



Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública

Leadership skills for innovative culture in public management

Alessandro Roberto Rocha

Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF – Brasil

alessandro.rocha@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3580-7990>

Liliane Cristina Segura

Universidade Presbiteriana Mackenzie – Brasil

lilianecristina.segura@mackenzie.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7920-7319>

Fernando Nascimento Zatta

Universidade Presbiteriana Mackenzie – Brasil

zatta@hmzconsulting.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5571-0673>

Wellington Gonçalves

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES – Brasil

wellington.goncalves@ufes.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7106-3637>

Recebido: 24 outubro 2022

Revisado: 07 março 2023

Aceito: 09 março 2023

Resumo

Objetivo: Identificar competências de liderança que estimulem práticas inovadoras em uma Instituição de Ensino Superior Federal. **Metodologia/Abordagem:** A pesquisa adotou revisão bibliográfica para subsidiar a formação de um conjunto de competências de liderança voltadas ao desenvolvimento de ações inovadoras em organizações públicas. Posteriormente, foi realizada entrevistas com gestores vinculados à unidade de pesquisa (*experts*) com o propósito de avaliar a aderência das competências ao contexto universitário. Finalmente, os elementos de análise foram categorizados em dimensões - participação, relacionamento, e reconhecimento - e compuseram os formulários eletrônicos (*survey*) aplicados a amostra aleatória (N) de 96 servidores públicos: docentes e técnicos-administrativos em educação (TAE). **Principais resultados:** Sob o enfoque teórico, o estudo possibilitou evidenciar que o estilo de liderança transformacional é o que mais se aproxima das competências necessárias para propiciar uma cultura inovativa em instituições públicas. Sob o enfoque empírico, a opinião dos participantes evidenciou que há nítida dissonância entre a percepção de docentes e TAE no tocante às dimensões “participação” e “reconhecimento”. Em contrapartida, observou-se equidade na dimensão “relacionamento”, algo que se mostra positivo aos líderes para instituir ações inovadoras que envolvam a coletividade. **Contribuições acadêmicas:** O potencial de inovação em organizações públicas está diretamente associado ao fortalecimento da participação coletiva de equipes na formulação de estratégias e nas tomadas de decisões e, nesse sentido, o estudo se mostra sugestivo para pesquisas em instituições que ensejam fortalecer a cultura inovativa. **Contribuições práticas:** O estudo suscita reflexões sobre a gestão de pessoas e oportuniza o planejamento de ações voltadas ao desenvolvimento de lideranças na unidade de pesquisa. **Palavras-chave:** Administração pública; liderança transformacional; instituição de ensino superior.

Abstract

Purpose: To research leadership skills that encourage innovative practices in a Federal Higher Education Institution. **Approach:** The research resorted to a bibliographic review to form a set of leadership skills aimed at the development of innovative actions in public organizations. Subsequently, interviews were conducted with managers linked to the research unit (*experts*) in order to assess the adherence of competencies to the university context. Finally, analysis elements were categorized into dimensions - participation, relationship and recognition - and composed the electronic forms (*survey*) applied to a random sample (N) of 96 civil servants: teachers and administrative technicians in education (ATE). **Main Results:** By the theoretical focus, the study shows that the transformational leadership style approximates the skills to provide an innovative culture in public institutions. By the

empirical focus, the opinion of the participants shows that there is a clear dissonance between the perception of professors and ATEs regarding the dimensions “participation” and “recognition”. On the other hand, equity was observed in the “relationship” dimension, something that is positive for leaders to institute innovative actions that involve the community. **Academic contributions:** The power for innovation in public organizations is associated with strengthening the collective participation of teams in the decision-making and strategies formulation and, in this sense, the study is suggestive for research in institutions that aim to encourage the innovative culture. **Practical contributions:** The study raises reflections on people management and provides opportunities for planning actions aimed at developing leadership in the research unit.

Keywords: Public management; transformational leadership; higher education institutions.

1. Introdução

Nos últimos anos, estudos internacionais sobre a liderança no contexto do trabalho têm evidenciado a positiva relação estabelecida entre a atuação do líder e a capacidade da organização em aprimorar ou implementar processos, produtos e serviços inovadores em atendimento ao mercado consumidor (Fischer et al., 2017; Kittikunchotiwut, 2018; Lee et al., 2020; Mokhber et al., 2018; Qingyan et al., 2019). Uma das premissas que explicam esse fenômeno – também conhecido como cultura inovativa – sustenta-se sobre a capacidade (competência) de líderes em estimular a criatividade de seus liderados, ação que tem agregado valor e fortalecido a competitividade empresarial (Huges et al. 2018; Iswahyuni et al., 2021; Meslec et al., 2020).

Paralelamente, no âmbito de organizações públicas internacionais, esforços vêm sendo direcionados a investigações sobre competências de líderes no tocante ao desenvolvimento da capacidade desses profissionais em instituir uma cultura inovativa entre membros de suas equipes, cujos efeitos possam reverberar em prol do atendimento de demandas sociais (Andersen et al., 2018; Harb et al., 2020; Hartley, 2018; Peng et al., 2020; Qingyan et al., 2019). Além disso, o aditamento da cultura inovativa – quando mediada pelas lideranças imediatas – promovem o fortalecimento das relações profissionais entre líder e membros, bem como uma melhor introyecção da missão organizacional, fatores que fortalecem o compromisso público dos servidores com os propósitos sociais da instituição (Trottier et al., 2008; Peng et al., 2020).

No setor público nacional, contudo, ainda é insólita a atuação de líderes dotados de competências que estimulem suas equipes (Alves et al., 2016; Barlach, 2012; Melo & Silva, 2019). Seja por desconhecimento ou *modus operandi*, significativa parcela de gestores brasileiros ainda têm praticado atitudes impositivas e centralizadoras, ações incompatíveis com um contexto inovador (Abdalla et al., 2016; Barreto et al., 2013; Dias & Borges, 2015; Oliveira et al., 2010; Rocha et al., 2020).

Ao analisar historicamente modelos que predominaram na Administração Pública brasileira conclui-se que o desenvolvimento de lideranças em prol de uma cultura inovativa ainda se mostra como lacuna a ser preenchida (Barlach, 2012). Foi a partir do século XXI, que a construção de agendas sobre a atuação de lideranças no setor público nacional adquiriu maior proeminência (Barreto et al., 2013; Ésther, 2011; Oliveira et al., 2010). A exemplo, destacam-se a recente publicação da Instrução Normativa – IN nº 21 de 01 de fevereiro de 2021 que instituiu políticas de desenvolvimento de pessoas em nível Federal, e a Portaria Conjunta nº 254, de 23 de junho de 2020 que instituiu o Programa LideraGov - ofertado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) desde 2020 - com o propósito de fomentar a formação de servidores (gestores) para atuarem como líderes inovadores, comprometidos com a geração de valor público, e com prontidão para ocupar cargos e funções estratégicas (Brasil, 2021; Enap, 2022).

Deste modo, ressalta-se que é preciso aprimorar as competências de ocupantes de cargos de gestão (líderes) na iniciativa pública brasileira de modo a aproximá-las de condutas típicas de liderança, isto é, estabelecer um processo integrativo que possibilite o desenvolvimento conjunto da equipe, do líder e da organização, proporcionando transformação nas bases para sustentar a cultura inovativa (Kittikunchotiwut, 2018; Melo & Silva, 2019; Rocha Júnior et al., 2020; Vilas-Boas et al., 2018).

Nesse sentido, o presente estudo se coloca frente à seguinte problemática: “*Quais competências de liderança se mostram oportunas para estimular ações inovadoras em organizações do setor público?*”. Visando responder a questão-central da pesquisa, o aporte teórico fundamentou-se em literatura nacional e internacional com o objetivo de identificar competências de liderança que estimulem práticas inovadoras em uma Instituição de Ensino Superior Federal.

2. Aporte teórico

2.1. O advento da liderança no contexto público brasileiro

Segundo Barlach (2012), o tema sobre “liderança” no contexto público brasileiro passou a receber notoriedade no início dos anos 1980 e surgiu como resposta à crise da administração pública, momento em que um novo paradigma exercia influência global aos modelos de gestão da época: o modelo gerencial (*managerialism*). Essa nova concepção de administração pública propunha estabelecer otimização das instituições governamentais – tipicamente formadas por estruturas altamente verticalizadas, dotadas de hierarquias rígidas e sistemas de controle altamente burocratizados – por meio de estrutura mais “enxuta” com a expectativa de oferecer resultados satisfatórios aos cidadãos, então concebidos como clientes (Barlach, 2012; Gomes et al., 2017).

O modelo gerencial, portanto, estabeleceu a segregação das dimensões política e administrativa no campo da gestão pública para cumprir agendas cada vez mais semelhantes aos ideais da iniciativa privada, ou seja, a ênfase atribuída na elaboração de processos, cederia espaço para a ênfase no alcance de resultados, rompendo paradigmas tradicionais frente aos desafios de um novo contexto político e econômico (Matias-Pereira, 2014; Souza, 2014).

Dentro desse contexto, a gestão de pessoas no serviço público também precisaria se adequar às concepções do novo modelo gerencial e romper com padrões tradicionalistas que conservavam elementos típicos das raízes coloniais, como nepotismo (indicação pessoal para a ocupação de cargos públicos), patrimonialismo (supremacia de interesses pessoais sobre o da gestão pública) e *lobby* (interferência ao poder público) ainda percebidas na Administração Pública (Denhardt & Catlaw, 2017; Valadares et al., 2013).

Nesse sentido, a atuação de dirigentes, gestores e chefias que tradicionalmente se pautavam meramente pelo exercício de poder, precisaram considerar um conjunto de fatores que exercem influência na capacidade de liderar: a inserção da tecnologia e das rápidas transformações nos processos de trabalho; a maior interface entre as dimensões profissional e pessoal da vida dos servidores; a produção de conhecimento do campo prático; o interesse dos servidores em participar dos processos deliberativos no ambiente de trabalho; a busca e a exigência da sociedade por melhorias na Governança pública, etc. (Bergue, 2019, p. 29)

Sob essa perspectiva, a liderança no contexto governamental da gestão de pessoas vem sendo abordada a partir de diferentes teorias a fim de nortear o entendimento e o aditamento do fenômeno (Bianchi et al., 2017). Bergue (2019) destaca algumas destas, tais como a teoria dos traços, as teorias de poder e autoridade, as teorias do comportamento, as teorias contingenciais e a liderança transformacional, sendo esta, uma das teorias de maior evidência para estabelecer autonomia e inovação aplicáveis às organizações públicas contemporâneas (Bergue, 2019).

A liderança transformacional se mostra promissora na consolidação de uma cultura inovativa devido à capacidade de inspiração e envolvimento da equipe, algo que fortalece a motivação dos seguidores. Dentre as principais competências do líder transformador, destacam-se: a capacidade de encorajar os membros de suas equipes a pensar para além dos limites da organização; questionar decisões e suposições preestabelecidas; e propor a assunção de riscos pelos servidores (Turano & Cavazote, 2016).

2.2. *Competências de liderança para a cultura inovativa*

A liderança no contexto do trabalho é definida por Bianchi et al (2017) como a capacidade de influenciar o comportamento de pessoas, em prol do alcance de objetivos organizacionais ou coletivos. Ao considerar a natureza do serviço público, Bergue (2019) destaca que a atuação do líder deve ser pautada no desenvolvimento relações de cooperação e mobilização de recursos e de pessoas orientadas para a obtenção de resultados que atendam expectativas da sociedade.

Nesse sentido, a identificação e o desenvolvimento de competências têm sido tema recorrente nas políticas de gestão, e em especial, de capacitação de gestores na administração pública brasileira, as quais recebem maciças influências internacionais para a consolidação desta agenda em nível nacional (Oliveira et al., 2010; Qingyan et al. 2019; Peng et al., 2020; Shein, 1994; Silva et al., 2019; Trottier et al., 2008; Valero, 2015)

De simples rearranjos na estrutura de organizações governamentais ao enfrentamento de infortúnios coletivos mais complexos, que ensejam a gestão de emergências, há a necessidade de lideranças públicas dotadas de competências para orientar e conduzir ações frente às necessidades de mudanças contingenciais, uma vez que além de impactos sociais, a falta de habilidades de liderança tem sido associada ao mal aproveitamento de recursos financeiros e, principalmente, se coloca como barreira contra a capacidade inovativa das organizações (Shein, 1994; Valero, 2015).

No âmbito das Universidades Federais, foco deste estudo, Ésther (2011) reconhece a importância e a necessidade que esta pauta traz para a evolução dessas instituições visto que até o início da década passada não havia quaisquer programas nacionais voltados ao desenvolvimento de

gestores de modo a possibilitar que dirigentes assumam seus cargos e desempenhem suas funções eficazmente.

Observa-se, pois, que a recente publicação da Instrução Normativa – IN nº 21 de 01 de fevereiro de 2021 veio estabelecer orientações para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP em consonância com o Decreto Federal nº 9.991/2019, ao sugerir, dentre outros, o aditamento de competências de liderança requeridos aos agentes públicos para o exercício de funções gerenciais na administração pública (Brasil, 2021).

No tocante às competências requeridas, o Ministério da Economia, por meio da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal – SGDP propôs três dimensões (Pessoas, Resultado e Estratégia) as quais sugerem conhecimentos, habilidades e atitudes de liderança que são facultadas aos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC (Brasil, 2021).

A primeira dimensão denominada Pessoas, recomenda aos ocupantes de cargos de gestão a aquisição de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes, e coordenação e colaboração em rede. A segunda dimensão, intitulada Resultado, aponta a importância da geração de valor para o usuário, gestão para resultados, e gestão de crises. A terceira dimensão, Estratégia, indica que o desenvolvimento de líderes perpassa pelo conhecimento da visão de futuro, da inovação e mudança, utilizando-se de comunicação estratégica (Brasil, 2021).

Na visão de Bergue (2019), o exercício da liderança no serviço público debruça sobre quatro pilares. O primeiro deles refere-se à competência político-gerencial, que se mostra atinente ao conhecimento do contexto intraorganizacional e à sua complexa interação com o ambiente externo, sem se desprender dos marcos históricos e das perspectivas futuras da Administração Pública. O segundo pilar compreende a habilidade do líder para incentivar uma cultura de inovação e, sob esse aspecto, o autor aponta a capacidade do líder em influenciar e mobilizar o capital humano, assim como implementar melhorias de processos internos e os desdobramentos de suas mudanças (Bergue, 2019). O terceiro aspecto consiste na habilidade do líder em se comunicar. Nesta dimensão o autor salienta as atitudes do gestor ao lidar com a interdependência estabelecida entre razão e a emoção que permeia as relações organizacionais. Além disso, esse aspecto também se refere aos instrumentos de gestão que o líder compartilha e dissemina para o alcance dos objetivos do trabalho (Bergue, 2019). E por fim, o quarto e último pilar integra a capacidade do líder em tomar decisões qualificadas, uma vez que autor enfatiza as fontes que o gestor recorre para subsidiar as tomadas de decisão. Para Bergue (2019), tão importante quanto o envolvimento da equipe que participa das decisões está a busca por fontes confiáveis, científicas capazes de fundamentar as escolhas da equipe.

Na obra *“Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público”* Bergue (2019) recomenda que, tão importante quanto elaborar o mapeamento de competências a serem desenvolvidas pelos gestores, se faz relevante obter, *a priori*, o diagnóstico junto aos “liderados” sobre a imagem que possuem de seus líderes, no tocante aos conhecimentos, habilidades e atitudes de liderança. Por se tratar de uma obra recente e desenvolvida sob o contexto de organizações públicas brasileiras, o presente estudo recorreu aos pressupostos de Bergue (2019) para formular as competências de liderança submetidas, por meio de *survey*, aos servidores da unidade investigada.

3. Procedimentos metodológicos

A abordagem metodológica, caracterizada pelo enfoque híbrido – qualitativo e quantitativo – preconizou a viabilização de um *survey* com o objetivo de identificar competências de liderança que estimulem práticas inovadoras em uma Instituição de Ensino Superior (IES) Federal, situada na região do Vale do Rio Doce, Estado de Minas Gerais.

Para o desenvolvimento do enfoque qualitativo, atribuído ao processo de investigação da natureza de fenômenos sociais, pressupostos de Richardson (2008) foram considerados para suscitar um conjunto de elementos associados às competências de liderança, fundamentados na literatura (Bergue, 2019; Fonseca et al., 2015; Melo & Silva, 2019; Rocha et al., 2020; Turano & Cavazote, 2016), bem como nas propostas da Instrução Normativa (IN) nº 21 de 01 de fevereiro de 2021, elaborada pelo Ministério da Economia (Brasil, 2021). Após a formação do conjunto de elementos correlatos às competências de liderança que serviram como arquétipo preliminar, os dados foram levados à apreciação de gestores da unidade de pesquisa, por meio de entrevistas, possibilitando a inserção de ajustes e adaptações de acordo com a *expertise* e opinião de servidores que atuam na instituição há pelo menos 5 anos exercendo cargos de gestão. O Quadro 1 compreende os elementos submetidos à análise da amostra.

Quadro 1 – Elementos de análise

Dimensão	Competências de liderança
Participação	Estímulos e incentivos recebidos do gestor
	Gestão participativa
	Exercício da autoridade pelo gestor
Relacionamento	Comunicação interna
	Resolução de conflitos
	Clima organizacional
Reconhecimento	Credibilidade atribuída pelo gestor
	Desafios oferecidos pelo gestor
	<i>Feedbacks</i> oferecidos pelo gestor

Fonte: Dados da Pesquisa

O enfoque quantitativo iniciou-se com a caracterização da população e com o dimensionamento amostral para, posteriormente, proceder com a investigação. Para o cálculo, foi adotado o critério proposto por Santos (2013), também apoiado por Hulland, Baumgartner e Smith (2018), representado pela Equação 1. Por se tratar de uma amostra aleatória simples, em que todos os elementos têm a mesma probabilidade de serem selecionados, e também, considerando as características da população e condições disponíveis para coleta de dados, optou-se por um intervalo de confiança de 90%, com um valor crítico de 1,64 para distribuição normal, tendo ainda margem de erro de 10%, com valor mínimo estimado de 90% para a amostragem (Cooper et al., 2006; Hulland et al., 2018; Murata et al., 2018).

(1)

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Fonte: Santos (2013)

Em que n é a amostra calculada; N representa a população; Z equivale ao valor da abscissa da curva normal associada ao nível de confiança fixado ou escore Z ; p simboliza a probabilidade do evento e , e o erro amostral. Nessas condições, o cálculo amostral sugeriu um quantitativo mínimo de 60 servidores para compor, aleatoriamente, a amostra de respondentes, o que corresponde a 12,7% da população total (471 servidores efetivos).

Em relação ao instrumento de coleta de dados, este foi elaborado em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, atendendo ao Art. 1º, Parágrafo único, incisos I; V e VII, e aplicado de forma *on-line*. Foi direcionada aos participantes uma carta de apresentação por *e-mail*, convidando-os a responderem via *link* de acesso. Por meio do *link*, o participante acessava os procedimentos para o preenchimento do instrumento, as regras gerais e a breve apresentação do propósito da pesquisa (Alvim et al., 2015; Gonçalves, 2016).

O primeiro bloco do questionário buscou categorizar os participantes em gênero; faixa etária; carreira; se possui estabilidade no serviço público; e se o respondente possui função gratificada ou cargo de direção. Além disto, por se tratar de uma instituição de ensino superior, também foi investigado se o servidor possui o mesmo grau de instrução quando do seu ingresso na unidade pesquisada.

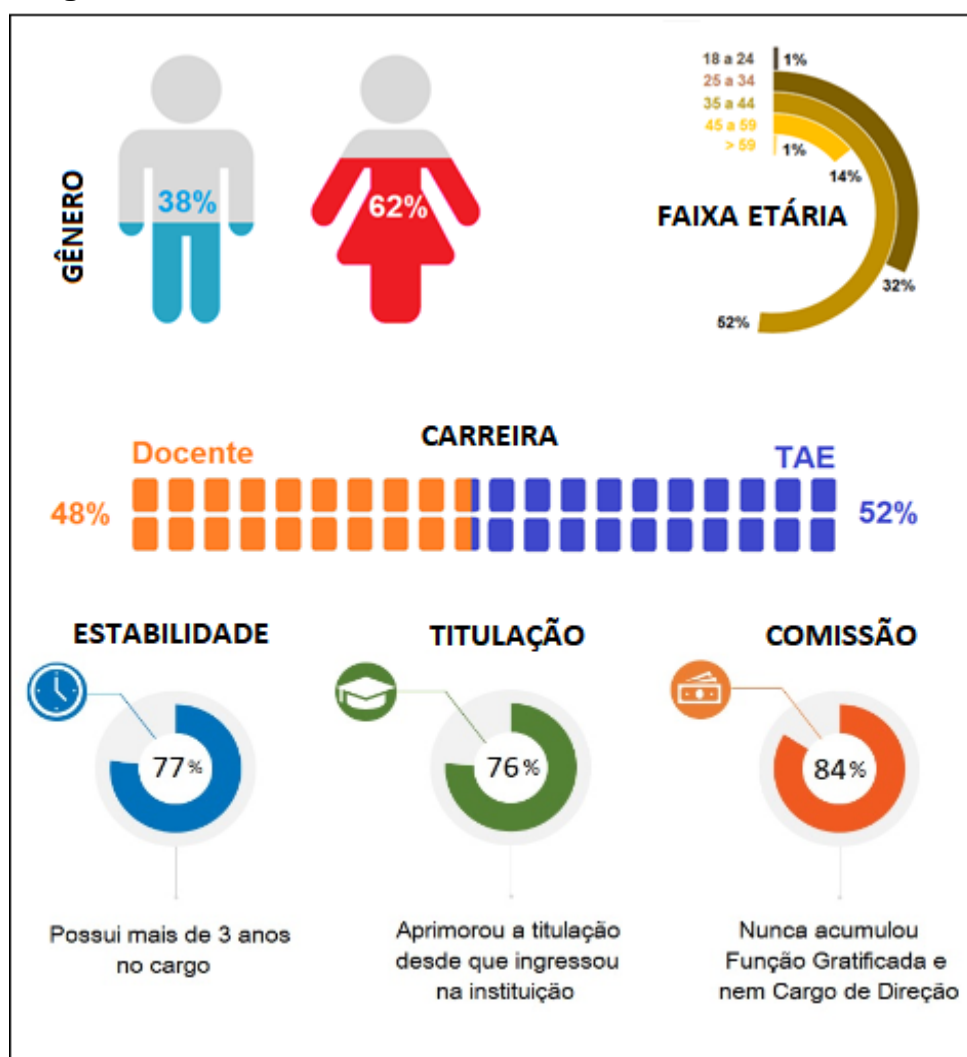
O segundo bloco do questionário versou acerca da percepção dos servidores quanto aos aspectos comportamentais de liderança sendo formado por nove questões objetivas, divididas em três grupos: três acerca dos elementos de "Participação", três acerca dos elementos de "Relacionamento" e três acerca dos elementos de "Reconhecimento". Em cada pergunta o respondente encontrava nove opções de respostas, no formato de escala *Likert*, sendo o nível 1 correspondente ao grau mínimo e o nível 9 o grau máximo da percepção. As respostas de nível 1, 2 e 3 compuseram a classificação "percepção mínima"; as respostas de nível 4, 5 e 6 receberam a classificação "percepção intermediária" e as respostas de nível 7, 8 e 9 perfizeram a classificação "percepção máxima" pelo servidor.

Por fim, após o questionário ser submetido às adequações e ajustes, deu-se início à aplicação *on-line*. Durante o período de 12/2019 a 02/2020 manteve-se disponível o acesso ao preenchimento, via plataforma *Google Forms*, sem quaisquer meios de identificação do respondente. Os dados foram organizados em planilha eletrônica e, posteriormente, processados, tratados e analisados por meio de software SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) *Statistics Desktop* 23.0, versão *trial*, para então, proceder com a descrição dos resultados.

4. Resultados

Os resultados da pesquisa foram subsidiados por meio da amostra 96 de participantes que retornaram o questionário *on-line*, representando uma participação equivalente a 20,3% da população total. Assim, mesmo com a incidência de 27 *outliers* (servidores que apresentaram todas as respostas extremas: correspondentes ao valor mínimo ou ao valor máximo) e 1 *missing value* (servidor que não completou o preenchimento do formulário) foi possível obter um *n* superior ao sugerido pelo cálculo amostral, totalizando uma amostra válida e representativa de 68 respondentes, 08 a mais do que os 60 indicados como *N* mínimo. O Infográfico 1 ilustra os resultados da primeira seção do questionário, a qual levantou informações sobre o perfil dos participantes.

Infográfico 1 – Perfil da amostra

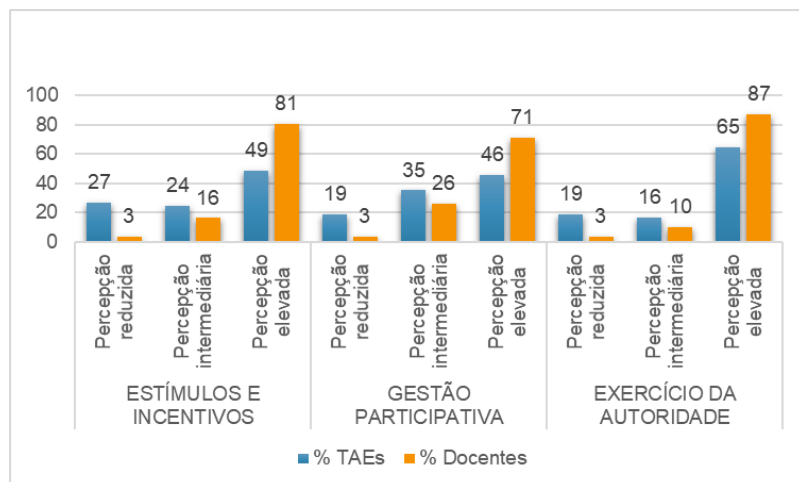


Fonte: Dados da Pesquisa

As questões do segundo bloco possibilitaram levantar dados para avaliar o grau de percepção dos servidores quanto aos aspectos comportamentais de liderança, exercido pelos ocupantes de cargo de gestão na unidade de pesquisa. Para análise dos dados, as opções de respostas foram categorizadas em três grupos, atribuindo-lhes o conceito “percepção reduzida” para as respostas com níveis 1, 2 e 3; “percepção intermediária” para níveis 4, 5 e 6; e “percepção elevada” para níveis 7, 8 e 9. Os resultados foram apresentados por segmento de carreira a fim de evidenciar as percepções em cada categoria: técnico-administrativo em educação (TAE) e docente do magistério superior.

Considerando a dimensão “Participação” foi possível avaliar a percepção do servidor quanto aos estímulos e incentivos que o chefe o direciona ao desempenhar suas atribuições; o grau de participação do servidor nas decisões; e a percepção do servidor quanto ao exercício da liderança do chefe, ou seja, a forma de atuação do gestor no desempenho do cargo. A Figura 1 expressa graficamente as respostas, em percentual, da amostra válida.

Figura 1 – Análise da dimensão Participação



Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar a dimensão Participação é possível identificar nítida dissonância entre a percepção dos servidores das categorias TAE e docente. Enquanto docentes, majoritariamente afirmam receber estímulos e incentivos por parte das chefias, menos da metade dos ocupantes de cargos administrativos tem a mesma percepção. Do mesmo modo, denota-se que na unidade de pesquisa há uma maior participação da categoria docente nas tomadas de decisão, o que pode desfavorecer a motivação por parte da outra categoria.

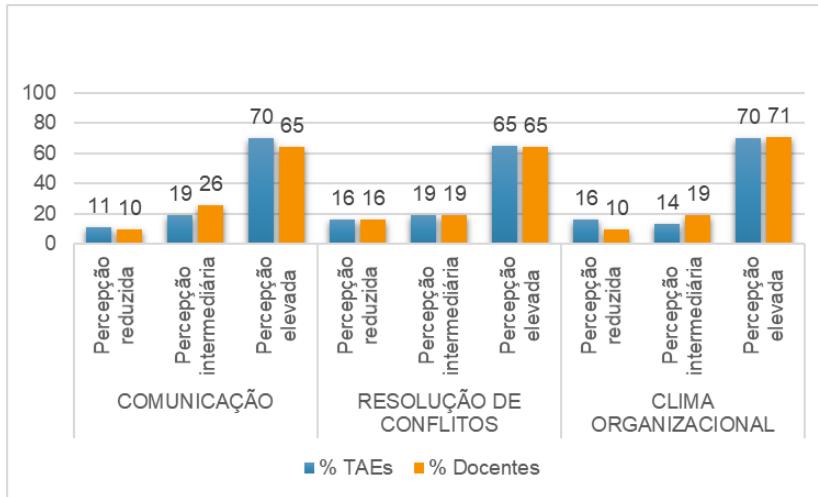
Estudos realizados em Instituições de Ensino Superior (IES) Federais concluíram que barreiras na participação de atores essenciais, como servidores técnico-administrativos em decisões institucionais, provocam sentimentos de invisibilidade e desprestígio nesses indivíduos, o que pode intensificar o desestímulo com o trabalho e o não reconhecimento das lideranças (Barreto et al., 2013; Rodrigues et al., 2014; Silva et al., 2018).

Como sugestão para reverter esse panorama Peng et al. (2020) recomendam uma maior aproximação do chefe com a equipe técnica a fim de remodelar o trabalho, de forma compartilhada, na qual o servidor consiga perceber o impacto positivo de seu papel na instituição. Esta medida tem como propósito ampliar a adesão na participação da equipe técnica, a partir da capacidade do gestor em praticar ações inclusivas pois, do contrário, o engajamento reduzido implica limitações para a cultura inovativa, isto é, baixo encorajamento e bloqueio às novas ideias (Mokhber et al., 2018).

Do mesmo modo, a percepção quanto ao exercício da liderança do chefe demonstrou maior positividade na categoria docente. Essa competência refere-se à atuação do gestor com cordialidade, equidade, imparcialidade, e coerência nas ações. Os servidores avaliaram se o superior consegue influenciar positivamente a equipe e obter adesão dos participantes em prol dos objetivos do setor. Na visão de Barreto et al. (2013), essas características se aproximam da atuação do líder transformacional e se mostram oportunas para serem desenvolvidas em instituições em que ainda se observa autoridade excessiva. Registra-se que o perfil gerencial de chefes autocráticos produz efeitos contrários em situações que preconizam aumento do nível de engajamento da equipe, principalmente em culturas voltadas para aprendizagem e inovação (Al-Altheeb, 2020).

No tocante à dimensão Relacionamento, foram consideradas a percepção dos membros quanto à comunicação entre os participantes do setor; à resolução dos conflitos quando existentes; e ao clima organizacional. Os resultados apresentaram equidade nas competências desta dimensão, segundo a percepção dos servidores de ambas as carreiras. A Figura 2 retrata o resultado desta dimensão.

Figura 2 – Análise da dimensão Relacionamento



Fonte: Dados da Pesquisa

Destaca-se que a dimensão Relacionamento é totalmente constituída por competências que envolvem a coletividade, o universo institucional, independentemente da carreira, algo que é destacado por Silva et al. (2019) ao identificarem a positiva correlação entre a liderança orientada para o relacionamento com o resultado do comprometimento da equipe e seus membros.

Andersen et al. (2018) complementam esta análise, sob o aspecto da liderança transformacional, ao afirmarem que líderes trabalham para desenvolver uma visão para a organização, compartilhar a visão com os funcionários e manter a atenção dos funcionários na visão, ações que asseguram a manutenção do compromisso mútuo, positivas para o relacionamento.

Correia et al. (2018) sustentam o referido pensamento ao afirmarem que o contexto do relacionamento de grupo perpassa pela empatia, disposição para a colaboração, proatividade, e fortalecimento do moral do grupo. Com isto, a representação social da liderança se mostra associada ao clima organizacional favorável e, nesse sentido quanto melhor a atmosfera psicológica da instituição, há maior tendência para a adesão da liderança transformadora (Barreto et al., 2013).

Reforçando esta visão, ao avaliar a correlação entre liderança, motivação e relacionamento, Al-Altheeb (2020) concluiu que o estilo transformacional se mostra mais propenso para o fortalecer a relação entre líder-membros, o qual apoia-se em uma vertente capaz de criar um vínculo psicológico positivo.

Ainda dentro da dimensão Relacionamento, é importante observar a relevância da comunicação e seus efeitos para a manifestação da liderança. Na unidade de pesquisa, essa competência apresentou-se com significativos índices de percepção elevada, algo que favorece a ação do gestor, pois a liderança apoia-se na comunicação como canal para disseminar informações e estreitar vínculos (Iswhayuni et al., 2021).

A respeito da capacidade de resolução de conflitos, a opinião dos participantes foi equânime quanto as percepções na unidade de pesquisa e revelou notória capacidade dos gestores em administrarem este desafio internamente. Desafio este que repousa na ideia de que o conflito de papéis não deve ser negligenciado mas, se mal conduzido, reduz a satisfação no trabalho dos funcionários (Rocha et al., 2020).

Estudo de De-Clercq & Belausteguigoitia (2017) revelou sob a liderança transformacional, situações de conflito de tarefa apresentaram baixos níveis de incidência e, opostamente, quando não submetidos a liderança transformacional os níveis de conflito se mostraram mais elevados.

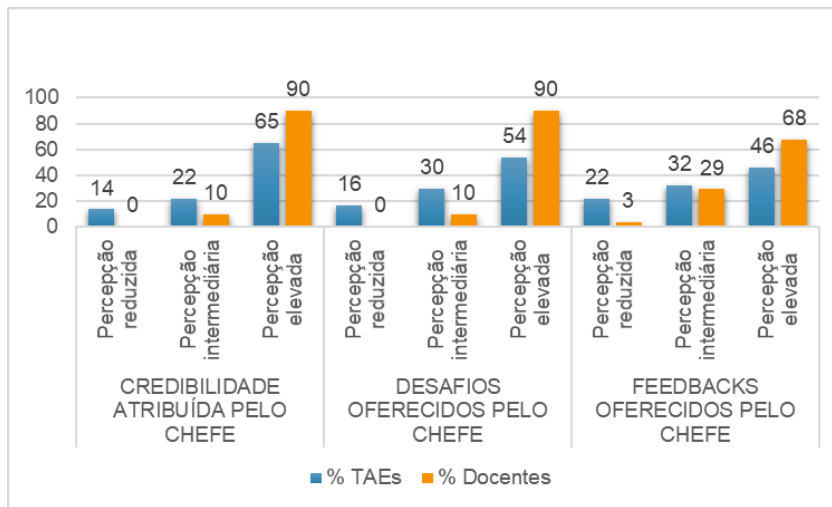
Por fim, a dimensão o Reconhecimento consistiu em medir a percepção dos servidores quanto à credibilidade que o chefe demonstra pelo trabalho do servidor; os desafios que o chefe oferece ao servidor; e o *feedback* que o chefe concede ao servidor. A Figura 3 ilustra a percepção dos servidores nesta dimensão.

A incidência de “percepção elevada” no Reconhecimento demonstrou grande lacuna ao comparar as categorias TAE e Docente. Isto significa que, na percepção dos servidores, as chefias transmitem maior credibilidade ao trabalho docente, o que mantém esta categoria mais satisfeita em realizar suas atividades.

O fato da categoria TAE apresentar percentual inferior pode também estar associado a um maior desconhecimento das atividades de TAE por parte dos chefes, o que limita a proximidade com o trabalho técnico, incorrendo maior tendência à insatisfação nesta categoria (Nunes et al., 2019). Esta

análise também é corroborada por Andersen et al. (2018) e Mattos et al., (2019) ao destacarem que a proximidade na atuação de chefias imediatas revela-se preponderante em processos de estímulo e engajamento de servidores, o que figura como elementos da liderança transacional.

Figura 3 – Análise da dimensão Reconhecimento



Fonte: Dados da Pesquisa

Aspectos psicológicos deste perfil de liderança estão relacionados com o comprometimento afetivo dedicado ao colaborador – demonstrando e reforçando o significado do seu trabalho – algo que se traduz em confiança e credibilidade, inerentes para a prover maior engajamento e motivação do indivíduo para desempenhar suas atribuições (Andersen et al., 2018; Peng et al., 2020).

Nessa mesma linha, outro ponto de destaque observado na análise da dimensão Reconhecimento está associado aos *feedbacks* oferecidos pelos chefes: menos da metade da categoria TAE afirmaram “percepção elevada” nesta competência. Rocha, Freitas e Gonçalves (2019) identificaram que o baixo ou inexistente acompanhamento do trabalho pelos gestores pode incentivar baixo envolvimento da equipe. Além disto, quando um gestor provê constante *feedback*, estreita-se as relações entre os membros, ampliando o sentimento de pertencimento pelo colaborador (Rocha et al., 2019), algo que se mostra favorável ao fortalecimento de cultura participativa e inovadora.

5. Implicações teóricas e práticas

Evidências teórico-empíricas demonstram que a liderança é um fenômeno cuja ação recebe a influência de elementos exógenos ao líder, como os seguidores, o contexto e a cultura da organização e, nesse sentido, essas variáveis têm a propriedade de potencializar ou restringir a criatividade e a capacidade inovativa no ambiente laboral (Hughes et al., 2018; Vilas-Boas et al., 2018; Schein, 1994). A abordagem do fenômeno no presente estudo corroborou essa evidência e, complementarmente, contribuiu com uma perspectiva prática da liderança organizacional, sob a lente das competências (Bergue, 2019; Brasil, 2021; Melo & Silva, 2019) aplicadas ao julgamento de servidores de uma Instituição de Ensino Superior Federal.

Destaca-se que a implementação de ações voltadas ao fortalecimento da cultura inovativa em instituições públicas perpassa pelo estímulo à participação dos membros no delineamento de estratégias e decisões organizacionais, uma vez que o baixo engajamento de servidores implica limitações para a assunção de riscos bem como a mitigação de ideias inovadoras (Andersen et al., 2018; Bergue, 2019; Meslec, et al., 2020; Mokhber et al., 2018; Schein, 1994).

Nesse sentido, o papel de estímulo e influência por parte de líderes se mostra imprescindível para a obtenção de engajamento da equipe em direção aos objetivos organizacionais (Al-Altheeb, 2020; Harb et al., 2020). Este posicionamento é partilhado por Silva et al. (2019) ao afirmarem que as relações entre lideranças e seguidores são caracterizadas pelo respeito mútuo, pelas ideias dos membros da equipe, e pela demonstração de interesse do líder em seus sentimentos, algo que reforça a sensação de estima por parte dos integrantes. Esta habilidade também se mostra efetiva para a compreensão psicológica de pertencimento do indivíduo ao grupo, ampliando a sinergia para o trabalho (Peng et al., 2020; Turano & Cavazote, 2016).

Adicionalmente, ao evidenciar as competências de liderança que se mostram oportunas para estimular ações inovadoras em organizações do setor público, esta pesquisa ressalta sua contribuição para provocar uma reflexão na gestão de organizações públicas, assim como na unidade de pesquisa, a

fim de despertar nos dirigentes destas e outras instituições governamentais o interesse em planejar ações voltadas ao desenvolvimento de suas lideranças, algo que se mostra atinente aos propósitos da Instrução Normativa – IN nº 21 de 01 de fevereiro de 2021 proposta pelo Ministério da Economia.

6. Considerações finais

Por meio de revisão teórica aplicada ao julgamento de competências (Bergue, 2019), categorizadas nas dimensões Participação (Estímulos e Incentivos; Gestão Participativa; e Exercício da autoridade pelo gestor); Relacionamento (Comunicação interna, Resolução de Conflitos, Clima Organizacional); e Reconhecimento (Credibilidade atribuída pelo gestor; Desafios oferecidos pelo gestor; Feedbacks oferecidos pelo gestor), este estudo evidenciou a importância da liderança para a promoção de cultura inovativa no setor público. Nesse sentido, o estudo alcançou o seu objetivo e respondeu ao problema proposto: “*Quais competências de liderança se mostram oportunas para estimular ações inovadoras em organizações do setor público?*” legitimando o caráter teórico-empírico da pesquisa.

Em relação às competências avaliadas, o conjunto “Participação” foi apontado na literatura como o de maior proeminência para contribuir na inserção e fortalecimento de cultura inovadora (Bergue, 2019; Brasil, 2021; Fonseca et al., 2015; Melo & Silva, 2019; Rocha et al., 2020; Turano & Cavazote, 2016). No entanto, na unidade de pesquisa, a dimensão Participação recebeu significativa incidência de “percepção reduzida” pelos participantes, algo que se mostra oportuno para suscitar uma reflexão sobre os efeitos desse conjunto de habilidades gerenciais para promover a cultura inovativa em instituições governamentais.

Além disto, outro ponto de destaque que o estudo possibilitou evidenciar se concentra nas dissonâncias entre a percepção dos ocupantes das carreiras que constituem o corpo de servidores efetivos: docentes e técnicos-administrativos em educação (TAE). A heterogeneidade entre os segmentos foi marcada, principalmente, pela expressiva diferença quanto aos desafios oferecidos pelas lideranças. A lacuna nesta competência, vinculada à dimensão “Reconhecimento”, convida-nos a refletir sobre o conceito pós-estruturalista de liderança ao concebê-la como um fenômeno relacional e multidirecional alinhada a valores democráticos (Souza, 2021), algo que se mostra oportuno para equacionar as divergências internas na unidade de pesquisa. Por outro lado, a predominância de opiniões equânimes em ambas as carreiras sobre a dimensão “Relacionamento”, favorece a implementação de ações coletivas que requeiram adesão para formação de equipes autônomas.

Finalmente, ao associar os resultados empíricos do estudo com teorias contemporâneas sobre liderança, conclui-se que a atuação de gestores públicos na unidade de pesquisa suscita habilidades de liderança transformacional para promover o fortalecimento de ações inovadoras no trabalho sendo que, para isso, também compete às instituições envidar esforços para fomentar ações de desenvolvimento de gestores e membros da equipe, a fim de não comprometer a participação dos envolvidos e nem o relacionamento interno da organização (Al-Altheeb, 2020; Afsar & Umrani, 2020; Harb et al., 2020; Mattos et al., 2019; Meslec et al., 2020; Mokhber et al., 2018; Souza, 2021; Tosta et al., 2012; Trottier et al., 2008).

Referências

- Abdalla, M. M., Botelho, C. F., Brito, P. N., & Silva, Y. V. (2016). Representação social da liderança: análise em uma organização da administração pública federal. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 2(1), 52-66.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: the role of Motivation to Learn, Task Complexity and Innovation Climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Al-Altheeb S. (2020). Leadership style and employee motivation: a study of Saudi Arabian work environment. *Propósitos y Representaciones*, 8(2), e661. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.661>
- Alves, E., Freire, G., & Quevedo, A. (2016). Motivação no Serviço Público Resulta em Eficiência. *Revista de Psicologia*, 10(30), 302-319. <https://doi.org/10.14295/idonline.v10i30.441>
- Alvim, E. S. G., Santos, I. E., Sena, L. G., Freitas, R. R., & Gonçalves, W. (2015). Modelo de apoio à tomada de decisão para seleção de fornecedores por meio do Analytic Hierarchy Process (AHP). In: *V Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção (CONBREPRO)*, Ponta Grossa, APREPRO, 1-11. <http://www.aprepro.org.br/combrep/2015/anais2015.php>
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holmpetersen, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Adm. Science*, 84, 675-691. <https://doi.org/10.1177/0020852316654747>
- Andrade, R. O. B., & Amboni, N. (2018). *Teoria Geral da Administração*. 3 ed. Rio de Janeiro, Elsevier.

- Axtell, C., Holman, D., Unsworth, K., Wall, T., Waterson, P., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*, 265–285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>
- Barlach, L. Liderança e inovação na administração pública. (2012). *Revista Gestão & Políticas Públicas*, *2*(1), 184-196. <https://doi.org/10.11606/issn.2237-1095.v2i1p184-196>
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, I. L., Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração da USP*, *48*(1), 34-52.
- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília, Enap.
- Bianchi, E. M. P. G.; Quishida, A.; Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, *21*(1), 41-61.
- Brasil. Ministério da Economia. *Instrução Normativa sgp-enap/sedgg/me nº 21 de 01 de fevereiro de 2021*. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2006). *Business research methods*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Correia, E. T. F., Christensen, M., Vasconcelos, P. H., & Ahrens, R. B. (2018). Motivação para o trabalho: as percepções dos trabalhadores de uma instituição bancária à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg. *Brazilian Journal of Development*, *4*(3), 733-749.
- Cronbach, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 247-334.
- De-Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal*, *35*(1), 78-90. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.008>
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, *80*(1), 200-221.
- Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (2022). Programa LideraGov. Site oficial. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/servicos/lideragov#processo-seletivo> acesso em 22/12/2022.
- Ésther, A. B. (2011). As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos EBAPE. BR.*, *9*(1), 648-667.
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, *43*, 1726–1753. <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, *19*(3), 290-310.
- Gomes, J. C., Emmendoerfer, M. L., & Fraga, B. O. (2017). Produção científica no Brasil no período de 1986 a 2013 sobre gestão de pessoas no serviço público. *Revista Desafio Online*, *5*(2), 296-311.
- Gonçalves, W. (2016). *Integração de Técnicas de Análise Multivariada e Método Multicritério para Localização de Centros de Distribuição*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.
- Harb, B., Hachem, B., & Hamdan, H. (2020). Public servants' perception of leadership style and its impact on organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, *18*(4), 319-333. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.26](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.26)
- Hartley, J. (2018). Ten Propositions about Public Leadership. *International Journal of Public Leadership*, *14*(4), 202–217. Doi:10.1108/IJPL-09-2018-0048
- Hughes, D. J., Amy Wei Tian, A. L., Newman A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, *29*(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *46*(1), 92-108. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0532-y>
- Iswahyuni, I., Hermina, S., & Efianda, A. (2021). Role of Communication in Organizational Leadership. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, *8*(4), 150-155. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i4.2558>
- Kittikunchotiwut, P. (2019). Role of transformational leadership and transactional leadership on organization innovation. *Business & IT*, *9*(2), 2-17. <https://doi.org/10.14311/bit.2019.02.01>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Matias-Pereira, J. (2014). *Curso de Administração Pública: foco nas ações governamentais*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Mattos, C., Costa, N., Laurinho, Í., & Dias, L. (2019). Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. *Revista*

- Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 12(1), 25-48, 2019. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p25>.
- Melo, F. G. O., & Silva, G. (2019). Qualidades de liderança para a inovação em organizações do setor público. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 6(3), 121-143. <https://doi.org/10.18226/23190639.v6n3.06>
- Meslec, N., Curseu, P. L., Fodor, O. C., & Kenda, R. (2020). Effects of charismatic leadership and rewards on individual performance. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101423>.
- Mokhber, M., Khairuzzaman, W., & Vakilbashi, A. (2018). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 108-128.
- Murata, A., Ohtake, H., & Oozeki, T. (2018). Modeling of uncertainty of solar irradiance forecasts on numerical weather predictions with the estimation of multiple confidence intervals. *Renewable energy*, 117, 193-201. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2017.10.043>
- Nunes, T. S., Tolfo, S. R., & Espinosa, L. M. C. (2019). A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, 15(29), 191-222.
- Oliveira, F. B., Sant'Anna, A. S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública-RAP*, 44(6), 1453-1475.
- Qingyan Y., Duanxu W., & Weixiao G. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.006>
- Peng S., Liao Y., & Sun R. (2020). The Influence of Transformational Leadership on Employees' Affective Organizational Commitment in Public and Nonprofit Organizations: A Moderated Mediation Model. *Public Personnel Management*, 49(1), 29-56. Doi:10.1177/0091026019835233
- Rocha, A. R., Freitas, R. R., & Gonçalves, W. (2019). A Produção Científica sobre a Motivação no Serviço Público: um Estudo Bibliométrico. *Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE*, 5(1), 186-200.
- Rocha, A. R., Freitas, R. R., Chiquiéri, J., & Gonçalves, W. (2020). Liderança na gestão pública: método multicritério aplicado à teoria situacional. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 13(2), 206-227. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p206>
- Rocha Júnior, F. S., Alves, H. L., & Dandolini, G. A., Souza, J. A. (2020). Efeitos da liderança transformacional na inovação: uma revisão sistemática de literatura. *Brazilian Journal of Development*, 6(12), 98834-98846. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n12-392>
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo, Atlas.
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-273. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>
- Santos, C. S. (2014). *Introdução à gestão pública*. 2 ed. São Paulo, Saraiva.
- Santos, G. E. O. (2013). *Cálculo Amostral: calculadora on-line*. Disponível em: https://praticaclinica.com.br/anexos/ccolaborativa-calculo_amostral/colaborativa-calculo-amostral.php. Acesso em: 31 out. 2019.
- Schein, E. (1994). *Innovative cultures in organizations*. In T. Allen y M. Scott (Eds. Information Technology and the Corporation of the 1990's Research Studies (125-146). New York: Oxford University Press.
- Silva, P., Nunes, S. C., & Andrade, F. D. (2019). Managers' leadership style and the commitment of their team members: associating concepts in search of possible relations. *Review of Business Management*, 18(4), 291-311. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\)](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4))
- Silva, A. C., Silva, B. C., & Silva, M. G. J. (2018). Percepção Motivacional dos Servidores de uma Instituição Pública Federal. *Revista ID on-line*, 12(41), 206-218.
- Souza, E. M. (2021). A ontologia pós-estruturalista sobre liderança: identidade e materialidade em evidência. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(3), 595-606. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200121>
- Tosta, H. T., Dalmau, M. B. L., Tosta, K. C. B. T., & Tecchio, e. L. (2012). Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 5(2), 01-15.
- Trottier, T., Montgomery V. W., & Xiaohu, W. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 319-333.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, 20(4), 434-457.

- Valero, J. N. (2015). Effective Leadership in Public Organizations: The Impact of Organizational Structure in Asian Countries. *Journal of Contemporary Eastern Asia*, 14(2), 69–79. <https://doi.org/10.17477/JCEA.2015.14.2.069>
- Vilas-Boas, O. T., Davel, E. P. B., & Bispo, M. de S. (2018). Leadership as cultural practice. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(1) <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180076>.