

---

## ESTILOS DE LIDERANÇA: EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

### Leadership Styles: in a Public Organization

Luiz Fernando Feliciano Ornelas<sup>1</sup>

Rubens Ramos Rodrigues<sup>2</sup>

Sara Nayara Rodrigues Batista Torres<sup>3</sup>

Mariana Mascarenhas<sup>4</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo identificar e compreender os conceitos de liderança, bem como destacar as características dos líderes na gestão pública atual. Compreender a percepção os estilos de liderança que estão sendo utilizados em uma organização pública no estado de Minas Gerais. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos dos estilos de liderança e a tendência nos tempos atuais para liderar e gerir equipes. Em um segundo momento foi realizada uma pesquisa exploratória dentro da empresa onde foi aplicado um questionário a cinco gestores sorteados em um quantitativo geral de dezenove gestores, sendo este um método qualitativo de coleta de dados. É dentro deste contexto que as empresas buscam líderes diferenciados, com perfis diversificados e com ampla capacidade de manter o foco além de mediar conflitos de diversas categorias, estar engajados com os objetivos da empresa e, principalmente, saber lidar com desafios diários, buscando desenvolver pessoas e conquistar a confiança para atingir cada vez mais os objetivos das corporações.

**Palavras-chave:** Categorias. Desafios. Liderança. Modelos. Pesquisa. Subordinados.

**Abstract:** This article aims to identify and understand the concepts of leadership as well as highlight the characteristics of leaders in the current public management. Understand the perception of the leadership styles that are being used in a public organization in the state of Minas Gerais. A bibliographical research was carried out on the concepts of leadership styles and the tendency in the current times to lead and manage teams. In the second moment an exploratory research was carried out within the company where a questionnaire was applied to five managers drawn in a general quantitative of nineteen managers, being this a qualitative method of data collection. It is within this context that companies seek differentiated leaders, with diversified profiles and with ample capacity to maintain the focus beyond mediating conflicts of several categories, to be engaged with the objectives of the company and, mainly, to deal with daily challenges, seeking to develop people and gain the confidence to achieve ever more corporate goals.

---

1 Aluno do curso de Administração da Famig – Faculdade Minas Gerais

2 Aluno do curso de Administração da Famig – Faculdade Minas Gerais

3 Aluna do curso de Administração da Famig – Faculdade Minas Gerais

4 Mestra em Administração; Especialista em Logística Reversa, coordenadora e professora da Famig – Faculdade Minas Gerais

---

**Keywords:** Categories. Challenges. Leadership. Models. Search. Subordinates.

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, uma boa gestão de pessoas tem aumentado sua parcela de contribuição para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Chiavenato (2003) diz que a liderança é necessária em todos os tipos de organização. Ela é fundamental nas funções da organização, o gestor precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas. Os líderes possuem um grande papel dentro das organizações, pois são eles os responsáveis por gerir os principais recursos, que são as pessoas. Os profissionais lidam com situações adversas: a qualidade do trabalho e das entregas são medidas por processos gerenciados e coordenados pelos gestores escolhidos para atuar com planejamento, desenvolvimento e técnicas para alcançarem a excelência, tendo que utilizar habilidades adquiridas ao longo da trajetória profissional.

Atingir um nível excelente em gestão também significa, antes de tudo, não se fechar às evidências. Assim mostrando o estilo de liderança que se destaca e proporciona melhores condições para se lidar com as pessoas exigências e resultados. Ressalta como tem sido o papel do líder dentro da organização e quais as principais características que eles possuem ou desenvolvem no decorrer de suas carreiras.

## 2 LIDERANÇA

Segundo Maximiano (2002) liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que lidera com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. O líder tem que saber gerenciar sua equipe, motivar seus colaboradores conscientizando de que juntos é possível tornar a empresa consecutivamente melhor.

Gerir pessoas hoje é uma das mais importantes funções da administração moderna no contexto global. “Administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas”. Chiavenato (2004, p. 9).

De acordo com Heifetz (2000 APUD ALONSO, 2005, p. 1) é necessário lembrar frequentemente as pessoas qual é a visão de longo prazo e explicar por que o trabalho delas é importante para a organização. A comunicação da visão é uma forma de motivar os liderados e de dar sentido aos seus esforços. Com a visão, os liderados podem definir com clareza o que o líder e a própria organização buscam, podendo também definir metas próprias.

Para Chiavenato (1999), a liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

O líder exerce influência em seu grupo para que façam o que ele deseja, conduzindo-os na direção que sozinhas não seguiram. Deve mostrar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, incentivar, mostrar que é possível colocar a equipe em condições de avançar e também aprender com os erros.

---

A elevada ênfase em estudos envolvendo o setor privado e a carência de estudos mais amplos e críticos sobre a temática da liderança no setor público torna a demanda por contribuições teóricas sobre o tema ainda mais significativa. 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, Van Wart (2003).

Para Hooijberg e Choi (2001), enquanto líderes públicos devem unificar inúmeros objetivos com diferentes racionalidades e interesses, os líderes do setor privado tendem a ter objetivos mais claros. Afinal, encontram-se focados em um propósito central: o lucro, mais facilmente mensurável, por meio de indicadores econômico-financeiros, além de dificuldades de se mensurar o desempenho dos líderes do setor público.

Na perspectiva de Hooijberg e Choi (2001), tal aspecto abrange a amplitude de atividades e o nível de autonomia de ação desses líderes, podendo resultar em comportamentos inibidos e limitados. São alguns desses fatores inibidores: os cargos com funções demasiadamente explícitas e documentadas; deveres, autoridade e prestação de contas codificadas e o reduzido controle e autonomia sobre os recursos. Sob a ótica dos liderados, tais aspectos atuam como substitutos da liderança.

## **2.1 Tipos e modelos de liderança**

A maneira como o líder se comporta influencia as atitudes e o desempenho da equipe de trabalho. O estilo de liderança é que mostra o desempenho dos líderes e liderados no alcance das metas na organização. Existem três tipos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

O líder que desempenha o estilo de liderança autocrático é duro e impositivo, o comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração, e, sobretudo, agressividade de um lado; de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade, Chiavenato (2000, p. 316).

Na liderança autocrática os liderados mesmo gostando do seu trabalho não demonstravam satisfação e era só o líder dar as costas que paravam suas atividades sendo agressivos e indisciplinados, ou seja, o trabalho apenas se desenvolvia com a presença física do líder, com este tipo de líder a organização tem muitas dificuldades para alcançar seus objetivos. De acordo com Maximiano (2002) a liderança autocrática nada mais é do que o poder de decisão ser concentrado apenas no líder, ou seja, centraliza a autoridade com seus subordinados. Percebe-se que o líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus liderados, determina o que deve fazer não deixando que participem das decisões, ou seja, não escuta as opiniões dos subordinados.

Segundo Chiavenato (2000, p.316) a liderança liberal o líder deixa todos à vontade. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre, as tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações. Neste estilo de liderança nota-se um pouco de falta de respeito em relação ao líder onde os liderados gastam muito tempo com assuntos pessoais que não estão relacionados ao trabalho, o pessoal tem total liberdade nas decisões e pouca participação do líder.

Para Snell (1998) um estilo de liderança liberal em que o líder não toma as decisões, conduz a atitudes mais contrárias e a um desempenho mais baixo. Na liderança liberal o líder ouve, tem confiança nas opiniões dos liderados, os subordinados têm total liberdade nas decisões e o líder participa pouco nas decisões na empresa.

Conforme Chiavenato (2000, p. 316) a liderança democrática o líder é atuante, consultivo e orientador. Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais, mostra que neste estilo de liderança o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

Maximiano (2002) ressalta que quanto mais decisões forem tomadas em grupo, mais o líder apresenta o estilo de comportamento democrático e proporciona melhores condições de trabalho, além de um fator motivacional para a equipe.

A liderança democrática apresenta boa relação do líder com os liderados, às atividades foram bem desenvolvidas até mesmo quando o líder não estava, promove a participação e confiança da equipe, e mantém uma boa comunicação do líder com os liderados.

**Quadro 1 - A diferença dos três estilos de liderança**

| Quadro 1: Estilos de Liderança                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autocrática                                                                                                                                                | Democrática                                                                                                                                                                            | Liberal                                                                                                                                                   |
| A líder fixa diretrizes, sem qualquer participação do grupo.                                                                                               | As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.                                                                                                 | Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.                                                               |
| O líder determina as providências para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. | O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. | A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem. |
| O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.                                                                      | A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.                                                                  | A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.                                    |
| O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.                                                                   | O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios.                                                   | O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.                                                |

Fonte: Chiavenato (2003, p.125)

Chiavenato (2003), os líderes utilizam os três tipos de liderança de acordo com o momento, pessoas e tarefas a serem executados, tanto eles mandam os subordinados a cumprir as obrigações, como também consultam os liderados nas tomadas de decisões. É essencial para a pessoa que está no cargo de liderança saber lidar e aplicar o estilo de liderança em cada tipo de situação, há momentos que o líder tem que ser mais rigoroso, outro mais maleável.

---

## 2.2 A importância dos líderes nas organizações

Atualmente a liderança tem sido um dos temas mais estudados nos últimos anos, e cada vez mais indispensável nas organizações pelo fato de, por um lado, o mundo organizacional exigir líderes eficazes e eficientes para a direção bem sucedida das organizações, a liderança representa o processo mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade, Chiavenato (2004).

As organizações estão cada vez mais exigindo de seus gestores que gerenciem seus colaboradores estimulando o trabalho em equipe e motivando-os para alcançarem os objetivos desejados, Cruz e Silveira (2013). Para que a equipe alcance seus objetivos o importante é que todos participem, que possam sugerir expor suas idéias e que haja respeito com a opinião dos colegas, o bom líder além de direcionar sua equipe deve saber ouvir.

Segundo Chiavenato (2000) para alcançar tal eficácia se faz necessário avaliar as pessoas do seu grupo, observando as suas potencialidades e como elas poderão ajudar a conquistar os objetivos traçados. Os subordinados precisam ter onde se espelhar para trabalharem com mais segurança. Sendo assim, é importante destacar que estar à frente das organizações pressupõe buscar sua própria visão, procurando intencionalmente influenciar os outros e as condições com as quais eles trabalham, permitindo-lhes utilizar o pleno potencial e desse modo aumentando a probabilidade de realizar o desenvolvimento organizacional e pessoal de todas as partes envolvidas, Drucker (1998).

Para tanto, ser líder sugere ser exemplo de coragem, força e determinação, não vivendo a mercê dos problemas, mas sim analisando e criando soluções viáveis para o contexto em questão, sendo aquele que entende as coisas antes dos outros e desenvolvem novas habilidades, os indivíduos não apenas procuram confiabilidade nos líderes como também querem que esses enxerguem à frente, tendo sabedoria e uma visão do futuro.

Sendo assim, o líder tem um papel de fundamental importância nas organizações, pois exerce a tarefa de ser o mediador dos processos, sejam de ação ou de planejamento. Torres (1996).

## 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos dos estilos de liderança e a tendência nos tempos atuais para liderar e gerir equipes em uma organização pública. Em um segundo momento foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, onde foi aplicado um questionário a cinco gestores sorteados em um quantitativo geral de dezenove gestores.

O mesmo procura combinar os aspectos específicos dos líderes da organização pública com contribuição de diferentes setores, com referência aos variados tipos de liderança. Este questionário tem clara ligação entre competências de liderança, são caracterizadas por um conjunto de características e atributos direcionadas aos líderes.



---

### 3.1 Enquadramento Metodológico

Na análise dos dados obtidos, recorrem às técnicas básicas de estatísticas descritiva para caracterizar as competências do domínio da liderança evidenciadas pelos dirigentes. Para avaliar e validar as variáveis latentes consideradas, recorreremos às técnicas de análise dos fatores do questionário.

### 3.2 Procedimentos para coleta e análise de dados

A Pesquisa foi estruturada em dois momentos: o primeiro foi a pesquisa documental onde se priorizou a revisão e a seleção da bibliografia, bem como a análise de documentos, que se relacionavam ao problema e ao tema deste artigo. Foram utilizados alguns autores como: Chiavenato (2004); Maximiano (2002); Cruz e Silveira (2013); Yuki. G (2002).

A metodologia utilizada neste artigo foi a pesquisa bibliográfica, que segundo Carvalho (1988), é a atividade de localização de fontes diversas de informação escrita para coletar dados gerais ou específicos a respeito do tema, além de uma abordagem qualitativa, que segundo Martins e Theófilo (2007, p. 135) coloca-se que “pedem descrições, compreensões e análises de informações, fatos, ocorrências que naturalmente não são expressas por números”. Analisando dados, acerca das atividades de planejamento das organizações no domínio de liderança existente entre os dirigentes da organização pública, através do presente questionário designado de Estilos de Liderança: Em uma organização pública, juntamente ao universo constituído pela população total de dezenove gestores organização, titulares de cargos de liderança, a amostra selecionada foi de cinco gestores, que representam 26,32% do total dos dirigentes alvos.

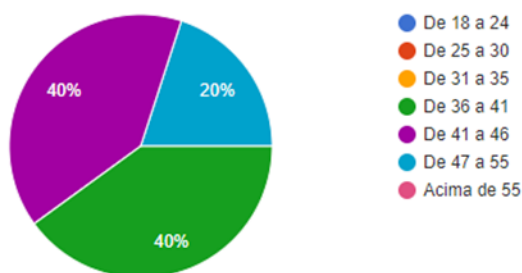
## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os resultados das pesquisas bibliográficas e qualitativa exploratória, realizada com auxílio de materiais como; artigos, pesquisas, livros, entre outros. Visou levantar objetivos dos tipos de liderança na organização pública levantada para o desenvolvimento deste trabalho.

No decorrer das leituras bibliográficas, percebe-se que cada autor abordou diversas características aos conteúdos apresentado, deixando claro o papel de liderança no setor público, pautada essencialmente por valores como honestidade, respeito, compromisso e transparência, amparada por sistemas gestão da ética e atitude de liderança. O desenvolvimento deste conteúdo foi fundamentado por vários autores conceituados que abordaram o tema de uma forma relevante. Cruz (2006, p.2) resume que “O exercício da governança consiste, em mobilizar e usar de modo virtuoso, os recursos humanos e financeiros, em benefício da coletividade”.

Os cinco gestores pesquisados são de ambos os gêneros. Percebe-se que os gestores estão, em sua maioria, entre os 36 e 55 anos de idade, como mostra o gráfico abaixo. Esse fato comprova para o argumento de que a escolha da alta administração para a ocupação dos setores levou em consideração a fatores como a experiência e/ou formação acadêmica mais aprofundada, com níveis de escolaridade em pós-graduados, MBA e mestrado. Tendo 60% dos gestores um tempo de casa maior que 26 anos, e tendo entre 10 e 20 subordinados.

Gráfico 1 - Idade



Fonte: Próprios autores

Os Fatores de Resultados identificam a opinião do respondente em relação à sua atuação como líder e também os resultados que são alcançados através dela. Esse resultado pode indicar que existe efetividade e satisfação para a realização de atividades relacionadas à liderança, de acordo com a opinião da amostra pesquisada.

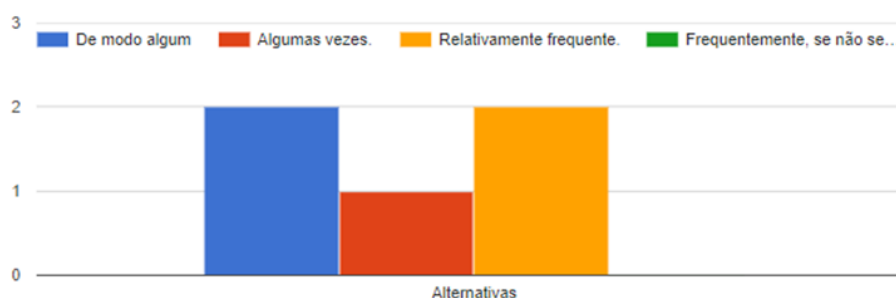
Gráfico 2 - Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas



Fonte: Próprios autores

Constata-se que no gráfico dois, 60% dos líderes entrevistados demonstram disposição e empenho em fazer com que seus liderados tenham conhecimento do que recebe quando suas metas são alcançadas, como por exemplo premiações por desempenho, participação nos lucros da empresa, bônus por meta superada e aumento salarial. Isso comprova a percepção de Maximiano (2004), que afirma que os líderes democráticos atentam-se as necessidades e potencialidades dos liderados, trazendo inspiração para que ofereçam o máximo de si, ou seja, criam meios de motivar e guiar os liderados para o melhor desempenho das suas atividades.

**Gráfico 3 - Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.**



Fonte: Próprios autores

Percebe-se no gráfico três, que há um gerenciamento autocrático, o líder age quando existe não conformidade entre as atividades que são executadas e o que foi planejado. O gerenciamento dessa exceção pode ocorrer, quando ele observa e procura pelos desvios das regras e dos padrões estabelecidos, tomando medidas corretivas quando estes são encontrados. Para Banov (2008), o líder autocrático tem uma postura altamente diretiva, só impulsionada pelas realizações de tarefas, onde as mesmas são planejadas por técnicas sem deixar espaço para a criatividade e a participação do grupo liderado, tornando-os assim, essencialmente frustrados e, conseqüentemente, favorecendo um lugar de trabalho propício à tensão, ao stress e à desmotivação do liderado.

**Gráfico 4 - Elevo o desejo dos outros em obter sucesso**



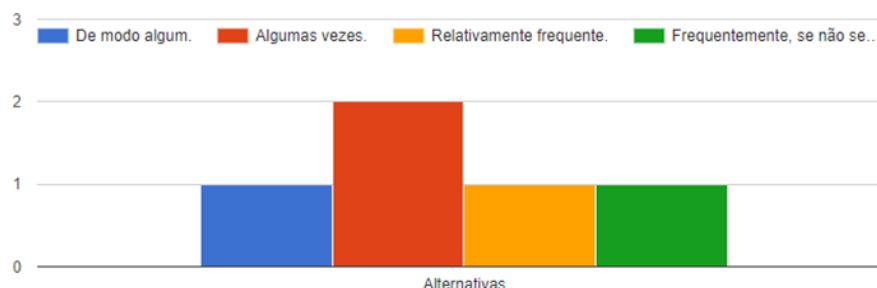
Fonte: Próprios autores

Segundo os dados apresentados no gráfico quatro, 80% dos gerentes relativamente frequente elevam o desejo dos liderados em obter sucesso, esta comprova o estilo democrático, pois o líder estimula seus liderado a participação do grupo e orienta as tarefas para a obtenção do sucesso, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - OCDE (1991), elevar o desempenho da produção de organizações públicas [para] melhorar a gestão dos recursos humanos, incluindo pessoal, desenvolvimento, recrutamento de talentos qualificados e pagar por desempenho; envolver mais pessoal na tomada de decisões e gestão; relaxe controles administrativos enquanto impõe metas de desempenho estritas; usar tecnologia da informação; melhorar o



feedback dos clientes e estressar a qualidade do serviço; trazer decisões de oferta e demanda de sucesso em conjunto.

**Gráfico 5 - Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes**



Fonte: Próprios autores

Percebe-se que os gestores pesquisados, conversam sobre as crenças e valores com seus liderados, mantendo a cultura viva e presente, garantindo que os valores sejam cumpridos, tornando fator decisório para o sucesso duradouro de uma organização, segundo Berger e Meng (2010), os líderes do setor de gestão pública influenciam o comportamento, atitudes e crenças dos funcionários e determinam a cultura corporativa e o clima de comunicação. Além disso, o trabalho que realizam aumenta o valor das relações públicas, aumenta a eficiência da organização e facilita a tomada de decisões corretas.

De acordo com o resultado, pode-se observar que este atributo obteve um grupo de médias homogêneas e altas, representando que os líderes em suas percepções, agem de maneira efetiva e esforçada, o que exatamente a organização necessita, empenho na busca dos objetivos.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme pesquisas realizadas para o desenvolvimento deste artigo, conclui-se que a liderança é um relacionamento de influência entre líderes e liderados e que os resultados refletem seu propósito conjunto. A liderança é uma atividade de pessoas, portanto distinta de burocracia administrativa ou atividade de planejamento.

Tem-se que quando as lideranças são fortes e se desenvolvem, os liderados tendem a ter mais confiança, sentem-se mais engajados e executam suas atividades de forma mais eficiente.

Constata-se que o tipo de liderança predominante identificado por meio deste questionário é de Liderança Democrática, sendo estes encorajadores, incentivadores a darem sugestões e opiniões. Buscando estes, serem facilitadores dos processos, ajudando a equipe a desenvolver soluções. Identificou-se também que estes se preocupam com a execução do trabalho, mas também com a qualidade de vida e satisfação do time.

---

Para chegar a algumas características apontadas como importantes atributos de um bom líder público, os dirigentes são capacitados, são bons planejadores. Tendo conhecimento técnico dos processos de trabalho de sua equipe, e agem sempre com base na ética e na justiça, orientando o seu grupo, incentivando-o para capacitação constante e levando-o ao crescimento pela possibilidade de participação em eventos de formação e também da interação e trocas de saberes entre os próprios integrantes.

Outro tipo de liderança identificado é o de Liderança Autocrática, sendo este o “chefe” o centro de decisões e bastante centralizado. O subordinado deve se contentar com ordens, com pouco espaço para questionamento ou sugestões.

Não é impeditivo às conclusões, que o líder pode ser formado e treinado, e dessa forma, melhorar ainda mais o nível de caracterização de liderança na organização, sugerindo, em decorrência dos resultados, estas possíveis melhorias podem ser implementadas no âmbito das organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

Administração de empresas: uma abordagem contingencial 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

ALONSO, V. As 5 atividades básicas do líder. HSM Management, ano 9, n. 52, setembro-outubro 2005 - (2000 apud ALONSO, 2005, p. 1)

ALMEIDA, Gustavo Henrique. Falência: A Inevitável Morte do Empresário e a Necessária Sobrevida da Empresa. Libertas, Revista de Ciências Sociais Aplicadas, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.72-99, julho\dezembro. 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão baseada em competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

BARBER, M. Instruction to Deliver. Tony Blair, Public Services and the Challenge of Achieving Targets. London: Politico's, 2007.

BICHUETTI. Luana Bernardi; BICHUETTI. José Luiz. Gestão e cultura: inseparáveis para o sucesso do líder, Acesso em: 05/04/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração – teoria, processo e prática. 3ª edição. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2000.

CHIAVENATO (1999, p. 172) “Cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização”.

CHIAVENATO, Idalberto; Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CRUZ, C.H.B. Medir, Mostrar, Debater. SP GOV 03: versão eletrônica. Disponível em: [www.revista.fundap.sp.gov.br](http://www.revista.fundap.sp.gov.br). Acesso em 24/03/2018.

CRUZ. Claudenora Alves da. SILVEIRA. Rejane Barbosa da, 2013. Artigo LIDERANÇA: a in-

---

fluência do líder na gestão de suas equipes.

D'ALTA, Sofia Tomé (2007). A Nova Configuração do Sector Empresarial do Estado e a Empresarialização dos Serviços Públicos. ed. Almedina: Lisboa.

DRUCKER, Peter. Administração: desafios Gerenciais para o Século XXI, editora Thomson Pioneira, 1998.

HOIJBERG, R.; CHOI, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society*, v. 33, p. 403-431, 2001.

HUNTER, J. C. Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

HUGHES, O. E. (1998). Public Management and Administration. Macmillan, London.

\_\_\_\_\_. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LOPES, Ana Maria D'Avila. O direito fundamental à biodiversidade e o patenteamento de espécie vivas. Revista de Informação Legislativa. Brasília. Ano 43, n. 172, out./dez. 2006. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ril/Pdf/pdf\\_172/R172-05.pdf](http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ril/Pdf/pdf_172/R172-05.pdf)>. Acesso 3 set. 2013.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Saraiva, 2007.

Moreno, M. A., Navarro, C., Humanes M.L. Septiembre 2014. El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en España. Palabra Clave 17 (3), 946-978. DOI: 10.5294/pacla.2014.17.3.16

SNELL, A. Scott; Bateman, Thomas S. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

TORRES, Ofélia de Lanna Sette. Administração: o Indivíduo na Organização, editora Atlas, 1996.

VAN WART, M. Public sector leadership teor: an assessment. Public Administration Review, v. 63, n. 2, p. 214-228, 2003.

XVII Governo Constitucional (2005), Programa do XVII Governo Constitucional, Lisboa, Disponível no site: <https://www.portugal.gov.pt>.