



A Influência do Líder na eficiência da Organização Pública

Ketlin de Oliveira (UNICENTRO) ketin21@yahoo.com.br
Cesar Renato Ferreira da Costa (UNICENTRO) crfcosta@irati.unicentro.br

Resumo:

O presente artigo busca investigar de que forma o líder pode influenciar na eficiência da organização pública, a partir de uma discussão que envolve os tipos de lideranças existentes, bem como a forma que os líderes dessas organizações são escolhidos, traçando um perfil de liderança e sua contribuição para a eficiência organizacional no ambiente de gestão pública ao qual pertencem. A partir da aplicação de entrevistas aos seis colaboradores de organizações públicas e sua posterior análise, considerando o discurso que envolveu as respostas dos envolvidos, onde estava contextualizada a visão de cada um, pode-se perceber que a liderança no setor público é bem mais uma condição normativa, de caráter burocrático e escolha unilateral do que uma expressão de influência adquirida por confiança, respeito e continuidade em um processo de influência entre atores de uma mesma dinâmica social.

Palavras chave: Liderança, influência, organização pública.

The Influence of the leader on the efficiency of the public organization

Abstract

This paper investigates how the leader can influence the efficiency of the public organization, from a discussion involving the types of existing leaders, as well as the way that the leaders of these organizations are chosen, mapping a profile of leadership and contribution to organizational efficiency in public management environment to which they belong. From the application of interviews with six employees and public organizations further analysis, considering the speech that involved the responses of those involved, which was contextualized vision of each, one can see that leadership in the public sector is quite another normative condition of bureaucratic character and unilateral choice than an expression of the influence acquired by the trust, respect and continuity of a process of influence between actors of the same social dynamics.

Keywords: Leadership, influence, public organization.

1 Introdução

A empresa pública, como um todo é caracterizada por sua forma burocrática, pois tudo deve ser feito de acordo com as normas pré-estabelecidas, onde tudo deve ser documentado e assinado. Outra característica das organizações da esfera pública é que elas podem ser tanto

de nível federal, estadual ou municipal, tendo autonomia para enquadrarem-se a leis, de acordo com o estabelecido pela constituição, mas sempre obedecendo a uma hierarquia de poder.

Embora seja uma estrutura caracterizada pela racionalização de técnicas e atividades a escolha dos cargos de chefia tem muito da administração patrimonial, demonstrada como sendo uma espoliação legitimada pela tradição, em que cargos públicos são distribuídos como dádivas ou prebendas. Tal administração não cogita da eficiência das funções públicas, até porque ela só tem vigência em sociedades em que não se configura ainda uma consciência política capaz de distinguir nitidamente a esfera do interesse público da esfera do interesse privado (RAMOS, 2009, P.86).

O artigo tem como objetivo geral analisar os estilos de liderança dentro das organizações públicas, a fim de identificar se há realmente uma influência na eficiência organizacional, e de forma específica busca recolher e analisar a opinião dos servidores sobre sua satisfação com a chefia e a forma como os mesmos são escolhidos, analisar nessa percepção se o rendimento das atividades, positivo ou negativo, varia de acordo com o estilo do líder que está no comando.

O estudo se justifica a partir de que se reconhece a falta de autonomia identificada no setor público. O livro “Gestão Pública Empreendedora” (2010), publicado pela Secretaria de Gestão, indicando em seu conteúdo que essa cultura burocrática institui valores nos quais a qualidade gerencial se baseia em apenas seguir o regulamento da instituição, fazendo com que o gestor público se prenda mais ao processo do que no resultado final em si.

2 Metodologia de Pesquisa

A pesquisa teve caráter exploratório de abordagem qualitativa, visto que a preocupação central do trabalho se deu na identificação dos fatores de ocorrência do fenômeno estudado, destacando suas causas e consequências, onde segundo GIL (2010) este tipo de pesquisa tanto pode dar ênfase a realidade para o pesquisador quanto pode deixá-lo mais suscetível a erros.

A natureza qualitativa se define pelo fato de que se buscou conhecer o comportamento das pessoas e a cultura organizacional a partir da percepção dos entrevistados, sem a preocupação com a frequência que os fenômenos se manifestam na realidade do objeto pesquisado.

Segundo Flick (2009) pesquisas de cunho qualitativo podem propiciar maior interação entre tema e objeto de estudo e o método adotado para sua realização. Como procedimentos foram utilizados a pesquisa bibliográfica, recorrente de outros tipos de pesquisa, haja vista que é por meio dela que tomamos conhecimento das produções científicas existentes. Para este levantamento foram utilizadas fontes secundárias, que não possuem relação direta com a organização, sendo livros, revistas e sites sobre o assunto. (TRIVIÑO, 1995; BEUREN, 2008). Para sequência dos procedimentos aplicou-se também uma pesquisa de campo, onde “estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes” (GIL, 2010, p.57). Para a pesquisa de campo foi adotado o método de entrevista definida por Gil como “a técnica em que o investigador se apresenta ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessem à investigação” (GIL, 2010, p. 109). O roteiro de entrevista foi feito por assunto, considerando os objetivos do trabalho.

Para aplicação das entrevistas foram escolhidos seis funcionários públicos, das diferentes esferas de poder, sendo as questões comuns a todos os entrevistados, onde a coleta de dados foi realizada por meio de anotações, registrada na íntegra de acordo com o discurso de cada um. O procedimento de análise dos dados foi o procedimento de análise de discurso, onde segundo Brandão (2010, p. 9), “o sujeito do discurso é um sujeito ideológico, isto é, sua fala

reflete os valores, as crenças de um momento histórico e de um grupo social”, e também porque na sua fala outras vozes também falam, o sujeito do discurso se forma, se constitui nessa relação com o outro, com a alteridade. Isto é, da mesma forma que tomo consciência de mim mesmo na relação que tenho com os outros, o sujeito do discurso se constitui, se reconhece como tendo uma determinada identidade na relação com outros discursos produzidos, com eles dialogando, comparando pontos de vista, divergindo (BRANDÃO, 2010, p.9).

Optou-se por esse tipo de análise, pelo fato de que um discurso traz opiniões, e por isso, dificilmente um discurso é neutro, porém em um discurso nem sempre as pessoas dizem tudo que pensam, cabendo a quem houve captar o real sentido de suas palavras.

3 Fundamentação Teórica

3.1 Caracterização do setor público

A forma de administração pública sofreu várias mudanças desde o império até os dias atuais, sendo que suas mudanças mais significativas tiveram início com a República Nova na década de 1930, onde se criou um órgão para regulamentar as políticas de gestão pública, o DASP – Departamento administrativo do Serviço Público, departamento este que defendeu a burocratização da organização pública, para o aprimoramento da técnica administrativa. Já na época da ditadura militar ocorreram mais algumas mudanças na administração pública, pois nesse período foram criados muitos órgãos estatais de administração indireta, com o intuito de agilizar e flexibilizar a forma de atuação das instituições governamentais, visando também diminuir o número de funcionários públicos de regime estatutário, porém nessa época os investimentos em ministérios como o da saúde foram mínimos, precarizando assim o atendimento a população (COELHO, 2007).

Já a reforma administrativa do governo FHC, deveria sanar a crise fiscal pela qual o país passava na década de 1990, devido aos problemas advindos dos anos anteriores. As reformas administrativas da década de 1990 também esbarraram nos problemas de governança das políticas públicas, sendo que neste caso, fora necessários rever a estrutura hierárquica das organizações públicas e a quantidade de funcionários. As organizações públicas podem ter sua administração

DENOMINAÇÃO	DESCRIÇÃO
Administração Direta	Serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios (no caso da administração federal) e dos governos e secretarias (nos casos de administração pública de Estado e Municípios).
Administração Indireta	Organizações dotadas de personalidade jurídica e patrimônio próprio, que gozam de autonomia administrativa e financeira e se encontram vinculadas aos ministérios e secretarias.

Fonte: COELHO, 2009

Quadro 1 – Tipos de administração pública

Para ocupar os cargos públicos “lugares criados por lei na estrutura da Administração Pública para serem promovidos por agentes, que exercerão suas funções na forma da lei” (COELHO, 2009, p. 40), os indivíduos devem prestar concursos públicos, obedecendo aos editais, com regras previamente estabelecidas para chamamento e posse de cargo. Nestes editais também constará o regime de contratação, sendo que para empresas de administração direta a maioria dos cargos é na modalidade estatutária onde existe uma maior estabilidade por parte do

funcionário, sendo que após o estágio probatório de três anos, tem seu contrato garantido por tempo indeterminado. Já para empresas de administração indireta, a forma de seleção pode ser tanto em pela via de concurso quanto por recrutamento e seleção, obedecendo ao regime trabalhista CLT, não tendo tanta estabilidade, visto que é um contrato de trabalho normal, como os de empresa privada.

3.2 Estruturas Organizacionais

Antes de destacarmos alguns tipos de estrutura organizacionais é válido ressaltar alguns conceitos existentes dentro da administração tais como burocracia onde segundo Motta e Vasconcellos (2006), surge como uma forma de controle, para instituir ao trabalhador a forma de pensar da empresa, pois as regras dizem respeito à classe dominante, sendo que apesar de a burocracia existir com o intuito de facilitar a execução das tarefas e melhorar a eficiência – “ação de boa qualidade, praticada corretamente, sem erros e orientada para a tarefa. Em outras palavras, diz respeito aos meios de se fazer bem certos processos” (FGV, 2011). – das instituições, a mesma pode gerar conflitos e fatos negativos dentro do sistema, tais como apego demasiados a burocracia, dando ênfase demais aos meios e não ao resultado final em si e a resistência a mudanças, pois o indivíduo acostuma a uma rotina da qual tem medo de sair (VERGARA, 2003)

Segundo Etzioni (1978), nas escolas das relações humanas e da administração científica, emergiram duas teorias utilizadas até hoje para definir a estrutura das organizações, são elas:

a) Organização formal, que tem como conceito “o padrão da organização determinado pela administração: o esquema de divisão de trabalho e poder de controle, as regras e regulamentos e salários, multas e controle de qualidade” (ETZIONI, 1974, p.67).

b) Organização Informal: ainda segundo Etzioni (1974) consiste em relações sociais que se desenvolvem entre o pessoal e os trabalhadores, acima e além da formal. Traçando um comparativo entre ambas as estruturas, nota-se que a primeira visa cumprir as normas da empresa e a segunda induzir o relacionamento entre os grupos da empresa, de forma forçada ou natural.

Outra definição de estrutura a ser destacada, baseada em modelos, elaborada por Argyris, apresentada por Motta e Vasconcelos (2006) demonstra que:

a) Modelo A: onde há centralização vertical de poder, não se tem conhecimento do trabalho desenvolvido pelo outro setor, havendo pouca integração horizontal e só existe o pensamento para atingir as metas do seu próprio setor.

b) Modelo B: neste tipo de organização os indivíduos participam dos processos decisórios, existindo uma visão do todo, com conhecimento global dos objetivos da empresa, onde essa integração horizontal traz benefícios de longo prazo.

3.3 Relações Humanas

A escola das Relações humanas teve início no século XX, e segundo FARIA (2007), ela surgiu com a crise econômica que abalou as estruturas da economia mundial, onde os modelos de gestão até então conhecidos não mais seriam suficientes para a época. Até o momento o homem era tido como um ser apenas econômico, um mero instrumento de produção. Com a crise revelou-se que o homem também era motivado pelas relações sociais.

Os pioneiros desta escola foram os pesquisadores de Hawthorne, liderados especialmente por Elton Mayo, que realizaram estudos no campo da psicologia sobre a produtividade e a ação do ser humano. Este estudo proporcionou aos pesquisadores notar que a produção das

funcionárias aumentava ou diminuía de acordo com os estímulos recebidos do ambiente (MOTTA E VASCONCELLOS, 2006).

Esta escola teve vários teóricos importantes que se aprofundaram nos estudos das relações humanas desenvolvendo assim teorias sobre liderança e motivação. O conceito de motivação dá-se como sendo uma força que impulsiona, vem de dentro para fora, ou seja, ela é intrínseca, e cabe à organização desenvolver formas para estimular o indivíduo a sentir vontade de estar dentro dela e a bem realizar seu trabalho (VERGARA, 2003).

O estudo da motivação no trabalho deu início às teorias das necessidades humanas, sendo uma das mais conhecidas a Pirâmide das Necessidades de Maslow, formulada na década de 50, trazendo que o ser humano tem dois tipos de necessidades: as primárias que dizem respeito as funções fisiológicas e de segurança; e as secundárias baseadas em fatores relacionadas a afeto e status. Outra teoria muito conhecida desenvolvida por Frederick Herzberg, na década de 60, destaca os fatores higiênicos e motivacionais, onde os primeiros são determinados pelo ambiente de trabalho, tais como salário, e os outros dizem respeito aos nossos próprios sentimentos e realização (VERGARA, 2003).



Fonte: FGV online

Figura 1. Pirâmide de Maslow

Além das teorias de liderança e motivação, a escola das relações humanas possibilitou perceber os diversos tipos de autoridade, onde segundo Weber Há uma classificação que atende a seguinte forma:

- a) Autoridade Legal: baseada na promulgação; seu tipo mais puro é bem representado pela burocracia, a obediência as normas, abrange a estrutura das organizações privadas também (ETZIONI, 1978);
- b) Autoridade Tradicional: a autoridade vem de uma tradição, crença (ETZIONI, 1978);
- c) Autoridade Carismática: que esta baseada na devoção a pessoa, obedece ao líder por suas qualidades, é digno de admiração (ETZIONI, 1978).

Dentro de uma identificação de liderança Vergara (2003), classifica os líderes como democráticos, que buscam a colaboração dos indivíduos de sua equipe, e os autoritários, que são aqueles que centralizam os poderes em si mesmos, ou pode-se ainda dizer, segundo Vergara (2003), que existe o líder “Laissez-faire” que não comanda nem lidera.

Um futuro líder precisa ter em mente que seu maior desafio, é manter-se atento as constantes mudanças e formas de relação de trabalho, que podem ser proporcionadas pelo ambiente de trabalho, para poder ser assertivo nas tomadas de decisões. Outros fatores que podem interferir no estilo de liderança são os ambientais como:

- a) Cultura Organizacional: que pode ser um reflexo da cultura mais abrangente de onde saem seus indivíduos;
- b) Tecnologia e Layout: que interfere na necessidade de interação e oportunidade, pois a maneira como estarão alocados os postos de trabalho podem facilitar ou dificultar o modo como o trabalho é feito;
- c) Recompensas e status: que afetam as relações de trabalho de duas formas: indivíduo/esforço conjunto e restrição pública/particular;
- d) Diferença de Gêneros: sempre existiu a divisão de tarefas entre homens e mulheres, atualmente este princípio vem mudando, mas ainda assim é um fator que interfere gerando conflitos organizacionais.

Ainda outro fator que pode interferir na liderança organizacional são as dimensões que cada indivíduo possui, sendo elas denominadas no quadro abaixo:

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
BIOLÓGICA	Características físicas, herdadas ou adquiridas durante a vida. Considera-se o metabolismo, resistência e vulnerabilidade a doenças.
PSICOLÓGICA	São os processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou não, que formam a personalidade do indivíduo.
SOCIAL	São valores, crenças, papel na família, trabalho e na sociedade onde vive. Onde se localiza o indivíduo geograficamente também interfere na dimensão social.

FONTE: França e Rodrigues (2000, p. 22-23).

Quadro 2 - Dimensão do Indivíduo

4. Desenvolvimento

Com as entrevistas notou-se que nem todos os entrevistados possuem uma relação de trabalho totalmente amistosa com sua chefia imediata, onde alguns colocaram sua opinião falando que problemas pessoais acabam interferindo no bom andamento do trabalho, mesmo que este tenha competências técnicas para o cargo ocupado, destacando

Acredito que por problemas de relacionamento pessoal, posturas, ideias, o relacionamento profissional com a chefia foi abalada e por isso o meu trabalho foi prejudicado em alguns momentos importantes (Entrevistado F).

No caso das relações pessoais, a interação entre colaborador e seu gerente, perpassa a relação da organização formal sendo circunscrita em elementos identificáveis apenas na relação informal, onde aspectos subjetivos de humanidade e personalidades não podem ser identificados e serem organizados a partir de elementos burocráticos, baseado em normas e regras de conduta que sejam formulados em regimentos internos, típicos das organizações públicas, muito embora também recorrentes em outras, pela via da burocratização.

Notou-se também que existe grande insatisfação na forma como as chefias são escolhidas de modo geral, uma vez que elas mudam a cada governo ou são escolhidas a partir de cargos comissionados, onde os servidores acabam se sentindo lesados, visto que os mesmos, não sendo ligados às estruturas da chefia, são preteridos por influência política, e muitas vezes por outros que não possuem os requisitos mínimos para assumir o cargo, provocando sérios

problemas de solução de continuidade na eficiência organizacional, conforme fala o entrevistado

Não estou contente com o processo de escolha de chefias, já que geralmente sofrem influências políticas, e a escolha errada dos cargos de chefia sempre acaba por colocar alguém por trás, para fazer ou remendar tarefas que não foram bem executadas (Entrevistado A).

A Burocracia estatal, desde a sua origem no caso do Estado brasileiro, tinha por objetivo um aprimoramento na técnica de desenvolvimento da função administrativa, contudo, quando disfuncionada pela influência política entre os pares, acarreta uma precarização da técnica, que provoca problemas de ordem institucional, afetando diretamente a eficiência organizacional.

Outro fator com o qual os entrevistados se mostraram bastante incomodados foi o fato da constante mudança de seus superiores, uma vez que há ingerência de um fator político que se altera a cada quatro anos mudando o gestor e como consequência, o estilo de liderança e as ações que estão sendo inseridas conforme mostram os entrevistados.

O que me descontenta é que minha chefia mudou quatro vezes dentro de dois anos, não possibilitando uma adaptação ou quando ela começa a ocorrer o chefe sai (Entrevistado B).

Meu departamento sofre constantes trocas de chefia. Sendo essas mudanças reflexas de disputas políticas e picuinhas internas (Entrevistado C).

De forma unânime todos os entrevistados se mostraram descontentes com a condução de como suas chefias são impostos a eles, alguns também destacaram que os cargos de chefia poderiam ser escolhidos por carreira, não apenas por influência política.

A eficiência organizacional se manifesta precária então no discurso de cada um dos entrevistados, sendo considerada prejudicada por fatores como ingerência política na escolha dos cargos, falta de observação de aspectos técnicos nas escolhas de pessoal de gestão, limitação dos elementos relacionais a normas e regras, como condutores do relacionamento entre as pessoas e especialmente por conta da falta de participação nas decisões de ordenação do comendo, por parte de todos os envolvidos, afetando diretamente na integração coletiva, notadamente interferente, quando consideradas as relações informais.

As necessidades primárias dos indivíduos que colaboram em uma organização pública são atendidas, contudo outras, mais subjetivas, sofrem interferências de sentido, revelada nos discursos que expressam certamente um reconhecimento maior, de caráter social, afetando a autoestima e a realização dos envolvidos nos processos de trabalho das organizações públicas investigadas, situação esta que é relatada no discurso do entrevistado F:

Acredito que para um bom andamento em qualquer ambiente de trabalho, principalmente no público, para obter bons resultados deve-se ser deixado de lado questões pessoais (políticas, picuinhas, calúnias, etc.) o que os profissionais concursados ou não devem se preocupar é com quem é afetado pelo resultado com os beneficiários dos resultados, e não se o cargo poderia ou não na visão dele ser meu, e não com coisas pessoais isso já seria um grande fator para obter resultados positivos acredito que em qualquer organização pública independente do setor.

Com as respostas obtidas nas entrevistas e também com a observação que a análise das mesmas proporcionou, foi possível perceber que a liderança é um fator que influencia determinante nesta eficiência organizacional, porém o maior fator de influência nos resultados de organizações públicas se dá pela cultura já instituída nas organizações desta natureza.

A cultura organizacional age diretamente na relação entre os atores envolvidos e a valorização destas relações identifica o grau de contribuição que cada um pode imprimir em seu trabalho, considerando a eficiência organizacional de forma geral, o que vem reforçar a ideia expressa.

O indivíduo é um ser inteligente, cuja inteligência deve ser colocada a serviço da organização, sendo que tal organização definirá as características de seus membros, características físicas, psicológicas, culturais, sócio-políticas (AGUIAR, 1991, p.28).

Fica evidenciado que o estilo de liderança instalada nas repartições públicas é caracterizado “por uma influência unilateral, onde uma das partes possui capacidade para fazer obedecer por meio de poder e coações” (AGUIAR, 1991, p.28), e outra se transforma em agente passivo da circunstância institucional desajustada.

5 Conclusões

A obediência dos colaboradores entrevistados aos seus chefes parte mais do atendimento induzido pela posição hierárquica do que por admiração ou respeito que possam sentir por ele, fugindo de forma determinante do conceito de liderança, que envolve uma aceitação voluntária por parte do grupo onde o líder está inserido, sendo sua autoridade algo muito mais do que o imposto pelas normas da organização. Considerando uma interpretação preliminar, sem aprofundamento em outros fatores interferentes, não orientados na pesquisa, conclui-se que a cultura burocrática e de certa forma tradicional que se criou e persiste até dos dias atuais, condicionando seus funcionários a um comportamento respondente, ou seja, os estímulos, as normas e a forma como os membros associados a gestão de organizações públicas, afetam o modo de ver dos ocupantes de cargos, instituídos antes da entrada de tais sujeitos, fazendo com que o indivíduo que desenvolve o trabalho na organização pública, aja passivamente no sentido de acatar àquela forma de agir e reagir, por sentir uma falta de autonomia, que ele sozinho não pode mudar, por constituir algo que vem estabelecido em anos de estruturação de determinada instituição pública e considerando os elementos particulares que compõe tal institucionalização. Pode-se visar com os resultados obtidos nesse estudo, uma pesquisa mais ampla e complexa sobre o universo da organização pública, buscando priorizar o entendimento da eficácia, uma vez que o estudo mostra que as maiorias dos funcionários entrevistados mostraram que seus colegas preocupam-se muito com os processos da organização em si e não com seus resultados finais.

Este estudo também nos faz refletir sobre a atual forma de gestão de cargos públicos e na possível mudança da mesma, de forma que haja um foco maior em um bom resultado final na prestação de serviço ao cidadão em todas as esferas do poder público.

6 Referências

AGUIAR, Maria Aparecida F. De. **Psicologia Aplicada a Administração**: uma introdução a psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1991.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: Teorias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2008.

BRANDÃO, Helena Hathsue Nagamine. **Analisando o Discurso**. São Paulo: USP, 2009.

COELHO, Ricardo Corrêa. **Especialização em Gestão Pública Municipal**: O público e o privado na gestão pública. Guarapuava: Capes, 2009.

COELHO, Espartaco. **A profissionalização da Administração Pública**. Guarapuava: Capes: 2009.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 4º Ed, 1974.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1º Ed, 1978.

FARIA, José Faria de. **Análise Crítica das Teorias Práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, 341p.

FRANÇA e RODRIGUES, Ana cristina limongi, Avelino L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomatica.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 6º Ed, 2010.

MOTTA e VASCONCELLOS, Fernando C. Prestes e Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2006.

RAMOS, Guerreiro. **Uma Introdução ao Histórico da Racionalização do Trabalho.** Brasília: Conselho Federal de Administração (CFA), 2009.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introducao a pesquisa em ciencias sociais.** Sao Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2003.

<http://www5.fgv.br/fgvonline/ocw/OCWADMEAD/index2.htm?cpf=07448006924&prod_cd=OCWADMEAD_00_01_2009_1, acessado em abril/2011.>

<<http://www.admiradores.com.br/informe-se/artigos/perfil-de-lideranca-do-gestor-publico-no-governolula/31970>, acessado em maio/2010.>

<http://www5.fgv.br/fgvonline/Cursos/Gratuitos/Motivacao-Nas-Organizacoes/OCWMOTEAD-01slsh2009-1/OCWMOTEAD_00/SEM_TURNO/, acessado em 2011