



# ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01  
de dezembro 2023

## O papel da Liderança na administração pública: Um estudo de caso de uma Secretaria de Saúde do Estado do Paraná

**Valderice Herth Junkes**

Departamento de Engenharia De Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa

**Maricley Rodrigues do Nascimento**

Departamento de Ciências Contábeis – Centro Universitário Integrado, Campus de Campo Mourão

**Valdirene Junkes**

Departamento de Enfermagem – Faculdade de Tecnologia do Vale do Ivaí, Campus Ivaiporã

**Giane Gonçalves Lenzi**

Departamento de Engenharia De Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa

**João Luiz Kovalski**

Departamento de Engenharia De Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa

**Resumo:** A busca pelo gerenciamento dinâmico e correto dos processos da administração pública é constante, devido a necessidade de gestão eficiente, estruturada e organizada tendo como objetivo o interesse público e a garantia de igualdade, sendo a liderança neste setor um desafio. Diante deste desafio, assim como sua importância, este trabalho teve como objetivo verificar como ocorre o exercício da liderança em uma secretaria de Saúde do município do Paraná, na percepção dos liderados. Na fundamentação teórica, foi abordado a definição de liderança, a influência de um líder em uma organização e a liderança em organizações públicas. Quanto à metodologia adotada, tratou-se de uma pesquisa de campo com levantamento de dados por meio de questionário estruturado, com finalidade exploratória e descritiva. Os dados coletados, foram referentes a 118 servidores que responderam um questionário online, sobre a temática de liderança no setor público. Os resultados da pesquisa indicaram que o papel do líder na gestão pública é fundamental, porém a liderança deve buscar ouvir, ser mais comunicativo, administrar conflitos e dar suporte as atividades desenvolvidas. Além disso, faz-se necessário maior transparência na gestão e políticas públicas de valorização dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Líder, Organização pública, Motivacional.

## The role of Leadership in Public Administration: A case study of a Health Department of the State of Paraná

**Abstract:** The search for controlled and correct management of public administration processes is constant, due to a need for efficient, structured and organized management with the public interest and the guarantee of equality as the objective, with leadership in this sector being a challenge. Faced

with this challenge, as well as its importance, this work aimed to verify how the exercise of leadership occurs in a Health Department in the municipality of Paraná, in the perception of those led. In the theoretical foundation, it was exactly the definition of leadership, the influence of a leader in an organization and leadership in public organizations. As for the methodology adopted, it was a field research with data collection through controlled monitoring, with an exploratory and descriptive purpose. The collected data were referenced to 118 civil servants who answered an online mobile on the topic of leadership in the public sector. The research results indicate that the leader's role in public management is fundamental, but leadership must seek to listen, be more communicative, manage conflicts and support the activities developed. In addition, there is a need for greater transparency in management and public policies for valuing employees.

**Keywords:** Leader, Public organization, Motivational.

## 1. Introdução

A busca pelo gerenciamento dinâmico e correto dos processos da administração pública é constante, devido a necessidade de gestão eficiente, estruturada e organizada tendo como objetivo o interesse público e a garantia de igualdade, bem como os resultados satisfatórios (PEDROSA, 2018). Nesse sentido, visando o gerenciamento dos processos, surge a necessidade do papel do líder, que tem grande importância para a administração pública, visto que o mesmo é responsável pela execução de atividades que buscam garantir e melhorar a qualidade dos serviços prestados a população.

Barros Neto e Silva (2014), ainda complementam que o movimento global tem exigido novos modelos de gestão para o governo, com o propósito de melhorar gradativamente o gerenciamento da administração pública, construindo organizações estruturadas e com foco nos resultados.

Neste cenário, Alves (2010, p. 44), descreve “a importância da liderança é amiúde exaltada pela literatura especializada em administração como um fator diferencial da maior relevância para um melhor desempenho das organizações formais complexas”. Desta forma, considerando o acelerado crescimento e alta demanda que surge para a administração pública, nota-se a importância de se adaptar as alterações das novas realidades de maneira que seja possível suprir as dificuldades encontradas.

Em face destas mudanças as organizações tem investido em capital intelectual, visto que o mesmo é considerado como bem precioso que representará melhoria de serviços prestados à população (BARROS NETO; SILVA, 2014). Sendo assim o desafio da liderança na atualidade é gerenciar o potencial dos colaboradores na organização, desenvolvendo habilidades, desafiando colaboradores, garantindo maior comprometimentos com a gestão e garantindo que o capital humano busque resolver problemas socioeconômicos complexos com cada vez menos recursos (SOUZA, 2017; PEDROSA, 2018).

Além disso, com a redução de cargos gerenciais, aumento de demandas burocráticas tem exigido que o gestor público exerça o papel estratégico no setor público, a fim de obter melhores resultados para a organização, tendo maior relevância para a construção de equipes auto administrativas de maneira a levar à responsabilidade e o comprometimento a todos os envolvidos, permitindo a coordenação de projetos para promover mudanças na gestão (SOUZA, 2017).

Neste sentido, o presente artigo teve como objetivo verificar como o ocorre o exercício da liderança em uma secretaria de Saúde do município do Paraná, escolhida por conveniência do pesquisador, tendo como objetivos específicos: i) Descrever características esperadas para um líder no setor público segundo os servidores; e ii) observar como a liderança está presente no dia a dia desta secretaria.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Conceito De Liderança

A palavra líder tem origem no termo inglês *leader*, que pode ser traduzido como líder e também como guia, chefe, comandante, condutor, orientador, regente, entre outros (COSTA; PROKOPYSHYN, 1997). Assim a liderança está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais (MARQUES *et al.*, 2013).

Para Chiavenato (2000), o conceito de liderança é definido como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Ou seja, um bom líder é mais do que uma pessoa que gerencia tarefas. Ele precisa enxergar seus colaboradores como parceiros e motivá-los para que sigam os objetivos e missão da organização. Para isso o líder precisa primeiramente se identificar com a visão da empresa e assim passar confiança às outras pessoas (MARQUES *et al.*, 2013).

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), a liderança é o processo de se adaptar as mudanças, ou seja, ser flexível e fazer com que os liderados também sigam seus exemplos e se adaptem as mudanças, descobrindo as suas motivações, as encorajando e as transformando de modo criativo, comunicativo e flexível. Já para Behnke (2014), a liderança consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e capacidade, por meio de exemplos, diálogos e atitudes, alcançando os objetivos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos.

Yamafuko e Silva (2015), afirmam que existe uma única definição para liderança, mas que se trata de um indivíduo que serve aos seus liderados, conhecendo o perfil de cada um a fim de desenvolver suas competências e habilidades. E desta forma, Bertolla *et al.* (2014), ainda complementa que é necessário que um gestor se transforme em um líder e interaja com os assuntos pessoais dos colaboradores, pois eles afetam na produtividade, sendo a influência do líder sobre a equipe de extrema importância para os resultados da organização.

### 2.2 Influência De Um Líder Nas Organizações

O líder tem papel fundamental dentro das equipes, pois o mesmo é responsável por avaliar e medir os liderados, bem como difundir as metas entre a equipe, de maneira que todos possuam o mesmo objetivo na organização (MAXIMIANO, 2008). Desta forma, o líder tem como principal função a gestão da execução do trabalho dos colaboradores, influenciando em:

- Tomadas de decisões assertivas – conhecimento sobre o planejamento organizacional, estratégias e cotidianos dos colaboradores;
- Está diretamente ligado ao andamento dos processos internos;
- Precisa por em ordem as atividades dos colaboradores, suas necessidades, dúvidas e as metas da empresa;
- Responsável pelo aumento da produtividade individual e da equipe;
- Tem o poder de motivar e auxiliar os colaboradores;
- Retenção de talentos (manter os funcionários motivados);

Por fim, a influência de um líder dentro de uma organização é fundamental para que as metas sejam alcançadas, dinamizadas e otimizadas (PEDROSA, 2018).

## 2.3 Liderança No Contexto Da Gestão Pública

A administração Pública é caracterizada como uma estrutura formada por colaboradores mantidos com recursos públicos que são responsáveis por colocar em prática serviços e normas visando a garantia e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (SILVA, 2013). Nesse sentido, nota-se a preocupação constante referente a gestão pública, visto que os serviços e ações realizadas devem estar de acordo com normas e legislações vigentes, sendo realizadas com excelência buscando atender a população da melhor maneira possível e proporcionando a garantia aos direitos dos mesmos (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016; PEDROSA, 2018).

Nesse sentido, com o passar dos anos, notou-se a necessidade do gerenciamento tanto dos processos como das pessoas, visto que as mesmas possuem características próprias e peculiaridades, sendo necessária seu gerenciamento para que os serviços ocorram de maneira eficaz, sendo um desafio para os gestores (PEDROSA, 2018).

Bacon (1999, p. 87), descreve a necessidade do “[...] desenvolvimento da liderança sendo uma prioridade dos altos responsáveis do setor público e não poderá continuar sendo uma atividade opcional.”, visto que a liderança pode ser considerada primordial para qualquer organização, sendo que por ela é possível direcionar os colaboradores na obtenção de resultados satisfatórios, consequentemente alcançando o sucesso e a aceitação por parte da população. Porém, esses resultados dependem diretamente da liderança que os conduz, considerando que cada pessoa possui comportamentos e anseios próprios (SANTOS, 2017).

Com base no que foi tratado, percebe-se a necessidade do papel da liderança no setor público, visando o desempenho das organizações, desenvolvimento de processos eficazes e a garantia do bem estar da população e dos colaboradores, visto que sem o incentivo e o engajamento dos funcionários, se torna difícil a execução dos serviços necessários. Portanto o papel do líder nas organizações públicas se torna um papel estratégico na obtenção de resultados satisfatórios.

## 3. Metodologia

### 3.1 Tipo De Pesquisa

Para a execução desta pesquisa, optou-se por um estudo de caso com levantamento de dados e pesquisa de campo como estratégia de investigação, com finalidade descritiva e exploratória, utilizando-se da abordagem quantitativa e qualitativa. Segundo Gil (2010), o estudo de campo é realizado com objetivo de obter conhecimentos sobre determinada problemática em busca de respostas, visto que colabora na busca de informações de um grupo de pessoas acerca do problema que está sendo estudado, para posteriormente obter conclusões pertinentes.

Tratando-se do universo de pesquisa, a unidade de análise foi uma secretaria municipal de Saúde do estado do Paraná, seguido de um levantamento de dados por meio da percepção dos liderados acerca do papel do líder na administração pública.

Quanto à abordagem, a pesquisa foi classificada como quantitativa, pois utilizou-se essencialmente de dados coletados por meio de questionários para descrever as variáveis estudadas quanto a sua tendência central tentando fortalecer o raciocínio dedutivo e os atributos da experiência humana e as regras da lógica. Segundo Martins (2011), essa abordagem é capaz fornecer conhecimento de um evento, permitindo a explicação de

comportamentos. O estudo ainda foi definido como qualitativo, pois visou analisar os dados coletados e descrever apontamentos descritos pelos entrevistados. Sendo assim, a pesquisa é quantitativa e qualitativa, pois teve como objetivo quantificar e traduzir em números e informações os dados coletados e, em seguida, tratá-los para se chegar a uma conclusão do estudo.

Por fim, o estudo foi descritivo e exploratório, pois visou descrever a caracterização de determinada população e explorar aspectos pouco discutidos no ambiente de estudo.

### 3.2 Universo e Amostra

O universo desta pesquisa foi constituído pelos servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde de um município do estado do Paraná. A pesquisa foi aplicada na referida organização, que tem como quantitativo o universo de 124 servidores, e 10 estagiários segundo o setor de Recursos humanos.

A pesquisa teve a intenção de alcançar 100% dos funcionários com vínculos ativo na organização e os estagiários. No entanto, mesmo com algumas questões de acessibilidade aos respondentes, uma amostra significativa de 118 (88,1%) funcionários da secretaria preencheram o questionário. Os demais servidores não responderam, considerando que as respostas eram livres e espontânea. Desta forma, um número satisfatório respondeu ao questionário, permitindo um quantitativo considerável para a pesquisa.

### 3.3 Processo de coleta e tratamento de dados

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário online, estruturado elaborado em consonância com os objetivos da pesquisa. Lakatos e Marconi (2003), afirmam que o questionário é uma ferramenta de coleta de dados relevante, formado por uma sequência de perguntas que permite ao entrevistado a opção de respostas e ao pesquisador obter um grande número de dados em um curto espaço de tempo baseando-se nos objetivos do estudo.

O questionário é constituído por 16 questões, e foi desenvolvido com base em perguntas para caracterização dos colaboradores e para analisar a percepção dos mesmos sobre a atuação da liderança no ambiente de trabalho, assim como o papel do líder na visão dos liderados, visando descrever como os mesmos enxergam as ações e decisões no ambiente de trabalho.

Após aplicação do questionário de pesquisa, foi realizada a análise e tratamento dos dados. Os resultados foram obtidos por meio das respostas, associando a percepção dos liderados em relação ao papel dos líderes da organização. O Tratamento dos dados foi realizado por meio da estatística descritiva simples por intermédio de frequências, tornando a interpretação mais simples e eficiente para a organização. Os resultados foram apresentados em gráficos, gerados no Microsoft Excel.

## 4. Resultados e discussões

### 4.1 Caracterização dos respondentes

A seção apresenta os resultados do trabalho de campo realizado neste estudo. Primeiramente, foi realizado a caracterização dos respondentes, considerando aspectos como: gênero, faixa etária, e grau de escolaridade.

Em relação ao gênero, notou-se que dos 118 colaboradores respondentes ao questionário, há uma predominância do gênero feminino, representando 58,5%, enquanto que 41,5% do sexo masculino. Esta predominância feminina ocorre devido as mudanças globais, em que as mulheres passaram a ganhar espaço e assumindo papel importante na sociedade.

Quanto a faixa etária, notou-se que 40,7% respondentes esta entre 20 a 30 anos, logo depois seguido por 30 a 40 anos com 33,9%; nota-se ainda, que o município possui estagiários com idades inferiores a/ou igual a 20 anos (3,4%) e profissionais com idades superiores a 40 anos (22,0%).

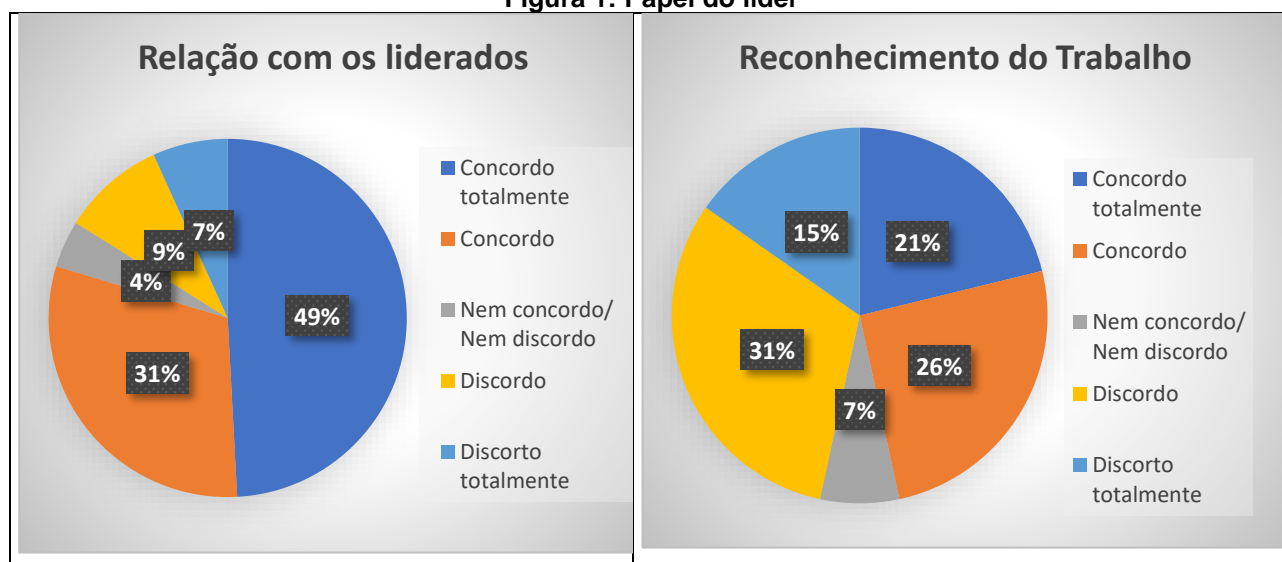
Quanto à escolaridade, notou-se que 43,2%, possuem curso superior ou técnico completo, sendo que 28,8% atualmente estão cursando ensino superior ou técnico e 15,3% possuem ensino médio completo. Percebeu-se ainda, que apenas 12,7% não possuem ensino médio completo. Quanto ao nível de escolaridade, notou-se que a mesma não influencia no comprometimento dos funcionários, visto que por ser um setor de saúde, os mesmos descreveram que todos devem executar suas atividades para contribuir com o bem estar da população.

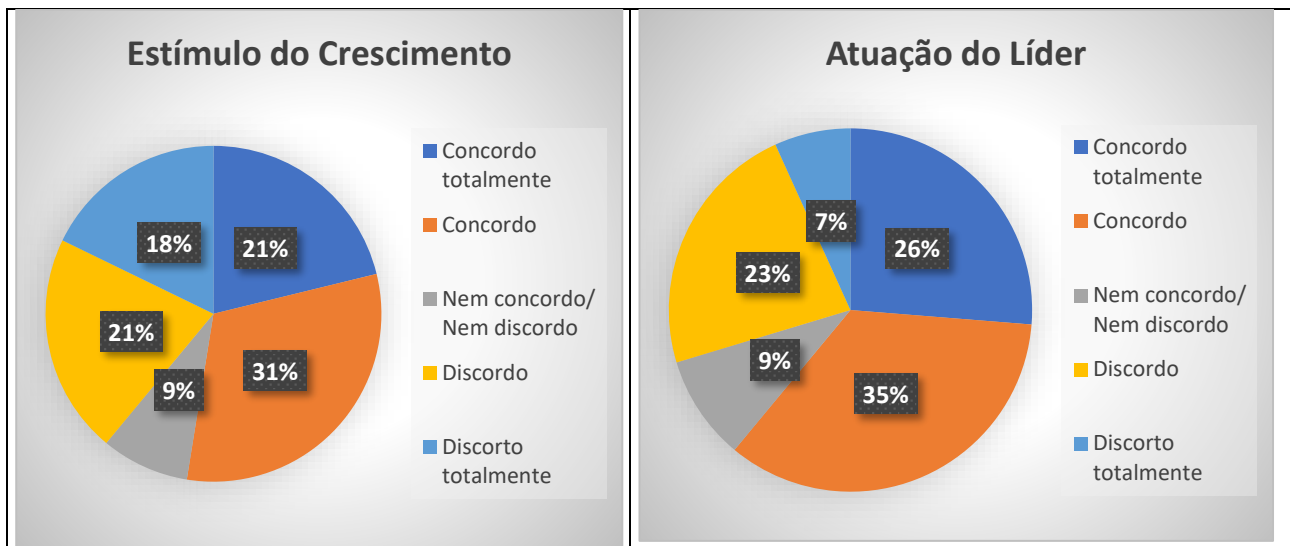
Resultado contrário foi percebido no estudo de Pedrosa (2018), que descreveu que pessoas no nível médio apresentam maior comprometimento quando comparado com ensino superior, devido aos mesmos buscarem melhores oportunidades de emprego.

#### 4.2 O papel do líder

Quanto ao papel do líder, sabe-se os benefícios de um bom relacionamento entre o líder e os liderados, visando o bom desenvolvimento como um todo. A partir disso, buscou-se identificar primeiramente a relação do papel do líder e liderado, conforme Figura 1.

Figura 1: Papel do líder





Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao avaliar a frequência sobre a relação entre o líder e seus liderados, observou-se que de maneira geral, existe uma boa relação entre ambos, permitindo um bom ambiente de trabalho dentro dos setores. Resultados semelhantes, foram observados por Silva (2010) e Pedrosa (2018), o qual indicaram que para o suporte organizacional faz-se necessário o processo de troca e bom relacionamento, podendo estimular comprometimento e cooperação entre a equipe, além de desenvolver sentimentos de cooperação e relações de confiança.

Quanto ao reconhecimento e valorização do trabalho, nota-se uma grande quantidade de funcionários insatisfeitos, demonstrando que atualmente a liderança não tem valorizado sua colaboração. Segundo Bendassolli (2012), a falta de reconhecimento no trabalho tem levado ao sofrimento, adoecimento e despersonalização, resultando muitas vezes em pedidos de demissão por parte dos funcionários.

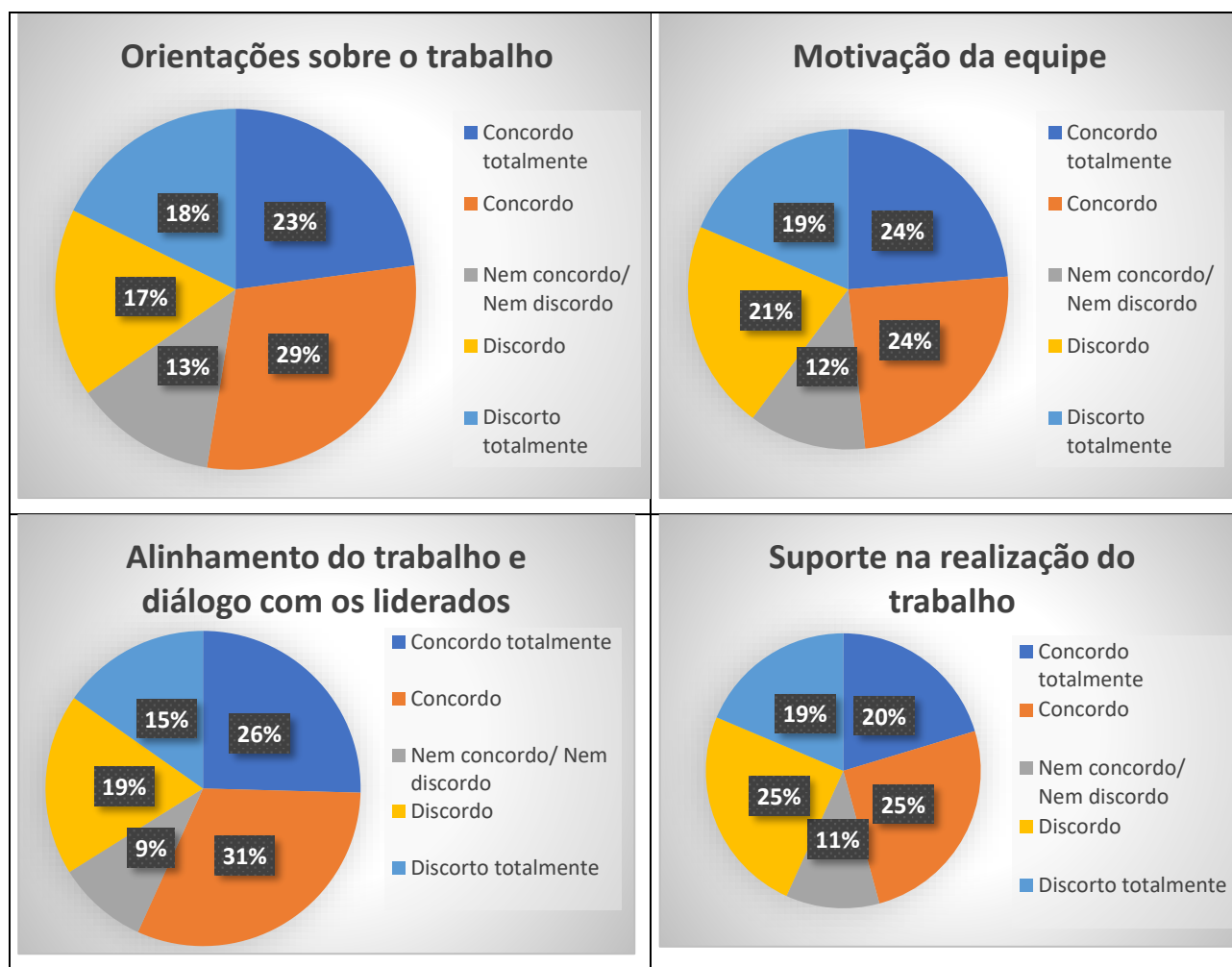
Resultado próximos foram observados ao estímulo do crescimento e a atuação do líder, visto que ambos demonstram uma porcentagem alta de insatisfação. Porém, mesmo com a insatisfação notou-se que aprovação de pouco mais de 50%. Quanto ao estímulo ao crescimento Aroma e Marcondes (2004), citam que o líder é responsável direto pelo crescimento dos colaboradores, visto que é ele quem deve incentivar e impulsionar o colaborador a sempre buscar melhores resultados nas experiências e conhecimentos do cotidiano. Além disso, Pedrosa (2018), complementa que o crescimento depende diretamente da atuação do líder, visto que quando estimulados pelos líderes, faz com que seus colaboradores sejam desafiados por novos objetivos.

#### 4.3 Traços e comportamentos do líder

O comportamento do líder e sua imagem frente aos seus liderados, influencia diretamente sobre seus resultados, visto que seus traços permitem a criação de novas possibilidades e a orientação de funções. Nesse sentido, por meio da Figura 2, é possível observar a imagem que o líder passa para seus colaboradores e como eles tem sido orientado em suas funções.



**Figura 2: traços e comportamentos do líder**



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao verificar a frequência com que os colaboradores responderam sobre as questões abordadas, notou-se que um número bastante relevante concorda (24%-31%) ou concorda totalmente (20% - 26%), evidenciando que os líderes passam uma imagem positiva e orientam seus liderados de como desempenhar um melhor trabalho, porém notou-se um grande número que não concordo nem discorda ou que discordam com esta visão.

Foi notado, uma grande falha quanto as orientações de trabalho, visto que a equipe muitas vezes não está alinhada ou não tem orientações sobre o que deve ser realizado, conseqüentemente, segundo os liderados ocorre informações incorretas e erros na execução. A equipe ainda relatou, que devido a estes problemas, ocorre a desmotivação dos colaboradores, conseqüentemente, as atividades se tornam maçantes e rotineiras.

Resultado semelhante é observado por Pedrosa (2018), que afirma que a administração pública sofre com as exigências acerca das demandas da população, manifesta-se a necessidade de alguns princípios que regem o bom atendimento, sendo que para isso o desenvolvimento de equipes tem papel fundamental nas mudanças organizacionais e conseqüentemente no êxito dos seus processos, porém quando a equipe não está alinhada e motivada, ocorrem maiores taxas de erros nos processos e insatisfação da população.

Silva (2013) e Vieira (2014), ainda complementa que no setor público deve ocorrer grandes mudanças na gestão de pessoas, devendo ter um líder que realiza o alinhamento com a pesquisa, desenvolve o planejamento de trabalho e orienta seus liderados com diálogos saudáveis, visando o desenvolvimento dos seus colaboradores, estímulo a formação de

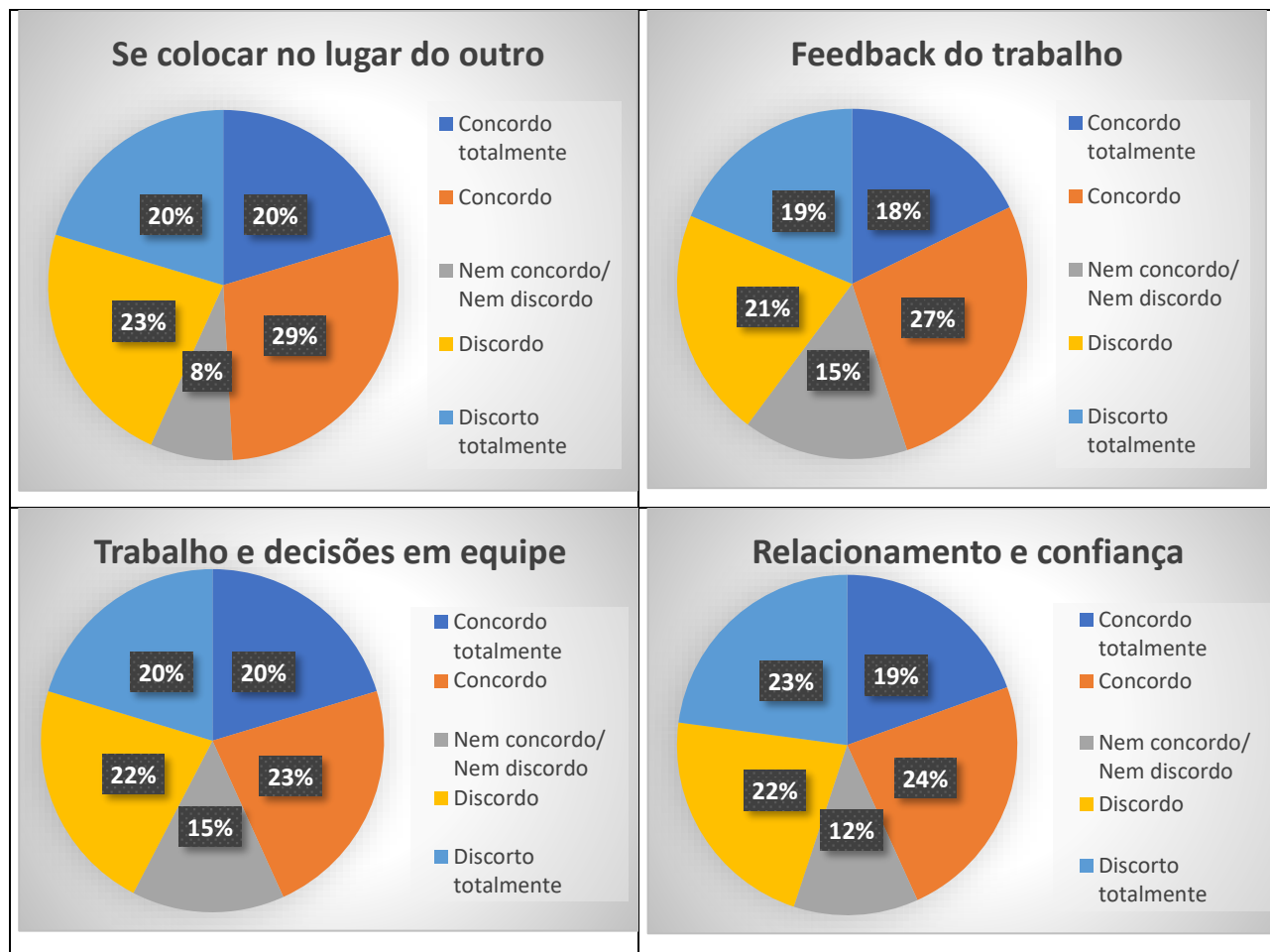


verdadeiros servidores públicos, tendo como base o oferecimento de melhores serviços e a melhor estratégia para a execução das atividades necessárias.

#### 4.4 Formas de atuação do líder

Posteriormente, foi questionado sobre as formas de atuação dos líderes na Secretaria Municipal de Saúde, a fim de verificar condução do trabalho por parte dos líderes e conseqüentemente a satisfação dos liderados ao final do expediente (Figura 3).

**Figura 3: Formas de atuação do líder**



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Avaliando a frequência sobre a atuação do líder, nota-se um grande descontentamento da equipe, sendo citado em diversas ocasiões que as decisões tomadas são realizadas apenas pela liderança não sendo considerado a equipe como um todo, desta forma afetando diretamente no relacionamento e confiança de todos. Os entrevistados, citaram ainda, que os líderes não se colocam no lugar das pessoas e não dão feedback para a equipe, conseqüentemente apenas realizam mudanças nos setores sem aviso prévio e sem explicações das ocorrências.

Partindo desse princípio e destas observações, nota-se no estudo de Pedrosa (2018), citação semelhante, onde o mesmo afirma que as organizações são compostas por pessoas que se relacionam, interagem e participam dos processos decisórios, logo, o sucesso diferencial, depende diretamente dessas mesmas pessoas que quando não se sentem equipe e valorizadas podem resultar no fracasso das organizações. Diante dessa

afirmação, nota-se que o relacionamento deve ser valorizado, o diálogo entre líderes e liderados aperfeiçoa o vínculo entre eles, gerando bom relacionamento e confiança e por consequência torna-os mais integrados.

Enfim, Lara (2012), também afirma em seu estudo que o retorno do trabalho desempenhado tem sido dado pelos líderes com o intuito de ter uma relação de confiança com seus liderados, permitindo maior suporte para auxiliar e contribuindo com trabalho e decisões em equipe, permitindo maior confiança e motivação aos envolvidos e consequentemente gerando bons resultados na execução correta dos processos organizacionais.

Por fim, a última pergunta do questionário foi aberta, permitindo que os colaboradores descrevessem algo que não foi citado anteriormente e 76% dos entrevistados citaram o salário como um grande empecilho para a equipe, visto que o mesmo foi citado como fator “motivacional” para a equipe, sendo que o líder deveria buscar políticas públicas voltadas a valorização de suas equipes, com planos de carreira e bonificações.

## 5. Considerações finais

Ao final do estudo, nota-se que as organizações públicas entendem que a liderança deve ter um papel estratégico nas operações e no desempenho da equipe. Nesse sentido, o estudo buscou verificar como é o papel do líder em uma secretaria municipal da saúde.

Sobre a análise dos dados apresentados, a amostra demonstrou uma predominância de mulheres no setor e com alto nível de escolaridade, com idades inferiores a 40 anos. Quanto à caracterização do papel do líder, observou-se que a liderança tem papel significativo nas funções, sendo que é abordado a importância dos líderes em ouvir a equipe, ser comunicativa, administrar conflitos e buscar dar suporte aos liderados. Citou-se ainda a necessidade do líder em se pôr no lugar da equipe para poder motivar os mesmos, devendo ter alinhamento e diálogo saudável com todos os envolvidos.

Como limitações do estudo, ressalta-se o risco da precisão das respostas, visto que os respondentes podem não ter retratado de forma correta suas percepções quanto à atuação do líder. Deve-se considerar ainda a possibilidade de dúvidas quanto ao entendimento dos itens do questionário, visto que foi aplicado online, ou mesmo, algum problema pessoal específico do funcionário no momento em que respondeu ao questionário. Ressalta-se ainda, que por ser um setor grande, possuem diversos líderes, como diretores administrativos, gestor da saúde e prefeito, portanto, as respostas podem ter sido para um líder específico e não para todos.

Portanto, para estudos futuros, sugere-se avaliar líderes separados no setor, bem como replicar a pesquisa para outros setores e outros municípios, no intuito de confrontar os resultados e identificar as diferenças no papel do líder nas organizações públicas.

## Referências

ALVES, S. Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em administração**. v. 4, n. 1, p. 43- 53, 2010

ARECO, J. L.; CUNICO, E. Liderança e motivação. In.: ENCITEC, 2015. **Anais [...]**. Disponível em: <  
[https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/control\\_e\\_eventos/ce\\_producao/20151027-161038\\_arquivo.pdf](https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/control_e_eventos/ce_producao/20151027-161038_arquivo.pdf)> Acesso em: 21 abr. 2023.

AROMA, W.; MARCONDES, R. C. Aspectos da influência do líder na aprendizagem dos liderados em ambiente altamente estruturado: um estudo em agências de bancos. **Revista Organizações & Sociedade (O&S)**. v. 11, n. 29, p. 97-113, 2004.

ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.

BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**. v. 50, n. 4, Out./Dez. 1999.

BARROS NETO, J. P. de; SILVA, J. C. da. **Gestão pública orientada a resultados: central funcional e centro de serviços compartilhados**. Lisboa/Portugal: Chiado Editora, 2014.

BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas: Artigos reunidos**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014

BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo : USP, SIBi, 2002. Apostila.

BENDASSOLI, P. F. Reconhecimento No Trabalho: Perspectivas E Questões Contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

BERTOLLA, A. *et al.* O Gestor Como Líder no Processo de Desenvolvimento de Pessoas. **4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR**, 2014.

CARVALHO, A. V. de; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. – 6. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, J. M.; PROKOPYSHYN, A. C. **Líder e Líderes**. Ciberdúvidas da Língua Portuguesa, 1997. Disponível em: < <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/lider-e-lideres/356>> Acesso em: 21 de abr. 2023.

GIL. A. C.; **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDSMITH, M. **Indagar, aprender, acompanhar e crescer**. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, M; BECKARD, R. O líder do futuro. Tradução: Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

MARQUES, E. S. *et al.* A Importância do Desenvolvimento da Liderança. In.: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. X. 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**, Rio de Janeiro: Faculdades Dom Bosco, 2013.

MARTINS, C. **Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir**. Braga: Psiquilíbrios, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de pessoas no setor público**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.

PEDROSA, G. D. **O Papel Da Liderança Na Administração Pública: Um Estudo Sobre A Prefeitura Municipal De São Francisco – PB**. 2018. 76f. Monografia (Bacharel em Administração), Universidade Federal de Campina Grande, Sousa/PB 2018.

ROCHA, A. de O. **Liderança no setor público**. 2014. 22f. Monografia (Especialista em Gestão Pública), Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Pato Branco/ PR, 2014.

SANTOS, M. M. N. A Liderança como ferramenta essencial na gestão pública: uma análise do perfil de liderança do Secretário de Administração de um município do Estado da Bahia. In: Congresso Internacional de Administração, 30, 2017, Ponta Grossa/PR. **Anais eletrônicos** [...] Ponta Grossa/PR, 2017.

SILVA, A. C. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. **Revista Eletrôn. de Adm.** v. 19, n. 1, 2013.

SILVA, C. P. da.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1. p. 146- 159. 2020.

SILVA, F. M. **Teoria Leader Member Exchange - LMX -: uma avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço da formação de líderes**. 2010. 89 f. Dissertação (Mestrado em Gestão). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010.

SOUZA, E. de. **Liderança Nas Organizações Públicas Brasileiras: Uma análise na Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis**. 2017. 14f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional), Ânima Educação, 2017.

VIEIRA, S. M. Gestão estratégica de pessoas na Administração pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. **Revista NAU Social**. v. 5, n. 9, p. 83-95, 2014.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. Liderança nas Organizações. **Colloquium Humanarum**, v. 12, p. 86-93, 2015.