gestão da qualidade total. Pressupõe-se a necessidade de descobrir problemas, mas em função de motivos exteriores.

- Contributiva: Nela, o comportamento é autodeterminado e baseado num problema claramente formulado. Exemplo: um (a) empregado (a) que escolhe se engajar na solução criativa de um problema no qual ele (a) não está diretamente envolvido. É uma resposta voluntária a questões abertas específicas, na qual os problemas são apresentados (colocados) em função de motivos internos.
- Proativa: Motivada por fatores internos, representa a busca ativa por problemas para resolver ou o processo de descobrir problemas em função de motivos internos.

Uma análise, ainda que superficial, dos projetos premiados, revela o predomínio da criatividade responsiva e esperada.

Concurso Inovação na Gestão Pública Federal

Atualmente em sua 17ª edição, o concurso tem como proposta “*representar um estímulo à disseminação de soluções inovadoras em organizações do Governo Federal, [...] para que o Estado brasileiro aumente a qualidade do atendimento e melhore a eficácia e eficiência dos serviços ofertados aos cidadãos*” (Brasil 2013).

O concurso utiliza como conceito de inovação as “mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade” (Brasil 2013).

Os parâmetros que embasam o concurso e seus critérios de seleção encontram sintonia com os princípios anteriormente comentados da nova administração pública, premiando iniciativas desenvolvidas nos órgãos e entidades do poder executivo federal. Visto sob essa ótica, tem premiado inovações que possam reduzir custos ou aumentar receitas do Estado (mais eficiência na arrecadação de impostos, evitar desperdícios, por exemplo).

Burocracia *versus* estruturas flexíveis

Estruturas são necessárias para garantir a regularidade, mas podem matar a criatividade. Em função de serem representações compartilhadas, espaços para autoralidade e subjetividade, elas também estarão determinadas pela aceitação ou rejeição ao novo. A flexibilidade organizacional defendida por inúmeros autores (as) como necessária à promoção da criatividade é sinônima de limites de tolerância amplos e constantemente ampliados. Mas essa flexibilidade é

antônima à burocracia, onipresente na realidade e no imaginário de todas as organizações e, em particular, na máquina estatal (Barlach 2009).

A flexibilidade é necessária em função das crises hoje enfrentadas pelas organizações, que dizem respeito aos aspectos operacionais, funcionais e adaptativos, tais como: a) diferenças entre o trabalho prescrito e real, tornando inviável o controle pela regulamentação externa; b) necessidade de rapidez na tomada de decisões, tornando a centralização inviável; e c) exigência de contínuo desenvolvimento pessoal, tornando inviável a execução do treinamento por meio de regras formais (Malvezzi 2008).

Num cenário em que líderes e gestores carecem da compreensão de todos os aspectos do contexto, bem como da certeza do significado, do valor e do poder das informações de que dispõem e não podem garantir a eficácia de suas decisões, a flexibilidade torna-se, então, um aspecto crucial para a sobrevivência e eficácia das organizações e instituições na contemporaneidade.

Para Georgsdottir e Getz (2004:166), flexibilidade pode ser definida como *“capacidade de mudança e adaptação a um ambiente desafiador”* e também como sinônimo das margens de liberdade permitidas pela estrutura. Pode ser adaptativa – quando os desafios estão presentes no ambiente – ou espontânea – uma preferência pela mudança sem que haja qualquer pressão externa.

A partir da representação de inovação como “os processos comportamentais e sociais envolvendo indivíduos, grupos ou organizações na busca de alcançar mudanças desejáveis e evitar as penalidades da inação” (Georgsdottir e Getz 2004), os autores desenvolvem a análise da flexibilidade como característica do (a) inovador (a) e da audiência (indivíduos ou grupos envolvidos com a avaliação da inovação) (Barlach 2009).

A flexibilidade permite [ao inovador] superar os impasses quando da resolução de problemas, ver os problemas de uma perspectiva que não havia sido notada antes e até mesmo identificar novos problemas para solucionar (Georgsdottir e Getz 2004:173).

Quanto à audiência para a inovação – envolvendo seu processo de avaliação – a necessidade de flexibilidade se evidencia em função de que esta precisa ser receptiva, dando oportunidade às ideias novas e não usuais, sendo capaz de ouvir e receber propostas de todo tipo de pessoas.

A estrutura flexível seria, então, o corolário da liderança que propiciaria mudança e inovação em qualquer ambiente de trabalho organizado revelando, assim, o paradoxo da chamada nova administração pública que, se, por um lado, insere a

lógica do setor privado nas organizações públicas, por outro, mantém o engessamento da máquina estatal.

Em outras palavras, a flexibilidade, tão necessária à configuração organizacional propiciadora da inovação, tem que enfrentar, nas organizações privadas, o já cristalizado modelo taylorista, rígido e controlador e, na administração pública, a própria estrutura burocrática.

Considerações finais

As atividades de administração das organizações públicas assentam num modelo burocrático de organização em que a coordenação hierárquica possui áreas próprias de atuação; as relações são do tipo superior - subordinado e existe uma centralização e controle dos processos. São várias as debilidades que este modelo apresenta, notadamente: reduzida flexibilidade no processo de decisão, falta de transparência, baixo grau de responsabilização e de inovação e uma cultura mais preocupada com os procedimentos do que com o desempenho.

Saraiva Silva (2002) destaca a rigidez burocrática como fator crítico de desajuste e conflito. Muito dependentes de normas e tendendo a processos de acomodação de interesses, os líderes e liderados acabavam por vivenciar inúmeros sentimentos negativos, tais como desestímulo, instabilidade e resistência a mudanças, com fortes implicações sobre a ambiência organizacional.

O movimento em torno da construção de um neogerencialismo (*neo-managerialism*) tenta induzir os gestores públicos a assumir o papel de líderes empreendedores (Terry 1998 *apud* Oliveira et al 2010:1460), criativos e inovadores, sem a contrapartida da estrutura flexível, fundamental para possibilitar o estabelecimento de uma dinâmica de inovação permanente, capaz de transformar, efetivamente, a gestão do Estado brasileiro.

Cabe notar, entretanto, que o concurso de inovação na gestão pública permite, no interior da máquina estatal burocrática, a visibilidade de lideranças e projetos voltados à inovação. Tem o mérito de proporcionar exemplos concretos, servindo de incentivo indireto para novas propostas. Para que este processo de inovação assuma um caráter de fluxo contínuo, é necessário que as lideranças sejam incentivadas não somente em direção à redução de custos e aumento de receitas, mas também ao próprio papel do Estado, seus mecanismos e seu funcionamento.

Martins (1997 *apud* Oliveira et al 2010:1460) afirma que, se a liderança é uma variável em muitos casos incompreendida, inconclusiva, e mesmo contraditória, é porque apresenta complexidades ainda pouco exploradas e, possivelmente, ainda mais amplas quando considerado o território das organizações públicas. A proposta de novos mecanismos de gestão pública deveria, portanto, vir

acompanhada de análises mais profundas sobre o construto da liderança, considerando tanto as especificidades do fenômeno no micro, meso e macro contextos do setor, quanto suas mais variadas abordagens: de traços, comportamental, situacional, cultural e mesmo seu caráter carismático ou transformacional.

Referências

- Asch S. *Psicologia social*. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional, 1971.
- Barlach L. A liderança carismática segundo Alexandre Dorna. *Revista Brasileira de Psicologia Política* 2012, 12(24): 320-328.
- Barreto LMTS, Kishore A, Reis GG, Baptista LL, Medeiros CAF. Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível? *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* 2013. 48(1): 34-52.
- Bergamini CW. Liderança, administração do sentido. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- Brasil. *Concurso Inovação na Gestão Pública Federal*. Disponível na internet em: <http://inovacao.enap.gov.br> [Data de acesso: 26 Abr. 2013].
- Dorna A. *A psicologia política, o líder carismático e personalidade democrática*. Lisboa: Livros Horizonte, 2007.
- Ferreira CFCM. *A liderança das chefias intermédias da administração local*. Dissertação de mestrado (Administração e Gestão Pública) - Universidade de Aveiro, 2010.
- Georgsdottir AS, Getz I. How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. *Creativity and Innovation Management* 2004, 13(3):166-175.
- Grand J. *Motivation, agency and public policy*. New York: Oxford University, 2003.
- Kirton M. *Adaptors and innovators*. London: Routledge, 1989.
- Le Bon G. *A psychologia politica*. Rio de Janeiro: Livraria Garnier, 1910.
- Malvezzi S. *Desarrollo organizacional*. 2008. *Mimeo*.
- Morgan G. *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- Oliveira FB, Sant'Anna AS, Vaz SL. Liderança no contexto da nova administração pública: Uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública* 2010, 44(6):1453-75.

Robbins S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2005.

Lhullier LA, Camino L, Sandoval SAM. (Orgs.). *Estudos sobre comportamento político teoria e pesquisa*. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1997.

Sell CE. Democracia com liderança: Max Weber e o conceito de democracia plebiscitária. *Revista Brasileira de Ciência Política* 2011, 5: 139-166.

Smircich L, Morgan G. Leadership, the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science* 1982, 18(3):257-273.

Taylor FW. *Princípios de administração científica*. Editora Atlas, 1995.

Unsworth K. Unpacking creativity. *Academy of Management Review* 2001, 26(2):286-297.

Weber M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, [1947] 2004.