

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS: Uma análise na Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis.

Eduardo de Souza

Resumo: O presente estudo aborda o papel da Liderança nas Organizações Públicas Brasileiras, tendo como base a Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis, sabendo-se que com um sistema público cada vez mais desacreditado, é de grande relevância o maior conhecimento sobre a atuação de líderes no cotidiano da gestão pública, seja coordenando equipes ou mesmo atuando na execução de estratégias e planejamentos governamentais para garantir melhor qualidade dos produtos e serviços gerados. Esse trabalho tem como objetivo analisar a importância da liderança na administração pública brasileira, na busca por proporcionar uma melhoria no serviço público. Apresentando um referencial teórico acerca da liderança organizacional; apresentados aspectos históricos da evolução da administração pública brasileira; e abordando o papel da liderança dentro das organizações públicas brasileiras.

Palavras-chave: Liderança. Gestão Pública. Gestão de Pessoas. Comportamento Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas iniciou-se um movimento global para discutir o modelo de gestão adotado pelos governos, tendo como propósito mudanças no gerenciamento da administração pública, construindo gradativamente organizações mais estruturadas e voltadas para resultados. Em face destas mudanças as organizações tem buscado investir em capital intelectual, pois o mesmo é visto como bem precioso que representará melhoria de serviços prestados a sociedade (BARROS NETO; SILVA, 2014).

Sendo assim, o grande desafio dos líderes na atualidade é gerenciar o potencial de cada indivíduo na organização, desenvolvendo habilidades latentes e desafiando os colaboradores a desenvolverem-se não só como profissionais, mas também como pessoas e, o mais importante, como cidadãos.

Importante salientar que no serviço público a parceria e o trabalho integrado já não são apenas mais um jeito de prestar serviços, mas a única forma de enfrentar o duplo desafio de resolver problemas socioeconômicos complexos com cada vez menos recursos.

Além disso, com a redução dos cargos gerenciais, e o enxugamento da máquina pública, é necessário que o gestor seja muito mais que um simples gestor público, seu papel

ganha grande relevância no objetivo de construir equipes auto administradas e levar à responsabilização para a linha de frente.

Os profissionais da área de desenvolvimento e gestão de pessoas no setor público têm um papel fundamental em apoiar a implementação na prática e coordenar os projetos para promover a mudança cultural e de evolução no papel da liderança.

Neste sentido o presente artigo tem como objetivo geral verificar como ocorre o exercício da liderança na Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis, escolhida por conveniência do pesquisador, tendo por objetivos específicos: identificar a percepção dos gestores e dos subordinados quanto às diferenças entre líderes e chefes; características esperadas para um líder segundo os servidores; observar como a liderança está presente no dia a dia da Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis; propor, considerando a fundamentação teórica e os desafios identificados no presente trabalho, requisitos a serem considerados para futuros programas de formação de gestores.

Quanto à metodologia de pesquisa, é classificada como estudo de caso e o seu caráter é exploratório. A metodologia de análise dos dados aplicada neste trabalho é qualitativa e descritiva, limitando-se à observação direta, à análise documental e à aplicação de questionários compostos por perguntas abertas.

Este artigo, além da introdução e das considerações finais, está dividido em três seções: na primeira é apresentado um referencial teórico acerca da liderança organizacional; na segunda, são apresentados aspectos históricos da evolução da administração pública brasileira e é abordado o papel da liderança dentro das organizações públicas nacionais; e na terceira são apresentados os resultados da pesquisa realizada na Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis quanto à aplicação dos preceitos da liderança

2. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Para que se possa observar e identificar a importância do papel da liderança dentro das organizações públicas, é necessário que se conceitue a Liderança.

Rayol (2009) em sua obra afirma que o assunto liderança é de difícil consenso quanto à sua definição e, haja vista que além de existir uma diversidade de autores que abordam o assunto, muitas são as linhas de pesquisa que beiram o sensacionalismo, a autoajuda e o viés prescritivo.

O autor aborda que liderança pode ser entendida como um processo interpessoal de influência no qual um indivíduo, mediante suas características pessoais, exemplo pessoal e ações, conduz um grupo de pessoas, inspirando-as e incentivando-as à colaboração e cooperação para o cumprimento de tarefas ou missões comuns ou compartilhadas, processo este inserido e influenciado por uma conjuntura social, econômica e política.

Para Nez (2008) liderar é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

Hunter (2004) afirma que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. A liderança, então, se constitui em um fenômeno social que ocorre, exclusivamente, em grupos sociais.

Para Maak e Pless (2009) o líder deve ter responsabilidade ativa na solução dos problemas e estimular a liderança global responsável, consciente e capaz de cuidar da necessidade de terceiros, aspirando por melhorar o ambiente de trabalho e, como consequência, o mundo que vive.

Ouimet (2002) cita que a liderança pode inclusive estimular os colaboradores para uma aplicação mais eficiente dos conhecimentos recebidos em sua qualificação profissional, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e agradável para todos na organização.

Segundo Drucker (2001), a liderança é exercida por uma pessoa que possui seguidores, essa pessoa é capaz de fazer com que esses seguidores ajam corretamente. Por isso, um líder não precisa ser necessariamente amado ou admirado, pois popularidade não é liderança, resultados sim. O autor ainda salienta que a posição hierárquica dentro da empresa não faz do gestor um líder, pois nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe.

De acordo com Covey (2000), há pessoas que, mesmo ocupando cargos de chefia, não exercem liderança, o máximo que conseguem é obediência por coação ou por interesses particulares das pessoas a quem chefiam, enquanto há pessoas que exercem influência sobre as outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia.

Stanford (2007) cita que existem nas organizações os líderes formais nomeados e os líderes informais capazes de exercer o poder de influenciar e controlar o comportamento e o trabalho de outras pessoas. Os líderes informais podem ser pessoas com poder posicional, ou

seja, são líderes de outros setores da empresa, mas não estão diretamente envolvidos no setor ou projeto em questão, ou são pessoas que não têm qualquer posição formal de liderança, mas influenciam o comportamento das pessoas.

Ainda segundo Stanford (2007), embora os líderes formais possam ter mais acesso a informação, os líderes informais podem exercer maior poder de persuasão e desenvolver trabalhos com maior eficácia.

Chiavenato (1999) relata que as práticas dos estilos de liderança variam de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. O estilo de líder irá depender de igual forma, das características do grupo a ser liderado.

Conforme Corbari (2004), na tentativa de acompanhar as transformações ocorridas em nível mundial nas últimas décadas, principalmente no tocante ao desenvolvimento tecnológico e à globalização econômica, o poder público alterou substancialmente seu modelo de gestão de uma Administração Pública Burocrática para Administração Gerencial. Para a autora, o primeiro enfatiza os procedimentos e tem como foco o controle das atividades, o segundo prioriza a redução de custos e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

No próximo capítulo, será abordada a evolução da gestão pública no Brasil, desde o a colônia até os dias atuais. Só através de um estudo aprofundado da história da gestão pública nacional, é que se podem identificar os costumes e a forma como se desenvolveu e como pode ser melhorada a aplicação da liderança dentro dos órgãos públicos.

3. LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Para que se possa observar o importante papel da liderança inserida na gestão pública brasileira, é salutar que se busque compreender a evolução da gestão pública brasileira até os dias atuais.

2.1 Evolução da Gestão Pública no Brasil:

Pinheiro, Wilhelm e Sachs (2001) citam que o processo de loteamento de cargos e o abuso de autoridade na delimitação das atribuições dentro da gestão pública foram costumeiros desde o período colonial (1500-1822), atravessando o período Imperial (1822-1889) e chegando mesmo à República Velha (1889-1930) e aos dias atuais.

Abrucio (1997) afirma que mesmo com o surgimento da sociedade capitalista e industrial e com a formação do Estado burocrático, ainda persistiram resíduos do patrimonialismo entre funcionários públicos, políticos e alguns setores da sociedade.

As transformações sofridas pela população brasileira mesmo durante o período do estado autoritário e do golpe militar de 1964 foram conduzindo a nação a repensar suas estruturas administrativas tanto dos setores públicos quanto privados (BARROS NETO, 2004).

A forma como foi desenvolvida a estratégia administrativa adotada pelo Estado brasileiro com o passar dos anos é discutida por Motta (2007), que aborda que a administração pública desenvolveu-se como um dos grandes instrumentos para a manutenção do poder tradicional, e carregava fortes características desse poder.

O modelo de organização e gestão obedecia menos a critérios técnicos racionais e democráticos para a prestação de serviços e mais a sistemas de loteamento político, para manter coalizões de poder e atender a grupos preferenciais.

Pinheiro, Wilhelm e Sachs (2001), apontam que a partir de 1994, com a implementação do Plano Real e a estabilização da economia, surgiram novas propostas de modernização e reforma do estado que permitiram avaliações das instituições e seus gestores públicos.

Isto foi possível, com a criação das agências reguladoras de empresas estatais, do estímulo crescente do controle social sobre a qualidade dos serviços e criação de novos canais de comunicação direta dos cidadãos com o governo. Essas medidas representaram um avanço considerável na adoção de princípios gerenciais e de liderança na forma como se lida com a administração pública no Brasil.

Castro e Franco (1992) afirmam que fica cada vez mais claro que o caminho a ser seguido é a qualificação dos profissionais dirigentes, prepará-los para administrar as instituições com comprometimento, tendo facilidade de comunicação e principalmente com habilidades e características de liderança.

3.2. Sistemas de liderança da gestão pública brasileira:

Ser líder na gestão pública parece uma tarefa ainda mais complexa se comparado ao gestor privado, tendo em vista que o indivíduo lidera um público diversificado, passa-se a ter

peças de toda a comunidade que o estarão avaliando, o que torna essa tarefa desafio constante e sem dúvida interessante.

De acordo com Abrucio (1997) mesmo com modelos de gestão distintos entre gestão pública e a gestão empresarial, vem se tornando cada vez mais presente no Brasil, o apoio de forma contundente de reformas e adoção de um estado gerencial, buscando a adoção de práticas usadas em empresas privadas para órgãos públicos.

Para garantir esta melhoria nos produtos e serviços prestados, a estratégia da administração pública é desenvolver e investir na liderança. Houve no ambiente organizacional um aumento na complexidade e no nível de mudanças, e isso trouxe a necessidade de se ter um líder experiente, com habilidade para lidar com os problemas organizacionais (BARROS NETO, 2017)

Para Hunter (2006) os líderes públicos são envolvidos por inúmeros objetivos, com distinção de racionalidades e interesses. No setor privado, os objetivos são mais nítidos, pois o foco é o lucro, que é mensurado por meio de indicadores econômico-financeiros.

Para o autor diversos fatores burocráticos limitam e inibem as ações do líder na administração pública, e por consequência os resultados. Entre os fatores inibidores estão os cargos com funções demasiadamente explícitas e documentadas; deveres, autoridade e prestação de contas codificadas; e o reduzido controle e autonomia sobre os recursos. Para os liderados, tais aspectos atuam como substitutos da liderança.

Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) citam que o estilo de liderança está ligado à eficácia, pois cada estilo deve ser orientado de acordo com o ambiente interno das organizações. Porém, observou-se que a senioridade e a eficácia dos líderes são mais positivas nos órgãos públicos e negativas no setor privado.

Os autores ainda abordam que a sociedade tem exigido cada vez mais transparência, eficácia e ética na administração pública, por essa razão o princípio de liderança no setor privado está se adequando cada vez mais aos setores públicos.

Para Andersen (2010) os gestores públicos apresentam quase o mesmo comportamento sobre o uso da intuição ao tomar decisões, o que corrobora a necessidade de se estudar mais profundamente a liderança na Administração Pública para melhor compreensão da importância do tema nesta área nas três esferas governamentais.

Rayol (2009) cita que a ação do líder na administração pública tem de estar em consonância com seus valores para que seja ética, e esses valores, por sua vez, devem estar respaldados por conduta que sirva de exemplo. Todavia, para que o líder consiga levar a cabo sua função de criador de sinergia e mediador entre equipe e organização pública, é essencial que sua existência seja descoberta pela direção e sobre seus ombros seja depositado o correspondente poder hierárquico.

Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) abordam que a modernização da gestão pública no Brasil, com ênfase em princípios de gerenciamento, liderança e cobrança de resultados como já acontece no setor privado, é um processo complexo e ainda em fase de ajustes e adaptações.

Embora alguns resultados já possam ser observados, muitas questões permanecem em aberto, principalmente em se tratando de relações entre o novo modelo de administração pública e construção de lideranças apresentou e discutiu essas questões, concluindo que vem ocorrendo, além disso, revela-se evidente a utilização de tais iniciativas como bandeira e plataforma política, tendo por base o apelo positivo que noções como resultados e eficiência causam sobre a opinião pública e o eleitorado.

4. LIDERANÇA NA FUNDAÇÃO MUNICIPAL DE ESPORTES DE FLORIANÓPOLIS

A Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis é uma fundação pública vinculada à Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Juventude, instituída pela Lei nº 2.600, de 16 de junho de 1987, entidade dotada de personalidade jurídica privada, de caráter beneficente, sem fins lucrativos, instituída com sede e foro no Município de Florianópolis e jurisdição em todo o seu território.

A Fundação conta em seu organograma com catorze funcionários, sendo alguns deles de caráter comissionados e outros servidores públicos concursados. O órgão é administrado por um Superintendente escolhido pelo Prefeito de Florianópolis.

O órgão tem por finalidade conjugar os esforços do Poder Público e da comunidade para o desenvolvimento do esporte amador em Florianópolis; promover a articulação entre as entidades públicas e organizações da comunidade para a formulação e execução da política municipal de esportes; mobilizar a opinião pública no sentido da indispensável participação

comunitária nos programas esportivos da Capital; orientar o esporte como estratégia de cunho educacional objetivando o desenvolvimento das pessoas e das comunidades; privilegiar a execução política de recreação, lazer e iniciação esportiva em favor das crianças e dos adolescentes, sobretudo de comunidades carentes, visando seu desenvolvimento psicomotor e sua integração social; propiciar a iniciação, formação, treinamento e aperfeiçoamento nas várias modalidades esportivas; celebrar convênios, acordos e contratos com entidades públicas ou particulares que objetivem promover o esporte amador; estudar, projetar e executar, com recursos próprios ou transferidos, a construção, ampliação ou reforma de prédios e instalações destinados ao desenvolvimento de atividades esportivas no Município; explorar, através de arrendamento, os campos e quadras esportivas de sua propriedade, observadas a sua finalidade; e exercer quaisquer outras atividades relacionadas com o esporte e a educação física, compatíveis com suas finalidades (Lei nº 2.600, de 16 de junho de 1987)

Para a constituição deste artigo, num primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica e num segundo momento uma pesquisa de campo com questionários com perguntas abertas sobre o conceito de chefia e liderança no serviço público, que foram aplicados aos Diretores e aos servidores da Fundação Municipal de Esportes. Com os dados coletados, buscou-se uma abordagem qualitativa para análise das questões.

Foram distribuídos questionários a onze servidores, dois diretores e um superintendente, todos pertencentes ao quadro da fundação pública. Do total, quatorze entrevistados devolveram o documento, totalizando uma amostra de 100% dos funcionários.

Dentre os primeiros questionamentos feitos aos profissionais, foi sobre o conceito de o que é ser chefe e, em seguida, o que é ser líder. As respostas dos nove servidores sobre o que entendem por chefia e por liderança estão dispostas no Quadro I a seguir.

Quadro 1 – Conceitos de chefia e liderança para os Funcionários da Fundação Municipal de Esportes

CHEFIA	LIDERANÇA
Não sabe tratar sua equipe de trabalho	Sabe trabalhar em equipe
Autoritarismo	Autoridade consentida
Indivíduo insensível	Relações interpessoais
Imposição de tarefas	Delegação
Manda fazer as atividades	Exerce influência positiva
Benefício próprio	Relação de confiança
Não está aberto ao diálogo e sugestões	Respeita opiniões e idéias

Fiscaliza	Confia na Equipe
Desmoraliza os funcionários	Assume a responsabilidade

Fonte: Pesquisa de campo realizada na Fundação Municipal de Esportes (2017).

Através deste primeiro resultado da pesquisa, pode-se observar que para os funcionários o chefe não pode ser considerado apenas como uma pessoa que só ocupe um espaço na organização, e sim ter responsabilidade com o grupo e com o cargo que exerce.

Fica clara a compreensão do conceito de chefe sendo autoritário e evidente que para grande parte dos entrevistados, o chefe é aquele que dispõe de autoridade formal, mediante a investidura de um cargo.

Já quando se fala do papel do líder, a forma como os funcionários o definem é totalmente diferenciada. Vale ressaltar que os líderes são avaliados pelos resultados que obtém em seu trabalho, pela qualidade do seu relacionamento interpessoal e pela capacidade de estarem sempre aprendendo. O exercício da liderança exige, também, uma constante busca de autoconhecimento e de autodesenvolvimento. É importante ressaltar que a liderança está no espírito do indivíduo, e não no cargo.

Posteriormente, foram questionados se existia alguma diferença entre chefiar e liderar e se acreditavam que na administração pública haveria necessidade de chefes ou líderes, e por fim foi solicitado que enumerassem as características que um líder deve ter.

Na visão dos entrevistados, o papel do chefe autoritário e fechado a novas ideias e a uma gestão compartilhada ficou no passado. Não há mais espaço para o líder centralizador e autoritário tanto dentro das empresas, quanto no setor público.

Para eles, ser chefe é fazer as pessoas fazerem o que não se sentem motivadas pensando apenas no resultado final. Entretanto, para os funcionários, o papel do líder é muito mais completo, sendo missão dele motivar as pessoas a fazer por si mesmo muito mais do que elas normalmente fariam, trabalhando motivadas e comprometidas com o resultado final esperado.

A pesquisa ainda constata que para os funcionários, o líder é motivo para a ação, e só há uma forma de motivar para a ação, é entender o comportamento humano e ter a habilidade de orientar o outro a perceber o seu potencial interior e aí se sentirem aptos a agirem.

Ao serem questionados se na administração pública há necessidade de chefes e/ou líderes, os entrevistados citaram que o líder é imprescindível, uma vez que as equipes de trabalho apresentam um diferencial muito grande e requerem ações de liderança.

Ainda mais que conseguir motivar suas equipes de trabalho é um grande desafio encontrado pelos gestores públicos, que contam com diferença tipos de funcionários se comparado com o setor privado, considerando em especial as formas de contratação, a estabilidade do servidor público e os cargos políticos comissionados.

Foi perguntado também aos funcionários, se eles identificavam seus gestores, como líderes ou como apenas chefes, os resultados podem ser vistos na Tabela I.

Tabela 1 – Tipos de gestores identificados pelos funcionários da Fundação Municipal de Esportes

	Lider	Chefe
Nº Funcionários	4	7
%	36%	64%

Fonte: Pesquisa de campo realizada na Fundação Municipal de Esportes (2017).

Observa-se que grande parte dos funcionários não observam seus gestores como potenciais líderes, falta ainda muito a ser desenvolvido nos métodos de gestão para que se possa colher os frutos de uma liderança organizacional plena.

Na mesma linha de raciocínio perguntou-se aos gestores da Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis, se eles se consideravam apenas um chefe, ou um líder. Os resultados podem ser observados na Tabela II.

Tabela 2 – Auto-avaliação dos gestores da Fundação Municipal de Esportes

	Lider	Chefe
Nº Diretores	3	0
%	100%	0%

Fonte: Pesquisa de campo realizada na Fundação Municipal de Esportes (2017).

Diante do resultado, identifica-se que há uma discrepância entre o que pensa os funcionários, e o que pensam os gestores da Fundação. É preciso que haja um melhor diálogo e uma melhor autoavaliação por parte dos gestores, sendo que estes precisam ser mais sinceros com o grupo e com si mesmo.

Só através do trabalho em conjunto, da união de esforços e da vontade dos gestores em melhorar, é que será possível se observar melhores números e resultados da organização.

Outro questionamento feito junto aos funcionários foi quanto a sua valorização dentro da organização, os resultados podem ser observados na tabela III.

Tabela 3 – Grau de satisfação dos funcionários da Funcionários da Fundação Municipal de Esportes

	Pouco Valorizado	Valorizado	Muito Valorizado
Nº Funcionários	8	3	0
%	73%	27%	0%

Fonte: Pesquisa de campo realizada na Fundação Municipal de Esportes (2017).

A partir deste resultado, é possível observar que nenhum entrevistado se sente muito valorizado, sendo 27% se sentindo valorizado e um esmagador percentual aponta que 73% dos liderados se sentem pouco valorizados. Representando um problema por parte dos gestores, que não observaram as reais necessidades de seus colaboradores.

Diante do exposto, a pesquisa apresentada nesse artigo proporcionou esclarecimentos sobre o conceito de chefia e liderança, deixando evidente a importância de se preparar os líderes nas instituições públicas brasileiras, tendo por base a Fundação Municipal de Esportes

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desta pesquisa, pode-se observar que há uma tendência que os servidores, dentro dos órgãos públicos, preferam líderes, mas se observou que, na percepção dos servidores, existem mais chefes.

Percebeu-se que o chefe deixa de ter espaço, pois todas as respostas vêm ao encontro da liderança. Nesse sentido, os entrevistados entendem ser imprescindível a presença do líder e não do chefe, indicando que as instituições públicas necessitam da liderança, para assim tomarem decisões com o apoio de todos, com o intuito de garantir melhores resultados para as organizações.

É possível se observar que ainda falta muito para os gestores atuais se tornarem verdadeiros líderes, pois os Funcionários da Fundação Municipal de Esportes identificam que o líder é necessário dentro da organização, mas hoje, classificam seus gestores em grande maioria como apenas chefes, de caráter autoritário e pouco inclusivo.

Em contrapartida, os gestores se auto avaliam como líderes, havendo aí um problema, pois falta a estes gestores identificar junto aos funcionários as áreas nos quais eles estão cometendo equívocos e buscarem uma melhora contínua.

Outro ponto a ser destacado é quanto à falta de valorização dos funcionários, que foi muito discutida entre os entrevistados. Cabe ressaltar que por se tratar de um órgão público, há entraves quanto à valorização financeira dos funcionários, o que não acontece, por exemplo, na iniciativa privada, onde há bônus de produção, participação nos lucros etc.

Por isso, é preciso que os gestores busquem outras formas de valorizarem seus funcionários. Fazendo com que eles se dediquem e se esforcem para a realização das metas estabelecidas pela organização.

Vale ressaltar que a transposição dos princípios de liderança do mundo corporativo para a gestão pública vem para atender a necessidade cada vez mais evidente de cidadãos que cobram e exigem mais transparência, eficiência e ética na gestão pública.

Não que isso seja a solução perfeita para os inúmeros problemas que o Brasil possui em termos de gerenciamento dos gastos públicos, mas pode auxiliar as lideranças políticas verdadeiramente comprometidas com o interesse público a trabalharem com equipes cada vez mais técnicas e preparadas para liderar mudanças significativas que o Estado tanto necessita para crescer e ser sustentável.

Não é possível mais adiar a implementação de mudanças na gestão pública para torná-la mais próxima do povo e do respeito aos seus direitos como cidadãos e contribuintes de um estado que arrecada muito e gasta mal seus recursos.

Enfim, se não é preciso nascer com características de liderança, mas sim desenvolvê-las, então existe uma oportunidade de se preparar os chefes para se tornarem líderes.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F.L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**. Número 10. Brasília: ENAP, 1997.
- ANDERSEN, J.A. Public versus private managers: how public and private managers differ in leadership behavior. **Public Administration Review**. Lillehammer University College. V. 70. (p131-141). 2010.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **Administração pública no Brasil: uma breve história dos correios**. São Paulo: Annablume, 2004.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. Capacitação Profissional e Educação Corporativa: práticas de aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento nas escolas de Correios. In: BARROS NETO, João Pinheiro de; SANTOS, Fernando de Almeida. **Temas contemporâneos de pesquisa em gestão**. São Paulo: Editora Livrus, 2017 (p. 33-60).
- BARROS NETO, João Pinheiro de; SILVA, João Carlos da. **Gestão pública orientada a resultados: central funcional e centro de serviços compartilhados**. Lisboa/Portugal: Chiado Editora, 2014.
- CASTRO, M. L. S.; FRANCO, M. E. D. P. **A prática da administração da educação: um debate em aberto**. Porto Alegre: ADESGS/ANPAE, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CORBARI, Ely Célia. Accountability e controle social: desafio à construção da cidadania. **Cadernos da Escola de Negócios da UniBrasil**. Curitiba: Centro Universitário Autônomo do Brasil, 2004. (p. 99-111).
- COVEY, S. R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000 (p. 159-168).
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo, Nobel, 2001.
- HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LEI. Número 2.600, de 16 de junho de 1987. **Institui a fundação de esportes**. Disponível em http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/15_04_2013_14.15.33.441146c403822cbc3b8af821a7f6d92b.pdf. Acesso em 17/10/2017.
- MAAK, T; PLESS, N.M. Business leaders as citizens of the world. advancing humanism on a global scale. **Journal of Business Ethics**. Springer International Publishing AG, Springer, 2009.
- MOTTA, P.R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro, edição comemorativa, 2007.
- NEZ, E. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008 (mimeo).
- OLIVEIRA, F.B.; SANT'ANA, A.S.; VAZ, S.L. 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**. V. 44; número 6. Rio de Janeiro: FGV, 2010. (p. 1453-14-75). Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6970>> Acesso em 19/10/2017.
- OUIOMET, G. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v.42, n.2, p.8-16, 2002.
- PINHEIRO, L.; WILHEIM, H.; SACHS, A.F. (orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.
- RAYOL, Vicente Manuel de Araújo. **Ética e Liderança na Administração Pública Brasileira**. TCC. Universidade Cândido Mendes/Instituto de Ensino, Pesquisa e Atividades de Extensão em Direito. Belém/PA. 2009.

STANFORD, N. Leadership and organization design. In. **Guide to organization design**. London: Profile books. 2007.