

Área Temática: 4 ESTRA - Estratégia

EFEITOS DA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

RESUMO

Com o objetivo de contribuir com o debate científico sobre liderança no contexto da administração pública, a proposta deste ensaio teórico é revisar a literatura disponível, explorando conceitos, teorias e constatações empíricas relacionadas a esse campo de investigação. Apesar de ainda ser considerado incipiente, o tema vem se desenvolvendo substancialmente nos últimos vinte anos de forma concomitante com os esforços globais para melhorar a imagem das organizações públicas e modernizar os serviços prestados à sociedade. O estudo se propõe a analisar o exercício da liderança na administração pública e os efeitos que ela é capaz de produzir no desempenho organizacional e na satisfação das equipes, identificar comportamentos, traços e estilos de liderança predominantes nas organizações públicas, bem como investigar as principais diferenças entre os líderes que atuam no setor público e os líderes que atuam no setor privado. Ao final, são apresentadas ponderações acerca dos caminhos que precisam ser percorridos para se desenvolver outras pesquisas que possam contribuir efetivamente para melhoria do serviço público e, conseqüentemente, para a qualidade de vida da população.

Palavras-chave: Liderança, Administração Pública, Gestão Pública.

ABSTRACT

In order to contribute to the scientific debate on leadership in the context of public administration, the purpose of this theoretical essay is to review the available literature, exploring concepts, theories and empirical findings related to this field of investigation. Despite still being considered incipient, the theme has been developing substantially in recent years, concomitantly with global efforts to improve the image of public organizations and modernize the services provided to society. The study analyzes the exercise of leadership in public administration, the effects that it is capable of producing on organizational performance and on the satisfaction of teams, the identification of behaviors, traits and leadership styles predominant in public organizations, as well as analysis of the main differences between leaders working in the public sector and leaders working in the private sector. At the end, a reflection is added on the paths that need to be taken to develop a consolidated and uniform theory that can effectively contribute to the improvement of the public service and, consequently, to the quality of life of the population.

Keywords: Leadership, public administration, public management.

1 INTRODUÇÃO

Diante do desafio de desenvolver o bem-estar social e promover a melhoria da qualidade de vida da população em um contexto cultural arraigado por problemas de confiança, integridade e ineficiência, a administração pública vem se reinventando para desempenhar seu papel com excelência e assertividade (MATIAS-PEREIRA, 2005). Os esforços globais destinados à desconstrução da imagem depreciativa atribuída ao serviço público ganharam notoriedade no final do século XX e início do século XXI, quando organizações públicas de todo o mundo começaram a aderir às reformas administrativas pautadas na transição do modelo burocrático para o modelo gerencial (DE WAAL, 2010).

Em consonância com os propósitos desses movimentos reformistas, as organizações aprimoraram suas estratégias de gestão e passaram a implementar ferramentas consolidadas no setor privado, como meio de modernizar a gestão pública, alavancar o desempenho organizacional, desenvolver estruturas de governança corporativa, criar um clima propício para o trabalho e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade (CURRIE; GRUBNIC; HODGES, 2011; DIAS; BORGES, 2017; GOMES; XAVIER; LEMOS, 2015).

Nesse cenário de transformações e profissionalização do serviço público, a liderança e os efeitos benéficos que ela é capaz de produzir numa organização, detém uma posição de destaque no cerne da gestão pública eficaz, entre os meios e recursos dos quais essas organizações precisam fazer uso para possibilitar o cumprimento de suas políticas, diretrizes e missões institucionais, bem como impulsionar o alcance do sucesso institucional. (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2009; DIAS; BORGES, 2017; GOMES; XAVIER; LEMOS, 2015; LOPES et al., 2020; VAN WART, 2003). Essas perspectivas também culminaram na necessidade de mudança de perfil dos profissionais que exercem funções de chefia dentro das organizações públicas, à medida que deixaram de ser apenas gerentes, para assumirem papéis de líderes, promovendo, conseqüentemente, o crescimento de estudos sobre o exercício de liderança no contexto da Administração Pública (VAN WART, 2003).

Apesar dessa crescente valorização da liderança no âmbito organizacional público, as pesquisas relacionadas a esse campo de investigação são incipientes e seus resultados carecem de convergência e consistência (CHAPMAN et al., 2016; O'LEARY; VIJ, 2012; ORAZI; TURRINI; VALOTTI, 2013; RAINEY, 1989; RAINEY; BOZEMAN, 2000; VAN SLYKE; ALEXANDER, 2006; VAN WART, 2003). Todavia, percebe-se uma moderada ascensão dos estudos sobre liderança no setor público no âmbito científico, os quais se propõem a investigar e discutir questões diversas como: comportamentos, traços e estilos de liderança predominantes nas organizações públicas; a influência desses atributos na satisfação das equipes e no desempenho organizacional e as principais diferenças entre os líderes que atuam no setor público e os líderes que atuam no setor privado (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020; GORDON; YUKL, 2004).

Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho é promover o debate científico e colaborar com a produção acadêmica sobre liderança no contexto da administração pública, explorando conceitos, teorias e constatações empíricas relacionadas a esse campo de investigação, por meio de uma revisão sistemática da literatura disponível nas principais bases de dados.

Além do conteúdo introdutório, este estudo abarca tópicos dedicados a contextualizar a modernização da gestão pública; distinguir peculiaridades da administração pública; explorar estudos sobre liderança na administração pública;

analisar estilos, comportamentos e traços de liderança na administração pública e confrontar concepções teóricas de liderança nas organizações públicas e privadas, além das considerações finais do estudo.

2 Revisão da Literatura

2.1 Modernização da Gestão Pública

A construção e amadurecimento da teoria sobre liderança no âmbito da administração pública é uniformemente contextualizada na literatura contemporânea pelas transformações experimentadas pelos órgãos e entidades do setor público, diante do aumento do tamanho dos custos e da intervenção regulatória do estado e a consequente necessidade global de modernização, aprimoramento e inovação da gestão, visando a excelência do serviço público (COLLINS, 2008; CURRIE; GRUBNIC; HODGES, 2011; DE WAAL, 2010; VAN SLYKE; ALEXANDER, 2006; VAN WART, 2003). Além da ascendência de um modelo gerencial como reflexo das transformações no setor público (BRESSER-PEREIRA, 1997; CASILLAS; CANCINO, 2013), a relação entre os construtos pode ser explicada pela perspectiva da liderança no cerne das atitudes e processos que movem as organizações e as conduzem para a consecução de seus objetivos (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2009).

Diversos países como Inglaterra, Estados Unidos, Holanda, Austrália, Nova Zelândia, França e Alemanha, promoveram nas últimas décadas, amplas reformas organizacionais na esfera pública com vistas a reduzir a burocracia e aprimorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade (ANDERSEN; LAWRIE, 2002; CASILLAS; CANCINO, 2013; CHAPMAN et al., 2016; PARK; RAINEY, 2008; VAN DOOREN; BOUCKAERT; HALLIGAN, 2010; VAN SLYKE; ALEXANDER, 2006). Tais reformas impulsionaram a transição do modelo de gestão burocrático desses Estados para o modelo gerencial (TER BOGT, 2008), no qual se sustenta a denominada Nova Gestão Pública (*New Public Management - NPM*) ou administração pública gerencial, caracterizada na literatura, como uma forma de gestão orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados, com foco na melhoria do desempenho, na redução de custos e na valorização da eficiência, que consiste em fazer mais por menos (BRESSER-PEREIRA, 1997; CAVALCANTE, 2017; HOOD, 1991).

No Brasil não foi diferente. Após o processo de redemocratização ocorrido no final da década de 1980 e a aprovação da atual Constituição Federal, a reforma gerencial emergiu nos anos 1990, alicerçada pela edição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e pela instituição do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), tendo como pressuposto a migração da administração pública burocrática para a gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996, 1997, 1998; TCU, 2014). Em consonância com as novas diretrizes advindas dessa reforma gerencial, em 1998 foi promulgada a Emenda Constitucional nº 19/1998, que introduziu no ordenamento jurídico o princípio da eficiência como norteador da administração pública, além dos outros que já haviam sido contemplados no texto inicial da Constituição Federal de 1998: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade (BRASIL, 1998).

A introdução de novas formas organizacionais em substituição à burocracia tradicional, mudaram o cenário da liderança nos órgãos e entidades da administração pública, à medida que os líderes de diversos níveis da organização passaram a dispor de novas ferramentas de gestão e novos direcionamentos estratégicos com maior enfoque no desempenho e no resultado (ANDERSEN; LAWRIE, 2002; VAN SLYKE;

ALEXANDER, 2006). Nesse contexto, uma característica que permeia a gestão pública brasileira contemporânea é a adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo, concebendo o cidadão como cliente e implementando novas políticas e estratégias de gestão disseminadas no ramo privado (DE OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Por conseguinte, os reflexos dessas transformações não se restringiram às práticas e técnicas de gestão. Abarcaram os contextos sociais, políticos e econômicos, incitando alterações na forma de organização do trabalho e na estrutura dos órgãos e entidades da administração pública que, até então, se orientavam na hierarquia, na divisão de trabalho com base em rotinas e procedimentos, no controle e na disciplina, e passaram a implementar modelos mais flexíveis e voltados para a multifuncionalidade e inovação (MELO; SILVA, 2019).

Outro fenômeno que incitou mudanças na forma de gestão e organização dos órgãos e entidades governamentais, num contexto mais atual, foi a eclosão da abordagem da governança corporativa no âmbito da administração pública mundial (TCU, 2014). Especificamente no cenário brasileiro, essa abordagem ganhou destaque a partir da publicação de diversas leis e decretos com o objetivo de institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança (TCU, 2014). Uma referência é o Decreto Federal nº 9.203/2017, que instituiu a política de governança para os órgãos e entidades da administração pública federal, atribuindo o seguinte conceito para o termo em questão: “o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017). A referida norma estabeleceu entre as diretrizes da política de governança, o direcionamento de ações para o alcance de resultados, a promoção da simplificação administrativa e modernização da gestão pública e o monitoramento do desempenho, e como mecanismos para o efetivo exercício, a liderança, a estratégia e o controle (BRASIL, 2017).

Sob a luz da governança corporativa na administração pública, observa-se, portanto, o enfoque dado a liderança, compreendida, nesse contexto, como o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, como meio para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: integridade, competência, responsabilidade e motivação (BRASIL, 2017).

Essa concepção proveniente dos normativos brasileiros que dispõem sobre governança, coaduna com os conceitos atribuído à liderança na literatura, à medida que veem tal processo no cerne das boas práticas de gestão, por operar como meio de direcionar pessoas, numa organização, ao alcance de objetivos comuns, tornando-a mais coesa e coerente e melhorando seus resultados (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2009).

Diante de tal conjuntura, tais mudanças no perfil da gestão pública trouxeram à tona a relevância de novos estudos sobre lideranças nesse setor, com vistas a identificar, por exemplo, competências requeridas dos líderes e ações de desenvolvimento de lideranças habilitadas para lidar com os desafios, dicotomias e dispersões que permeiam a gestão pública, considerando suas características intrínsecas, bem como as novas estruturas de gestão implementadas (DE OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Na perspectiva da gestão pública brasileira, um aspecto característico das organizações é a cultura profundamente autoritária (BARBOSA, 2014). A burocracia, incorporada no século XIX como instrumento para combater o nepotismo e a

corrupção, em substituição às formas patrimonialistas de administrar o Estado, também é retratada na literatura como uma característica distintiva do serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1997). Por outro lado, Rainey e Bozeman (2000) consideram que no meio acadêmico, as pesquisas sobre organizações públicas, são carentes de evidências empíricas e comprovações quanto ao suposto caráter burocrático do serviço público.

Sob uma perspectiva organizacional, o estudo de Denis, Langley e Rouleau (2009) aponta outras características arraigadas nos órgãos e entidades da administração pública, como o fato de serem permeadas por estruturas de poder difusas, divergentes objetivos e valores e sistemas complexos de regras, que exige dos seus profissionais e, principalmente dos líderes, um abrangente conhecimento técnico.

A associação de atributos depreciativos como a burocracia, fez com que, por muitos anos, as organizações do setor público transmitissem uma imagem negativa para a sociedade, pautada na ineficiência e na orientação para regras em detrimento dos anseios da população, suscitando uma constante luta da gestão pública pela melhoria dessa reputação (WÆRAAS; BYRKJEFLOT, 2012).

Além disso, a administração pública precisa lidar com o desafio de desempenhar um papel essencial na melhoria da qualidade de vida da população (LOPES et al., 2020), mesmo diante de fatores limitadores como, restrição de recursos, demandas crescentes dos cidadãos, necessidade de equilibrar interesses difusos e expectativas contraditórias das partes interessadas (FRANKEN; PLIMMER; MALINEN, 2020).

2.2 Estudos sobre Liderança na Administração Pública

Alguns pesquisadores consideram o estudo sobre liderança na administração pública incipiente, além de ter pouca convergência e consistência nos resultados das pesquisas, o que torna a teoria concebida no campo acadêmico fragmentada e com pouca homogeneidade (CHAPMAN et al., 2016; GORDON; YUKL, 2004; O'LEARY; VIJ, 2012; ORAZI; TURRINI; VALOTTI, 2013; RAINEY, 1989; RAINEY; BOZEMAN, 2000; VAN SLYKE; ALEXANDER, 2006; VAN WART, 2003). As principais questões atribuídas a essa deficiência derivam das dificuldades técnicas da pesquisa de liderança, especialmente de elementos empíricos (VAN WART, 2003), falta de esforço colaborativo entre acadêmicos e profissionais, carência de ênfase adequada em questões estratégicas e processos explicativos (GORDON; YUKL, 2004), bem como a variedade de abordagens, perspectivas e definições e pouca integração entre elas, que, ao invés de solidificar a teoria, acaba por exacerba-la (CHAPMAN et al., 2016; O'LEARY; VIJ, 2012; VAN WART, 2003).

Os achados das pesquisas realizadas para embasar este estudo teórico corroboram a referida constatação literária, sobretudo no que se refere às publicações nacionais: durante o mês de agosto de 2021 foi realizada uma garimpagem em bases de dados com enfoque em publicações sobre liderança no contexto da administração pública, sendo utilizados os seguintes critérios nas buscas: título com o termo "liderança" ou "líder" e com o termo "pública" ou "público". As bases consultadas foram algumas das que disponibilizam conteúdo voltado à gestão: *SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library)*, *EBSCO Information Services* e *SCIELO (Scientific Electronic Library Online)*. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 1: Pesquisas sobre liderança na Administração Pública

Base de dados	Número de artigos	Período das publicações
EBSCO	13 artigos	2000 a 2021
SCIELO	6 artigos	2000 a 2021
SPELL	24 artigos	1999 a 2021

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se, assim, que a lacuna na literatura sobre liderança na administração pública, se faz ainda mais evidente no cenário acadêmico brasileiro, que dispõe de poucas publicações concentradas em períodos mais recentes. Contudo, apesar de dificultar a fundamentação teórica, a lacuna identificada nesse promissor campo de investigação, concebe múltiplas oportunidades de pesquisas (ORAZI; TURRINI; VALOTTI, 2013; VAN WART, 2003).

Todavia, caminhando junto com as transformações na gestão pública, o campo de investigação desse construto vem se estruturando e desenvolvendo substancialmente nos últimos anos. A estrutura multifacetada das entidades públicas faz com que profissionais e pesquisadores concentrem as atenções dos estudos nas características essenciais da liderança, mostrando como os padrões de tomada de decisão são incorporados em práticas e rotinas posicionadas nesse contexto (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2009). Um estudo de Reis et al. (2009) com agentes da segurança pública, mostra que uma das competências mais importantes na percepção dos agentes é a liderança. Todavia, em função da aparente desconexão entre teoria e prática, a comunidade acadêmica talvez ainda não seja capaz de influenciar significativamente o efetivo exercício da liderança no setor público (O'LEARY; VIJ, 2012).

Dada à complexidade das normas e procedimentos do setor público, a liderança, na prática, depende da capacidade dos líderes de desenhar, difundir e utilizar ferramentas gerenciais adequadas para apoiar suas ações (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2009). Assim, alguns estudos que abordam liderança e gestão no contexto da administração pública, concentram enfoque em ferramentas e estratégias de gestão, comumente empregadas em organizações privadas, como meio de melhorar o serviço público e alavancar os resultados das entidades (ANDERSEN; LAWRIE, 2002). O Estudo de Andersen e Lawrie (2002), por exemplo, propõe o uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão com grande potencial para aprimorar o processo de gerenciamento dos recursos públicos, bem como o controle estratégico e a governança no ambiente do setor público. De outro lado, o estudo de O'leary e Vij (2012), traz um enfoque na gestão pública colaborativa, que é conceituada como o processo de facilitação fundamentado na utilização de múltiplos arranjos organizacionais para resolver problemas complexos que não podem ser resolvidos ou facilmente resolvidos por uma única organização. Já o estudo de Weibel, Rost e Osterloh (2010), contempla o sistema de remuneração variável, caracterizado com uma técnica de gestão normalmente empregada no setor comercial, que passou a ser introduzido pela administração pública após as recentes reformas nesse setor com o objetivo de aferir se tal estrutura de incentivo influencia o desempenho dos funcionários públicos. Os resultados da pesquisa apontam que, considerando as características específicas das instituições públicas, a introdução de esquemas de pagamento por desempenho pode ter efeito positivo na performance de funcionários que desempenham determinadas tarefas enquanto para outras, o efeito pode ser negativo (WEIBEL; ROST; OSTERLOH, 2010). Em outra pesquisa, Reis Neto e de Assis (2010) também abordam o sistema de remuneração variável como estratégia para melhoria do serviço público, a partir da descrição e análise das características

do programa de remuneração variável implementado no Estado de Minas Gerais, por meio de uma reforma denominada “choque de gestão”, comparando-o com experiências internacionais.

No que se refere ao perfil e aos comportamentos dos profissionais que exercem funções de liderança no setor público, algumas pesquisas tencionam a comparar semelhanças e diferenças entre organizações públicas e privadas quanto aos estilos de liderança predominantemente exercidos em cada estrutura (ANDERSEN; LAWRIE, 2002; MELO; SILVA, 2019; RAINEY; BOZEMAN, 2000), enquanto outros consistem em delinear os traços mais comumente percebidos e/ou requeridos nos líderes desse setor, e a influência desses traços na motivação, desempenho ou satisfação de seus liderados (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2009; JAVIDAN; WALDMAN, 2003; NASTACĂ, 2020).

2.3 Estilos, comportamentos e traços de liderança na administração pública

De forma geral, percebe-se que parte das pesquisas utiliza como paradigmas nas investigações sobre comportamentos e traços de liderança, teorias que abordam os estilos transacional, transformacional, carismático e laissez-faire (BELLÉ, 2014; DIAS; BORGES, 2017; GOMES; XAVIER; LEMOS, 2015; GREEN, 2008; JONES; RUDD, 2008; PARK; RAINEY, 2008; TROTTIER; VAN WART; WANG, 2008; VAN WART, 2003; WRIGHT; PANDEY, 2010). Algumas dessas pesquisas se delimitam em identificar quais traços de liderança predominam em determinada organização ou área de atuação pública, correlacionando-os aos referidos estilos (GOMES; XAVIER; LEMOS, 2015; JONES; RUDD, 2008; WRIGHT; PANDEY, 2010), enquanto outras empenham-se em mensurar as diversas implicações e efeitos dos traços e comportamentos associados aos estilos de liderança na prática das organizações (BELLÉ, 2014; DIAS; BORGES, 2017; PARK; RAINEY, 2008; TROTTIER; VAN WART; WANG, 2008; VAN WART, 2003).

Quanto à identificação dos estilos de liderança predominantes nas organizações públicas, os resultados das pesquisas são variados. Jones e Rudd (2008), por exemplo, identificaram a predominância de traços provenientes do estilo transformacional em líderes de programas acadêmicos em faculdades de agricultura. nessa mesma linha, a pesquisa de Wright e Pandey (2010), aponta a prevalência da prática de liderança transformacional nas organizações públicas, o que sugere que as estruturas dessas organizações podem não ser tão burocrática quanto se preconiza, bem como que algumas características típicas da burocracia organizacional pública tiveram pouco ou nenhum efeito adverso sobre a prevalência de comportamentos característicos da liderança transformacional. Os autores ressaltam que, além de corroborar descobertas anteriores sobre a prevalência da prática de liderança transformacional no setor público, os achados sugerem uma série de explicações possíveis para o fato de as organizações do setor público exibirem níveis mais altos de liderança transformacional em relação às perspectivas da literatura convencional (WRIGHT; PANDEY, 2010).

De acordo com Javidan e Waldman (2003), fatores como as reformas gerenciais e a governança facilitaram a receptividade a líderes carismáticos e permitiram que esse estilo de liderança obtivesse resultados positivos na administração pública. Por outro lado, na perspectiva de Van Slyke e Alexander (2006), líderes de organizações públicas são cada vez mais chamados a exercer suas atividades empregando comportamentos típicos dos estilos transacionais e transformacionais, reformando estruturas organizacionais, processos e culturas, e

criando capacidade institucional por meio de gestão estratégica de pessoas, programas e parcerias.

Percebe-se que a literatura sugere, de forma mais abrangente, que traços transacionais e transformacionais influenciam positivamente o desempenho e a motivação da equipe, enquanto o estilo *laissez-faire*, que se caracteriza como uma não liderança, influencia negativamente ou não influencia o desempenho das equipes (DIAS; BORGES, 2015, 2017; JONES; RUDD, 2008; WRIGHT; PANDEY, 2010).

Uma pesquisa de Trottier, Van Wart e Wang (2008) analisa os impactos da liderança em organizações públicas sobre a satisfação dos liderados, a partir do exame de seis competências características dos estilos de liderança transacional e transformacional segundo a teoria de Bass, chegando a conclusão de que os líderes de organizações públicas precisam dispor de recursos técnicos e gerenciais tradicionais, mas também de competências transformacionais bem afiadas (TROTTIER; VAN WART; WANG, 2008).

Em outra pesquisa sobre liderança e motivação no serviço público, aplicada em agências federais nos Estados Unidos, Park e Rainey (2008) examinam a influência dos comportamentos de liderança na motivação dos servidores públicos, considerando como variáveis de comportamento, os estilos de liderança transformacional e transacional, a motivação orientada ao serviço público a motivação extrínseca, e como variáveis motivacionais (dependentes), o resultado, a satisfação no trabalho, o desempenho percebido, a qualidade do trabalho e as intenções de rotatividade, na perspectiva dos funcionários federais pesquisados. Os resultados da pesquisa apontam uma forte relação positiva do estilo de liderança transformacional na motivação dos servidores públicos, tendo em vista seus efeitos benéficos na satisfação no trabalho, na qualidade, no desempenho percebido e na motivação, à medida que os líderes com esse estilo apoiam o desenvolvimento e bem-estar pessoal, enfatizam altos padrões e os ajudam a melhorar o desempenho. Os achados de pesquisa evidenciam, também, que o estilo de liderança transacional influencia a motivação de uma forma mais fraca, mas que a interação entre os dois estilos de liderança supramencionados, impulsiona positivamente o efeito sobre as variáveis dependentes. Os autores ressaltam, ainda, que é preciso levar a sério as evidências fornecidas no estudo, de que mesmo inseridos na "burocracia" federal inerentemente restritiva, muitos funcionários veem seus líderes como transformacionais e, em resposta a esse estilo de liderança, se sentem motivados (PARK; RAINEY, 2008).

De outro lado, contradizendo alguns estudos que idealizam o estilo de liderança transformacional como detentor de maior influência positiva no desempenho individual e das equipes (JONES; RUDD, 2008; PARK; RAINEY, 2008; WRIGHT; PANDEY, 2010), uma pesquisa realizada por Dias e Borges (2015), por meio de questionários aplicados em ocupantes de cargos de chefia e diretores de órgãos e entidades do poder executivo do Estado de Minas Gerais, analisou a relação de moderação dos estilos de liderança no desempenho de servidores públicos, e constatou que, na percepção dos funcionários, a liderança transacional é o que faz a equipe obter o melhor desempenho. Curiosamente, a mesma pesquisa revelou uma falta de alinhamento entre as perspectivas dos líderes e de seus seguidores, no que se refere ao nível de desempenho da equipe e ao estilo de liderança percebidos nesses líderes. Por um lado, os líderes consideraram que no exercício de suas funções empregavam comportamentos e traços mais relacionados ao estilo transformacional, como a habilidade de comunicar, repassar altas expectativas aos liderados, expressar propósitos importantes de maneira simples, oferecer uma visão e sentido da missão, guiando, ensinando, motivando e incentivando intelectualmente seus seguidores e,

sobretudo, servindo como exemplo, e que assim, melhoravam o desempenho da equipe. Já na perspectiva dos seguidores, os gerentes tinham características tanto transformacionais, quanto transacionais, ou seja, que além das características anteriores, negociavam e se concentravam em objetivos e tarefas reforçando a relação entre desempenho e recompensas, além de utilizarem a administração por exceção, que consiste na observação de desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas ou intervindo apenas quando os padrões esperados não são alcançados, que é um traço transacional. Na percepção desses seguidores, estas características é que moderavam com maior consistência o nível de desempenho da equipe (DIAS; BORGES, 2015).

A mesma pesquisa também ressalta o baixo poder de moderação do estilo de liderança denominado *laissez-faire* ou não liderança, no desempenho da equipe. De acordo com os autores, o contexto que a organização pública investigada vivenciava, não reforça este estilo de liderança, tendo em vista as características do gestor detentor desse estilo, como o fato de evitar esclarecer suas expectativas e resolver os conflitos, bem como transferir sua autoridade para os liderados, escusando-se deliberadamente do poder de tomar decisões (DIAS; BORGES, 2015).

Na perspectiva de Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010), uma das características inerentes da gestão pública contemporânea orientada para eficiência e resultados, é a utilização de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo. Entre esses conceitos e práticas gerenciais os autores destacam: a criatividade, a postura empreendedora, a inovação gerencial, a gestão por resultados, os contratos de gestão e a gestão por competências. Os resultados da pesquisa realizada por meio de entrevistas com gestores públicos dos governos estaduais de Minas Gerais e do Rio de Janeiro refletiram as competências requeridas ao gestor e líder do setor público, destacando-se o conhecimento da máquina pública, o conhecimento jurídico, a capacidade de promover o envolvimento da sociedade, a capacidade de lidar com o público, a objetividade, a orientação para resultados, a perspectiva global, o relacionamento interpessoal e a visão sistêmica, enquanto para o "líder eficaz" são requeridas competências, como: capacidade de comunicação, capacidade de lidar com os liderados, legitimidade, bom-senso, capacidade de agregação, disciplina, visão sistêmica e espírito de corpo (DE OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Todavia, ao investigar a perspectiva do liderado em relação ao estilo de liderança que caracteriza seu gestor, a pesquisa de Gomes, Xavier e Lemos (2015) revela que dentre os servidores públicos pesquisados, poucos reconhecem em seus líderes, comportamentos típicos dos estilos de liderança consolidados na literatura geral, entre eles o transformacional e o carismático.

Buscando identificar os atributos de liderança que potencializam a capacidade de inovação nas organizações públicas, o estudo de Melo e Silva (2019) se pautaram em analisar e comparar as qualidades dos líderes predominantes nas principais teorias de liderança; as competências requeridas aos líderes que atuam no setor público na visão do Tribunal de Contas da União (TCU) e as qualidades dos líderes inovadores indicadas na literatura investigada, o que permitiu a identificar 10 qualidades que caracterizam o líder inovador em organizações do setor público brasileiro, sendo a maioria relacionada às habilidades humanas, conforme quadro a seguir:

Quadro 1: Qualidades do líder inovador em organizações do setor público brasileiro

Habilidades	Qualidades e Definições
-------------	-------------------------

Técnicas	Competente	Apto a dar o parecer nas decisões
Humanas	Comunicativo	Se comunica de forma efetiva
	Persuasivo	Capaz de persuadir os membros do grupo
	Participativo	Envolve os membros do grupo nas decisões
	Carismático	Se relaciona bem com o grupo
	Comprometido	Assume compromissos perante o grupo
	Recompensador	Gratifica os membros do grupo
	Diretivo	Orienta os membros do grupo
Conceituais	Visionário	Enxerga oportunidades
	Simpático	Coloca-se no lugar dos membros do grupo

Fonte: Melo e Silva (2019)

O estudo permitiu concluir que as qualidades relacionadas às habilidades humanas são as que potencializam a capacidade de promover a inovação em organizações do setor público por meio da liderança (MELO; SILVA, 2019).

Já um estudo mais recente de Lopes et al. (2020) sobre profissionalização da liderança na gestão pública, investiga os valores e papéis esperados dos líderes públicos para o efetivo cumprimento de suas atribuições, tendo identificado na perspectiva literária, que os valores mais relevantes são: a integridade e a honestidade, a eficiência e eficácia, a legalidade, a transparência e prestação de contas, a criatividade e inovação, a justiça, a responsabilidade, a confiabilidade, a ética, a igualdade e a imparcialidade.

A partir de uma análise comparativa de dois estilos de liderança extraídos das teorias tradicionais (burocrática e transformacional) e seus efeitos na atratividade do emprego público, o estudo de Green (2008) considera que cada abordagem de liderança tem falhas quando aplicadas à geração pós-moderna, mas que a liderança transformacional, mesmo com suas limitações, pode ser usada para motivar uma força de trabalho multigeracional. O autor entende que para promover a atratividade no emprego público e, sobretudo, a retenção de pessoas, as organizações públicas devem contratar, desenvolver e manter o tipo certo de líderes para sua realidade (GREEN, 2008).

Gomes, Xavier e Lemos (2015) também atribuem significativa importância da liderança na retenção de pessoas, com base numa pesquisa com enfoque na análise da relação entre servidores e organizações públicas nos campos afetivo, instrumental e normativo. Os resultados da pesquisa revelam que os servidores públicos não se sentem à vontade no ambiente de trabalho, não se envolvem afetivamente com a instituição, o que impacta negativamente no desempenho de suas funções, e que apenas 27% dos pesquisados encontram-se plenamente satisfeitos com a instituição em que trabalham, o que leva os pesquisadores a propor que as instituições públicas devem concentrar esforços para desenvolver em seus gestores o perfil de liderança, de forma a influenciar positivamente a satisfação dos servidores, possibilitar a criação de um clima mais propício para o trabalho, melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade e, conseqüentemente, reduzir a rotatividade na instituição (GOMES; XAVIER; LEMOS, 2015).

Diante de um cenário de restrições institucionais e burocracia vinculada à contratação de pessoal, a rotatividade de pessoal é um problema ainda mais crítico nas organizações públicas. Nesse contexto, o estudo de Carvalho, Sobral e Mansur (2020), ao explorar os efeitos da liderança na rotatividade, fornece evidências de que o compartilhamento de responsabilidade de liderança consiste numa eficaz alternativa para a redução da rotatividade voluntária. No entanto, como a liderança compartilhada é um processo resultante de interações entre indivíduos, as evidências apontam que as organizações devem investir em práticas que promovam um clima de colaboração

e segurança. Dessa forma, além de afetar positivamente os resultados organizacionais, a liderança compartilhada promoverá representatividade e democracia (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020).

Franken, Plimmer e Malinen (2020) ressaltam que para lidar com os desafios inerentes do ambiente complexo e dinâmico que permeia a administração pública, as organizações e seus funcionários precisam ser resilientes. Isto posto, o exercício da boa liderança nas organizações públicas também é visto como recurso fundamental para promover resiliência dos liderados em seus locais de trabalho, sobretudo por meio de formas paradoxais de liderança que facilitam a percepção de apoio e suporte à equipe (FRANKEN; PLIMMER; MALINEN, 2020; NASTACĂ, 2020). Conforme demonstrou uma recente pesquisa de Nastacă (2020), o comportamento dos líderes do setor público propicia um impacto positivo na resiliência da equipe, sendo constatado que atitudes positivistas e encorajadores e traços transacionais e transformacionais em grande medida, ofereceram alta capacidade de criar resiliência em seus ambientes de trabalho (NASTACĂ, 2020).

2.4 Liderança em Organizações Públicas versus Liderança em Organizações Privadas

Uma pesquisa de Rainey e Bozeman (2000) explana que, apesar de haver um consenso universal entre os estudiosos de que as organizações públicas têm mais complexidade e ambiguidade de metas do que as organizações do setor privado, de uma forma geral, os líderes do setor público não diferem dos líderes do setor privado. Um exemplo utilizado para sustentar essa afirmação no referido estudo é similaridade de resposta dos líderes pesquisados em ambos setores, quanto à percepção sobre a formalização organizacional, mesmo diante da afirmação consolidada no senso comum de que as agências governamentais têm mais burocracia e regras do que as empresas privadas. No entanto, o mesmo estudo mostra que os gerentes públicos diferem acentuadamente dos gerentes privados, nas respostas às perguntas sobre as restrições nas regras de pessoal e de contratações (RAINEY; BOZEMAN, 2000).

De outro lado, a partir da investigação de três dimensões comportamentais de liderança, sendo o estilo de liderança, o perfil de motivação e a tomada de decisão, a pesquisa de Andersen e Lawrie (2002), conclui que os comportamentos dos líderes dos setores públicos e privados são substancialmente diferentes em termos de duas dessas dimensões: os líderes de organizações públicas têm o estilo de liderança orientada para a mudança e perfil de motivação para a conquista, enquanto os líderes de organizações privadas são predominantemente orientados para o relacionamento e motivados pelo poder. Segundo a pesquisa, uma similaridade constatada no comportamento dos gestores públicos e privados é que ambos são caracterizados por utilizar, principalmente, a intuição na tomada de decisão (ANDERSEN; LAWRIE, 2002). Os principais fatores considerados na pesquisa para fundamentar os resultados aferidos consistem nas diferenças organizacionais que refletem em diversidade comportamental, a escolha de profissão ou vocação dos profissionais e os critérios utilizados pelas organizações para promover pessoas para posições de liderança. Apesar de os gerentes públicos e privados revelarem comportamentos diferenciados, enfrentam, basicamente, os mesmos desafios de alcançar metas organizacionais com ou através de outras pessoas (ANDERSEN; LAWRIE, 2002).

Uma pesquisa de Van Slyke e Alexander (2006) descartou as diferenças entre organizações do setor público e privado, no que se refere aos comportamentos e traços de liderança, concluindo que havia outras variáveis independentes testadas no

estudo, que também produziam efeito sobre a eficácia da liderança. As decorrências do estudo fazem sugerir que os líderes do setor público certamente devem ter mais de um estilo de liderança e dispor de uma robusta “caixa de ferramentas” e de estratégias para utilizar no exercício da liderança.

Diante da falta de convergência dos estudos comparativos sobre liderança em diferentes contextos, Nohria e Khurana (2010), provocam uma reflexão, ao indagarem se é conveniente e enriquecedor em termos literários, a construção de diferentes teorias de liderança, mesmo para cenários tão diferentes quanto ao das organizações públicas e privadas, fazendo uma analogia a outras dimensões investigadas, como os aspetos territoriais, culturais ou do ramo de atuação das organizações.

3 Considerações Finais

Apesar do progresso em pesquisas sobre liderança no setor público, numa perspectiva global, fundamentado pelas transformações na gestão pública decorrentes de reformas administrativas e demais movimentos destinados a modernizar a gestão, observa-se que a literatura é carente de teorias consolidadas e consistentes que possam explicar com propriedade se existem diferenças significativas nos traços e comportamentos dos líderes que atuam especificamente no setor público em relação aos profissionais que se dedicam ao setor privado, sendo esta categoria absolutamente predominante nos objetivos de estudos acadêmicos.

Em consonância com os objetivos estratégicos propostos pelas referidas reformas e demais planos de melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços públicos, característicos dos ambientes governamentais contemporâneos, prevalece nas pesquisas mais recentes sobre liderança no âmbito da administração pública, as investigação dos efeitos que determinados comportamentos, habilidades, e traços de liderança consagrados na teoria geral podem proporcionar para a maximização dos resultados organizacionais, para a melhoria do desempenho, motivação, satisfação e resiliência das equipes, bem como para a atratividade e retenção de profissionais.

Por conseguinte, verifica-se a prevalência de resultados de pesquisas que apontam que líderes dotados de comportamentos predominantemente atribuídos aos estilos de liderança transacional e transformacional, contribuem de forma mais eficaz para a melhoria do desempenho das equipes e, conseqüentemente, para o alcance de resultados organizacionais tão almejados pelos gestores públicos e, sobretudo, pela sociedade.

Diante dos desafios que permeiam a administração pública, que sustenta a complexa missão de promover o bem-estar social, melhoria da qualidade de vida e satisfazer as expectativas da população, sobretudo no cenário atual, caracterizado por crescentes demandas e cobranças por parte dos cidadãos, a análise teórica alcançada por meio desta pesquisa, aduz a percepção da importância do exercício da boa liderança no contexto organizacional do setor público e da reflexão sobre os caminhos que precisam ser percorridos para se desenvolver uma teoria consolidada e uniforme que possa contribuir efetivamente para o desenvolvimento de líderes eficazes capazes de moderar de forma significativa o aprimoramento do serviço público prestado à sociedade.

Partindo do pressuposto que os líderes eficazes não, necessariamente, nascem com essas habilidades, que podem se desenvolver por meio de um processo interminável de capacitação, educação e experiência e que as habilidades necessárias podem ser adquiridas individualmente e organizacionalmente (DENIS;

LANGLEY; ROULEAU, 2009), bem como considerando as restrições distintivas das organizações públicas no que se refere aos meios de seleção e contratação de pessoal (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020), pesquisas futuras devem envidar esforços para enriquecer o estudo sobre mecanismos eficazes para promover o desenvolvimento de lideranças nas organizações públicas.

Esta revisão de literatura contribuiu para o aprimoramento do conhecimento teórico sobre liderança pública e para o desenvolvimento prático de líderes e gestores que atuam em organizações públicas, bem como possibilitou a identificação de lacunas na literatura, as quais poderão ser supridas em pesquisas futuras destinadas a investigar, por meio da aplicação de métodos empíricos: (1) os estilos, comportamentos e traços de liderança que mais impactam positivamente o alcance de resultados nas organizações públicas, sob a ótica dos servidores e também dos cidadãos usuários dos serviços públicos; (2) Em que medida as características inerentes ao setor público, como a burocracia, os conflitos de interesse e as restrições dos processos contratação (seleção) e dispensa de pessoal, exercem influência sobre a forma como a liderança é desempenhada nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, H. V.; LAWRIE, G. Examining Opportunities for Improving Public Sector Governance through better Strategic Management by. **Management**, v. 44, n. 0, p. 0–12, 2002.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, p. 58–102, 2014.
- BELLÉ, N. Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 1, p. 109–136, 2014.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislação/const/con1988/CON1988_06/06/2013/index.shtml>. Acesso em: 18 set. 2021.
- BRASIL. **Decreto 9203**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>. Acesso em: 8 set. 2021.
- BRESSER-PEREIRA, L. . Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7–41, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo Estado.pdf. **Revista de Economia Política**, p. 5–25, 1997.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 1998.
- CARVALHO, J.; SOBRAL, F.; MANSUR, J. Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 524–544, 2020.
- CASILLAS, S. V.; CANCINO, E. G. Modernización Y Gerencia Pública. **Revista de Administración de Empresas**, v. 53, n. 5, p. 512–518, 2013.
- CAVALCANTE, P. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao Pós-NPM. **Texto para Discussão**, v. 2319, p. 1–48, 2017.
- CHAPMAN, C. et al. How public service leadership is studied: An examination of a quarter century of scholarship. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 111–128, 2016.
- COLLINS, B. K. What's the problem in public sector workforce recruitment? A multi-sector comparative analysis of managerial perceptions. **International Journal of Public Administration**, v. 31, n. 14, p. 1592–1608, 2008.
- CURRIE, G.; GRUBNIC, S.; HODGES, R. Leadership in public services networks: Antecedents, process and outcome. **Public Administration**, v. 89, n. 2, p. 242–264, 2011.
- DE OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. DE 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 Administracao Publica**, v. 44, n. 6, p. 1453–1475, 2010.
- DE WAAL, A. A. Achieving High Performance in the Public Sector. **Public Performance & Management Review**, v. 34, n. 1, p. 81–103, 1 set. 2010.
- DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. **Rethinking Leadership in Public Organizations**. [s.l.: s.n.].
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de Liderança Setor Público. **Revista**

- Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200–221, 2015.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Performance and leadership style: When do leaders and followers disagree? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 2, p. 104–129, 2017.
- FRANKEN, E.; PLIMMER, G.; MALINEN, S. Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. **Australian Journal of Public Administration**, v. 79, n. 1, p. 93–110, 2020.
- GOMES, C. F. S.; XAVIER, L. H.; LEMOS, Z. a Liderança E a Retenção De Servidores Na Gestão Pública. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, 2015.
- GORDON, A.; YUKL, G. The future of leadership research: Challenges and opportunities. *Zeitschrift für Personalforschung*. v. 18, p. 359–365, 2004.
- GREEN, D. Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector. **Journal of Strategic Leadership**, v. 1, n. 1, p. 16–24, 2008.
- HOOD, C. a Public Management for All Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.
- JAVIDAN, M.; WALDMAN, D. A. Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 229–242, 2003.
- JONES, D.; RUDD, R. Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders' (Deans) Leadership Styles. **Journal of Agricultural Education**, v. 49, n. 2, p. 88–97, 2008.
- LOPES, A. V. et al. Profissionalização da Liderança Pública: uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 08–27, 2020.
- MATIAS-PEREIRA, J. Reforma Do Estado E Controle Da Corrupção No Brasil. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 2, p. 1–17, 2005.
- MELO, F. G. DE O.; SILVA, G. Qualidades De Liderança Para a Inovação Em Organizações Do Setor Público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 122–143, 2019.
- NASTACĂ, C. C. Leadership and resilience in Romanian public administration from county level. **Administratie si Management Public**, v. 2020, n. 34, p. 78–96, 2020.
- NOHRIA, N.; KHURANA, R. **Handbook of Leadership Theory and Practice**. Boston, MA: Harvard Business Press, 2010.
- O'LEARY, R.; VIJ, N. Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? **American Review of Public Administration**, v. 42, n. 5, p. 507–522, 2012.
- ORAZI, D. C.; TURRINI, A.; VALOTTI, G. Public sector leadership: New perspectives for research and practice. **International Review of Administrative Sciences**, v. 79, n. 3, p. 486–504, 2013.
- PARK, S. M.; RAINEY, H. G. Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. **International Public Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 109–142, 2008.
- RAINEY, H. G. Public Management: Recent Research the Political Context and Managerial Roles, Structures, and Behaviors. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 229–250, 1989.
- RAINEY, H. G.; BOZEMAN, B. Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 2, p. 447–469, 2000.
- REIS, G. M. et al. Valores acerca das Competências Individuais e o Comprometimento Organizacional: uma Análise dos Agentes de Segurança Pública

- de Minas Gerais. **Revista Ciência Administrativa**, v. 15, n. 2, p. 482–502, 2009.
- REIS NETO, M. T.; DE ASSIS, L. O. M. Principais características do sistema de remuneração variável no Choque de Gestão em Minas Gerais: o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, 2010.
- TCU, T. DE C. DA U. Referencial básico. **Tribunal de Contas da União**, v. 1, p. 80, 2014.
- TER BOGT, H. J. Management Accounting Change and New Public Management in Local Government: a Reassessment of Ambitions and Results - an Institutional Approach To Accounting Change in the Dutch Public Sector. **Financial Accountability & Management**, v. 24, n. 3, p. 209–241, 2008.
- TROTTIER, T.; VAN WART, M.; WANG, X. Examining the nature and significance of leadership in government organizations. **Public Administration Review**, v. 68, n. 2, p. 319–333, 2008.
- VAN DOOREN, W.; BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. Performance management in the public sector. **Performance Management in the Public Sector**, n. July 2014, p. 1–198, 2010.
- VAN SLYKE, D. M.; ALEXANDER, R. W. Public service leadership: Opportunities for clarity and coherence. **American Review of Public Administration**, v. 36, n. 4, p. 362–374, 2006.
- VAN WART, M. Public-sector leadership theory. **Public Administration Review**, v. 63, n. March/April, p. 214–228, 2003.
- WÆRAAS, A.; BYRKJEFLOT, H. Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. **International Public Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 186–206, 2012.
- WEIBEL, A.; ROST, K.; OSTERLOH, M. Pay for performance in the public sector - Benefits and (Hidden) costs. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 2, p. 387–412, 2010.
- WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 1, p. 75–89, 2010.