



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 18, n. 8, art. 3, p. 48-66, ago. 2021

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2021.18.8.3>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



MIAR



## Liderança na Administração Pública: A Produção Científica nos Encontros da ANPAD

### Leadership in Public Administration: Scientific Production at ANPAD Meetings

#### **Diego César Terra de Andrade**

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho  
Professor do IFSULDEMINAS  
E-mail: [diego.terra@ifsuldeminas.edu.br](mailto:diego.terra@ifsuldeminas.edu.br)

#### **Renato Penha**

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho  
Professor do Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho  
E-mail: [rp.renatopenha@gmail.com](mailto:rp.renatopenha@gmail.com)

---

**Endereço: Diego César Terra de Andrade**  
Avenida Maria da Conceição Santos nº 900, Bairro  
Parque Real, CEP: 37560-260 - Pouso Alegre/MG.  
Brasil.

**Endereço: Renato Penha**  
Av. Dr. Adolpho Pinto, 109 - Barra Funda, São Paulo -  
SP, 01156-050. Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

**Artigo recebido em 19/07/2021. Última versão  
recebida em 03/08/2021. Aprovado em 04/08/2021.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

As pesquisas sobre liderança no contexto da administração pública brasileira tornaram-se relevantes, além de éticas, pois se percebe que nas últimas décadas a sociedade passa por inúmeras transformações decorrentes de um novo contexto econômico, político e social. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar a produção científica sobre liderança na administração pública, através de uma busca e uma revisão sistemática na base de dados dos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), entre os anos de 2004 e 2015. Mais especificamente, foram pesquisados os anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, do Encontro da Divisão de Administração Pública da ANPAD, do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD e do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD. Foi possível verificar que os trabalhos sobre o construto da liderança no setor público brasileiro têm sido desenvolvidos sob fundamentação teórica encontrada na administração privada, salvo poucas exceções, sem o devido entendimento das especificidades da gestão pública. Como contribuição, essa pesquisa aponta para a necessidade da construção de um quadro teórico sobre liderança, levando-se em consideração as especificidades da administração pública brasileira.

**Palavras-chave:** Liderança. Administração Pública. Análise Sistemática. Revisão Sistemática.

## ABSTRACT

Research on leadership in the context of Brazilian public administration became relevant, as well as ethical, because it is clear that in recent decades the company undergoes many changes resulting from a new economic, political and social context. The objective of this study is to analyze the scientific literature on leadership in public administration, through a search and a systematic review on the basis of data from meetings of the National Association of Graduate Studies and Research in Administration (ANPAD), between the years 2004 and 2015. More specifically in the annals the meeting of the National Association of Graduate Studies and Research in Administration, the meeting of the Division of Public Administration ANPAD of Organizational Studies Meeting ANPAD and Meeting of People Management and Labor Relations ANPAD. It was possible to verify that the work on the leadership of the construct in the Brazilian public sector have been developed in theoretical foundation found in private management, with few exceptions, without proper understanding of the specifics of public administration. As a contribution, this research points to the need to build a theoretical framework on leadership, taking into account the specificities of the Brazilian government.

**Keywords:** Leadership. Public Administration. Systematic Analysis. Systematic Review.

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança é um fenômeno muito estudado e pouco compreendido (BURNS, 1978), embora seja uma temática sempre presente nos mais prestigiados congressos e nos mais relevantes periódicos. A partir de leituras e estudos mais atentos acerca do tema, percebe-se que se trata de um campo de pesquisa, muitas vezes, complexo e, por que não dizer, inconclusivo.

De acordo com Burns (1978), muitas informações foram geradas a partir de diversos trabalhos, mas até o final da década de 70 nenhuma conceituação plenamente aceita sobre liderança havia emergido. Segundo o mesmo autor, até a época, mais de 130 diferentes definições já haviam sido apresentadas. Contudo, cada uma explora o processo por uma ótica distinta, enfatizando uma ou outra determinada característica presente no fenômeno (HERNEZ-BROOME; HUGHES, 2004).

O desenvolvimento das principais teorias sobre liderança ao longo do século XX tem limitado seu foco de análise ao traço de personalidade, comportamento e poder exercido pelo líder (YULK, 2002). Em diversos estudos, predomina a ideia de que a humanidade é dotada de indivíduos excepcionais, cujas qualidades inatas os transformam em empreendedores empresariais. Essa ideia, criticada por inúmeras linhas de pesquisa, foi, com o tempo, substituída pela perspectiva do líder como um ser comum, cuja capacidade de liderar depende do contexto, do ambiente e das características por ele desenvolvidas.

Mais recentemente, a liderança passou a ser vista tanto como um fenômeno de construção social das interações entre o líder e liderados (SMIRCICH; MORGAN, 1982), em que um interpreta e define a realidade do outro, quanto como pelo fruto da relação entre visão, desejos e carências da comunidade de inserção (LAPIERRE, 1995). Outras abordagens incluem a liderança sob a perspectiva da competência coletiva da organização, que propicia a interconexão entre seus membros, práticas e sistemas (O'CONNOR; QUINN, 2004).

Embora estudos recentes estejam propondo novas formas de se analisar a liderança, é ainda evidente a ausência de abordagens mais amplas e integradoras, capazes de examinar o fenômeno em suas várias facetas (YUKL, 2002).

Trazendo essas análises sobre liderança ao contexto da administração pública brasileira, em que se observa que nas últimas décadas a sociedade passou por inúmeras transformações decorrentes de um novo contexto econômico, político e social, em que o setor vem sendo obrigado a repensar sua forma de agir, buscando um modelo de gestão eficiente (Bresser-Pereira, 2001; Marini, 2002; Martins, 1997; Mendes; Teixeira, 2000), pergunta-se:

como o tema da liderança vem sendo explorado e tratado, frente às especificidades da gestão pública?

Andrade, Penha e Ramos (2014) ressaltam que algumas especificidades do setor são advindas de sua própria natureza e que o diferem, em muito, de outros setores. Entre essas divergências, podem ser citadas: a finalidade, os meios utilizados para o recrutamento, a seleção e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, entre outros. Dessa forma, quando se fala em estudos de liderança no setor público, faz-se necessário atentar para uma realidade diferente daquela que pode ser observada nas organizações privadas.

Neste contexto, apesar de se supor que existem diversos trabalhos nos quais a questão do entendimento da liderança possa ser estendida ao setor público, pouco se sabe sobre o perfil dos estudos em que os dois temas têm sido interligados ao longo do tempo pelas pesquisas científicas. Analisar a produção pode ser útil para identificar as interseções entre os dois temas e disponibilizar à comunidade acadêmico-científica, subsídios para a realização de futuras pesquisas teóricas e, principalmente, empíricas.

*Assim, o objetivo deste trabalho é analisar a produção científica sobre liderança na administração pública, através de uma busca e uma revisão sistemática na base de dados dos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), entre os anos de 2004 e 2015. Mais especificamente serão pesquisados os anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), do Encontro da Divisão de Administração Pública da ANPAD (EnAPG), do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO) e do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD (EnGPR).*

Como justificativa teórica e prática para o estudo, tem-se que a mensuração da produção científica é uma das formas de se analisar o momento da história. Hocayen-da-Silva, Rossoni e Ferreira Júnior (2008, p. 655) destacam que, “nos últimos anos, observa-se grande esforço dos pesquisadores em fazer um balanço crítico das publicações científicas em diversas disciplinas”. Cardoso, Mendonça e Sakata (2005), Leite (2008), Caldas e Tinoco (2004) acreditam que uma das formas de analisar a produção científica em determinada área do conhecimento é através das buscas e revisões sistemáticas.

Já o fato de se avaliar apenas os encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, tem-se que, conforme exposto por Splitter, Rosa e Borba (2012), esses são considerados os maiores e mais relevantes congressos da comunidade científica e acadêmica de administração no país, com divisões por áreas de interesse. Ainda,

neles se concentra grande parte da produção científica nacional que, posteriormente, provavelmente virá a ser publicada nos mais relevantes periódicos nacionais e internacionais.

Para atingir os objetivos propostos, na próxima seção deste artigo é apresentada uma visão geral dos fundamentos teóricos iniciais sobre liderança e administração pública; na seção de procedimentos metodológicos são descritas as etapas de pesquisa que orientaram a busca e a revisão sistemática; na seção de apresentação dos resultados é descrito o perfil das produções científicas mapeadas a partir da busca e da revisão sistemática e são discutidos os seus principais resultados; e, na última seção estão as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos estudos sobre liderança, existem diferentes perspectivas quanto às definições e ao delineamento do tema. O termo é considerado um dos mais complexos e multifacetados dentro dos estudos organizacionais (VAN SETERS; FIELD, 1990). Diante da análise das tentativas de conceituação, existem pontos comuns entre elas que podem ser observados. Como, por exemplo, a visão da liderança como um processo social que envolve a interação entre atores (líder e liderados) e aspectos como influência, relacionamentos e resultados (SADLER, 2001; BERGAMINI, 2009).

Apesar da vasta literatura, até hoje, algumas questões emergem e muitas vezes ficam sem uma resposta mais objetiva. Qual a melhor definição para o termo liderança? Qual o papel do líder em uma organização? A grande quantidade de estudos e teorias sobre liderança talvez justifique as dificuldades de definição do termo (BASS, 1981; BERGAMINI, 2009). Na maioria das tentativas de conceituação de liderança que perduraram até meados dos anos 80, o foco se estabelece na figura do líder como elemento principal e termos como influência, grupo e metas quase sempre estão presentes (BRYMAN, 2004).

Assim, liderança foi por muito tempo definida como o processo de influência de uma pessoa sobre as ações de outra ou de um grupo para conduzir seus esforços no estabelecimento e execução de metas (BOWDITCH; BOUNO, 2002; BRYMAN, 2004).

Mintzberg (1990), ao pesquisar o trabalho dos gerentes, visualizou a necessidade do desempenho de papéis informacionais, interpessoais e decisórios. Dentre os papéis interpessoais do gerente está, segundo o autor, o papel de líder que se relaciona com a motivação e o incentivo aos subordinados de forma a conciliar suas necessidades individuais com os objetivos da organização. Evidencia-se, assim, nos estudos de Mintzberg, o elemento

influência, seja pelo processo formal de autoridade, ou pelo exercício informal do poder, citado anteriormente como um dos termos mais utilizados na definição de liderança.

Neste sentido, Davel (2005) acredita que um dos papéis do gerente perpassa pelas relações de poder e pela mediação dos interesses entre organização e trabalho. Silva (2009) define isso como a habilidade do gerente de conquistar seguidores para alcançar os objetivos organizacionais. Hill (1999, p. 249) utiliza o termo “negociar interdependências”.

Assim, apesar da quantidade de conceitos, eles normalmente apresentam alguns elementos similares que abrem caminho para que se desenvolva um esquema básico de classificação de acordo com sua orientação ou ênfase, que varia com o tempo (BASS, 1981; BRYMAN, 2004). De acordo com Bowditch e Bouno (2002) e Robbins (2005), os diferentes focos de abordagem não seriam, então, excludentes entre si, mas complementares, pois nenhum deles, de forma isolada, parece abranger toda a complexidade da liderança e nem ser totalmente utilizável em todas as situações.

A investigação científica sobre liderança começou a partir do século XX e deu origem a uma variedade de perspectivas (VAN SETERS; FIELD, 1990). No entanto, poucos são os trabalhos que abordam a questão da liderança no setor da administração pública brasileira, que é tão particular, como ressalta Coutinho e Teodósio (2014):

(...) na administração pública, espera-se que a influência dos líderes nas equipes seja menor em decorrência da pouca autonomia para premiar, punir, contratar e demitir, quando comparado ao setor privado (COUTINHO; TEODÓSIO, p.3, 2014).

Vanderley (2010) afirma que a rigidez burocrática produz desajustes e conflitos entre o cliente e o servidor, já que os objetivos formais são dogmas imutáveis. O “gerente” designado possui a prerrogativa para determinar e impor a sua interpretação da norma, mantendo a hegemonia da legalidade em detrimento da eficiência e da ética para legitimar seus atos e retribuir favor para quem o designou. Esse “gerente” não tem compromisso público, nem utiliza eficientemente os recursos financeiros, nem planeja, nem controla. Não há governança corporativa.

Ainda segundo o mesmo autor, associada à não profissionalização da gestão, na qual a maioria se considera administrador e/ou gestor, está a adesão ao modelo burocrático e a hegemonia positiva da legalidade. Bem como, a organização de grupos dominantes nos cargos comissionados que estabelecem grupos intermediários de sustentação nas funções comissionadas, deixando a maioria dos servidores excluídos desse processo de poder.

Diante desse contexto, ainda há na administração pública brasileira, certo achismo na função dos gestores e líderes. O entendimento do caminho dos estudos dessa liderança pode trazer maior conhecimento do construto específico, bem como apontar para possíveis soluções que visem o cidadão como principal ator dessa relação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho foram desenvolvidos em duas principais fases de pesquisa: (I) busca sistemática e (II) revisão sistemática de literatura. Essas fases estão descritas a seguir.

#### 3.1 Fase 1: busca sistemática da literatura

Para a busca sistemática foram adotadas as três etapas utilizadas por Santos, Maldonado e Santos (2011), conforme descrito a seguir.

Na etapa de identificação da base de dados, foi escolhido o site da ANPAD, pois este congrega e disponibiliza para os seus associados os resultados dos anais de seus Encontros, os quais são foco dessa pesquisa. As buscas foram feitas no primeiro semestre de 2016. Então, foram incluídas as publicações disponíveis até o último ano completo, ou seja, 2015, uma vez que os dados do EnGPR, realizado entre os dias 15 a 17 de novembro já estavam disponíveis na base.

Na etapa de buscas, foi utilizado o descritor “líder”. Ao utilizar o booleano LIDER, os resultados que contêm as palavras “liderança” e “liderado” também retornam (grifo nosso). Portanto, esse descritor é o que melhor representa os objetivos do trabalho.

Na terceira etapa, salvaram-se as informações dos artigos e, em seguida, os dados foram organizados no formato de tabelas/quadros para facilitar a apresentação dos resultados (ver seção 4.1 deste trabalho).

#### 3.2 Fase 2: revisão sistemática da literatura

Este artigo tem como objetivo não somente quantificar os dados (bibliometria) das publicações de artigos científicos que tratam da questão da liderança na administração pública brasileira, mas, também, desenvolver uma revisão sistemática sobre eles. Para a realização

desta fase da pesquisa, foram empregadas como referência as etapas adotadas por Crossan e Apaydin (2010).

Inicialmente, foram definidos os principais critérios para selecionar os trabalhos localizados. Estes critérios foram:

- (I) O artigo deve tratar explicitamente do tema liderança, sendo que a questão pública deveria aparecer no resumo para que o artigo completo fosse lido.
- (II) O artigo deve tratar sobre liderança, descartando-se os que mencionam superficialmente o corpo de líderes da organização enquanto participantes da administração pública. Um exemplo de texto descartado da composição final desse trabalho é o artigo intitulado “Formação de agenda e lideranças territoriais: um estudo de caso sobre cooperação intermunicipal” de Caldas e Laczynski (2013), pois apesar de trazer o booleano “liderança” e cooperação intermunicipal (o que faz alusão à administração pública), o artigo tem como objetivo compreender o processo de criação do Consórcio Intermunicipal de Produção e Abastecimento, sob a questão central “como surge o CINPRA ao longo dos anos 90?”, sob a hipótese central de que a criação dos Consórcios depende de dinâmicas locais nas quais dois fatores são fundamentais: a presença de um empreendedor de políticas públicas (liderança) e a identificação de uma janela de oportunidades. Outro exemplo pode ser encontrado no trabalho de Ribeiro e Piscopo (2005), no trabalho “Medicamentos Genéricos no Brasil e a Estratégia de Liderança em Custos: Estudo do Grupo EMS Sigma Pharma”.
- (III) O texto completo do artigo deve estar disponível para acesso, descartando-se aqueles que apenas apresentem o resumo expandido (nova modalidade de publicação disponibilizada pela ANPAD), por acreditar que esse tipo de publicação não permite uma análise profunda de seu conteúdo.

Para a fase da análise dos artigos, foram definidos como dados a serem colhidos e considerados, dentro dos artigos selecionados, os seguintes: (I) objetivo principal; (II) tipo de estudo, se teórico ou empírico; (III) outros construtos/variáveis estudados conjuntamente; (IV) tipo de liderança estudado; e (V) em qual Encontro e ano foi publicado.

A última etapa da revisão sistemática, a síntese, que visa retratar conceitualmente o campo estudado (Crossan; Apaydin, 2010), é apresentada na seção 4.2 deste artigo.



Os resultados serão analisados por meio de estatísticas descritivas, uma vez que a quantidade de dados não permite a utilização de estatísticas multivariadas (Hair Junior et al., 2005).

Já quanto à opção temporal de 10 anos, 2004 a 2015, deve-se à consolidação da primeira década de dados disponibilizados pela ANPAD.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção, a apresentação dos resultados é feita em duas partes: a da busca sistemática (seção 4.1) e da revisão sistemática da literatura (seção 4.2). Os resultados da busca sistemática representam alguns dados bibliográficos referentes aos trabalhos inicialmente localizados. Em seguida, são apresentados os resultados das análises sistemáticas dos textos completos que atenderam aos critérios definidos.

### **4.1 Resultados da busca sistemática**

A busca com o booleano LIDER, inicialmente, apontou 129 artigos. Desses, em uma seleção inicial, critério I, 20 atenderam ao estabelecido. Ou seja, o termo líder e alguma outra conotação que pudesse sugerir administração pública estavam presentes no título e no resumo. O que representou um corte de 109 artigos científicos. Outros 9 artigos científicos foram eliminados em seguida, critério II, pois na leitura preliminar dos resumos verificou-se que não tratavam diretamente da questão da liderança na administração pública. Reduzindo-se a um total de 11 trabalhos. Esses 11 restantes atenderam integralmente ao estabelecido pelo critério III.

Esses 11 artigos científicos restantes foram publicados em três Eventos diferentes, congregando um número total de 29 autores. Não foi possível identificar a qual instituição esses autores estavam vinculados, pois só a partir de 2014 a ANPAD passou a fornecer esses dados nos resumos e textos completos. O sistema de submissão também não informa as palavras-chave, pois essas, pelas regras dos Eventos, só passaram a ser obrigatórias a partir de 2015. Dos encontros avaliados, o mais representativo, no que tange aos temas, é o EnAPG e EnANPAD, responsáveis por quatro trabalhos cada. Seguidos por ENEO, dois trabalhos, e EGPR, com um trabalho. Na Tabela 1, apresentam-se as publicações divididas pelos anos.

**Tabela 1 – Congressos Utilizados na Análise e Artigos Publicados por Ano**

Congresso	Ano												Total por Congresso	
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Quant	Em %
EnANPAD						2					2		4	36,36%
EnAPG	1						1		1		1		4	36,36%
ENEO				1							1		2	27,27%
EGPR				1									1	18,18%
Total por ano	1	0	0	2	0	2	1	0	1	0	4	0	11	100%
Em %	9%			27,27%		27,27%			9%		36,36%		100%	

Fonte: dados da pesquisa.

O que se infere a partir da observação da apresentação e publicação dos trabalhos sobre a união das temáticas é que, essa, em relação aos anos avaliados, ainda é insipiente. O ano de 2014 apontou para um pequeno aumento, o que poderia levar a pensar que o assunto estava despertando o interesse de pesquisadores. Mas, no ano seguinte, não se observou nenhuma produção científica nesses congressos. Cabe ressaltar que em 2015 ocorreu o EnGPR (o Evento ocorre a cada dois anos), que por sua vez possui uma divisão temática intitulada “Liderança e Desenvolvimento Gerencial”.

Com relação aos autores mais profícuos, apenas Maria Aparecida Muniz, Jorge Dias e Renata Simões Guimarães e Borges, em parceria, e Ricardo José Dória, Heitor José Pereira e Wesley Vieira da Silva tiveram mais de um trabalho aprovados. Sendo as primeiras no EnAPG 2014 e outro no EnANPAD 2014. Já a segunda parceria no EnGPR 2007 e outro no EnANPAD 2007. Nos demais anos, observou-se uma dispersão de autores, o que Silva, Trottmann, Coelho e Sarti (2014) chamam de “*one timers*” (p.06). São autores que não se dedicam a estudar a temática, outrossim, o fizeram por algum motivo específico e transitório, não havendo possibilidade de se tornarem referência no assunto, ou desenvolverem pesquisas de relevância a longo prazo.

Quanto à esfera da administração pública estudada, observou-se predomínio da Esfera Estadual e Federal, com seis e três trabalhos, respectivamente. Cabe ressaltar que não foram identificados artigos empíricos estudados na Esfera Municipal e que dois deles eram de cunho teórico.

## 4.2 Resultados da revisão sistemática

A leitura e a análise dos textos, motivadas pela questão da liderança na administração pública brasileira revelaram que poucos se encontravam aptos para uma revisão sistemática sobre o assunto. Isso ocorreu porque muitos dos artigos trabalham com o constructo liderança, não como objeto de consideração direta com a administração pública, mas apenas fazem uma alusão a ela no decorrer do trabalho. Alguns dos trabalhos sobre administração pública mencionam a importância da liderança, ou que esta é um fato a ser considerado. Porém, não cuidam em definir, apresentar sustentação teórica, ou incluir dentro de suas investigações, sejam elas teóricas ou empíricas (quantitativas ou qualitativas) como um campo específico de conhecimento que requer entendimento amplo de suas especificidades, como observado por Andrade (2014).

Assim, a partir dos 129 artigos científicos que foram estudados durante a fase da busca sistemática, 11 foram selecionados para integrar a revisão sistemática. Esses artigos foram lidos na íntegra e classificados quanto à abordagem de liderança utilizada, os métodos de pesquisa utilizados e a relação entre a administração pública explicitamente estudada e a descrita no artigo (demonstrado nas Tabelas 2, 3 e 4).

**Tabela 2 – Artigos teóricos**

<b>Autores</b>	<b>Tipo</b>	<b>Parte Principal da Intersecção entre Liderança e Administração Pública</b>	<b>Título</b>
Coutinho e Teodósio (2014)	Teórico	Tem o objetivo de analisar as principais conclusões da literatura sobre liderança organizacional e identificar os importantes conhecimentos gerados para os líderes de hoje em cargos administrativos no setor público.	Liderança sem Líderes: novas perspectivas nos estudos sobre desenvolvimento e administração pública
Van der Ley (2010)	Teórico	Identificou as facetas da [des]governança e do Gerente “Burocrata” que não Lidera nem Prática Gestão, inter-relacionando com o sofrimento laboral, por meio de revisão de literatura.	O Sofrimento como uma das Facetas da [Des]Governança na Administração Pública: Gerente “Burocrata” que não Lidera nem Prática Gestão

Fonte: Dados da pesquisa.

O trabalho de Van der ley (2010) possui um viés crítico da gestão e da liderança pública. O autor afirma haver na Administração Pública um enorme *gap* em relação à gestão de empresa e que esse *gap se* refere, principalmente, à gestão e que esta está associada à não profissionalização da própria gestão, na qual a maioria se considera administrador/gestor, à adoção ao modelo burocrático e à hegemonia positiva da legalidade, bem como à organização de grupos dominantes nos cargos comissionados que estabelecem grupos intermediários de sustentação nas funções comissionadas, deixando a maioria dos servidores excluídos desse processo de poder. Expõe ainda que “nesse jogo de cargos e funções comissionados há também os favores sexuais” (Van der Ley, p.2, 2010).

Já Coutinho e Teodósio (2014) tratam a liderança na administração pública como uma liderança sem líder, pois argumentam que, na administração pública, espera-se que a influência dos líderes nas equipes seja menor em decorrência da pouca autonomia para premiar, punir, contratar e demitir, quando comparado ao setor privado. A principal referência, relacionada ao setor público, desse texto, é o trabalho de Van Wart (2013), intitulado “*Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders: Theory to Practice*”, que pode ser encontrado no *Public Administration Review*.

**Tabela 3 – Artigos realizados na Esfera Estadual**

<b>Autores</b>	<b>Esfera</b>	<b>Parte Principal da Intersecção entre Liderança e Administração Pública</b>	<b>Título</b>
Dias e Borges (2014a)	Poder Executivo do Estado de Minas Gerais	O objetivo da pesquisa é avaliar como os líderes influenciam o desempenho dos liderados, confrontando as percepções dos liderados com as dos líderes.	Desempenho no Setor Público na Perspectiva dos Líderes e dos Liderados
Dias e Borges (2014b)	Poder Executivo do Estado de Minas Gerais	Foi realizado um <i>survey</i> cujo questionário padronizado estruturado em três partes: para identificação dos estilos de liderança, foram utilizadas 21 perguntas do Questionário de Liderança Multifator, que segundo as autoras vem sendo amplamente utilizado na gestão privada.	Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público
Amorim, et al. (2009)	Tribunal de Justiça de Pernambuco	Observa que estudar liderança em organização pública, talvez seja um	É Possível Liderar no Judiciário? Um Estudo Buscando Caracterizar

		desafio maior, pois seus rígidos regulamentos e normas interferem talvez mais fortemente, no processo de Liderança organizacional. No entanto, não adota no referencial a bibliografia pertinente ao setor.	a Liderança e o Gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco
Dória, Pereira e Silva (2007)	Empresa estadual do setor elétrico	Propõe e valida uma escala de medida de liderança no setor público.	Liderança: Proposta de uma Escala de Medida Aplicada em uma Pesquisa no Setor Elétrico Brasileiro
Dória, Pereira e Silva (2007)	Empresa estadual do setor elétrico	Apresenta os resultados de uma pesquisa que analisou as relações entre liderança, filosofia e valores da concepção transformadora, orientação para o conhecimento e orientação para estratégia.	A Influência da Liderança, da Filosofia e Valores da Concepção Transformadora e da Orientação para o Conhecimento na Orientação para Estratégia nas Organizações – Resultados de uma Pesquisa Empírica em Empresas do Setor Elétrico Brasileiro.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Observa-se que alguns autores que realizaram seus estudos na Esfera Estadual como, por exemplo, Dias e Borges (2014a), Dias e Borges (2014b) e Amorim et al. (2009) reconhecem que a administração pública possui especificidades quando comparada ao setor privado, no entanto, não utilizam uma abordagem conceitual própria da gestão pública brasileira. Não é possível afirmar o porquê desse fato, mas é possível inferir que, ou não há literatura específica, ou a fundamentação necessária para atingir os objetivos propostos nos trabalhos pesquisados necessitou de abordagens teóricas de outros campos do saber.

**Tabela 4 – Artigos realizados na Esfera Federal**

<b>Autores</b>	<b>Esfera</b>	<b>Parte Principal da Intersecção entre Liderança e Administração Pública</b>	<b>Título</b>
Almeida, Guimarães e Batista (2014)	Empresa pública federal atuante no mercado financeiro	Analisou as características, particularidades e funcionalidades das redes informais de uma organização pública federal brasileira. Partiu da	Liderança em uma Organização Pública Brasileira: Relações de Poder e Impactos das Redes Informais sobre as Lideranças Formais

		premissa de que os gerentes, por possuírem cargos comissionados e formalidade nos respectivos cargos, não podem acumular as lideranças, formais e informais.	
Gomes, Alfinito e Berman (2012)	Quatro ministérios – Agricultura, Desenvolvimento Social, Meio Ambiente e Saúde	Busca compreender qual a relação entre estilos de liderança e satisfação do servidor público com seu trabalho com a apresentação de comportamento antiético.	Ética, liderança e motivação no trabalho: microcomportamentos organizacionais associados entre os servidores públicos
Torres e Bergue (2009)	Universidade Federal	A pesquisa baseou-se nos estilos de liderança propostos por <i>Likert</i> , para estudos no setor privado, os quais são investigados nas seguintes dimensões: processo de liderança, forças motivacionais, processo de comunicação, processo decisório, processo de influência e interação, metas e diretrizes, processos de controle, metas de desempenho e treinamento e características de desempenho	Estilos de Liderança dos Bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas de uma Universidade Federal: um Estudo de Caso

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao fenômeno observado na revisão sistêmica dos trabalhos que tratavam da Esfera Estadual, este também está presente na Esfera Federal. Ou seja, reconhecem que a administração pública possui especificidades quando comparada ao setor privado, no entanto, não utilizam uma abordagem conceitual própria da gestão pública brasileira. Mas, cabe destacar o trabalho de Almeida, Guimarães e Batista (2014), que constantemente deixam claras e evidenciam as premissas do gestor público.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com a proposta de analisar a produção científica sobre liderança na administração pública. Neste intuito, foram desenvolvidas busca e revisão sistemática na base de dados dos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e

Pesquisa em Administração, mais especificamente nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, do Encontro da Divisão de Administração Pública da ANPAD, do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD e do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD, entre os anos de 2004 e 2015.

A análise conjunta dos resultados da busca e da revisão sistemática da literatura permitiu as seguintes constatações sobre as pesquisas na temática: 1) a produção científica é pequena. Apenas 11 trabalhos produzidos nos anos avaliados atenderam aos critérios estabelecidos para a pesquisa, o que indica a média de um trabalho por ano. Sendo que, em 2015, nenhum trabalho fora publicado; 2) notou-se que os artigos sobre o construto da liderança no setor público brasileiro têm sido desenvolvidos sob fundamentação teórica encontrada na administração privada, salvo poucas exceções, sem o devido entendimento das especificidades da gestão pública; 3) não foi possível determinar uma teoria específica do construto dentro da área.

Cabe ainda observar que o inexpressivo número de publicações sobre a temática pode representar outro problema: a baixa qualidade das pesquisas submetidas aos congressos ligados à ANPAD, o que acarreta a sua não aprovação. O que é igualmente preocupante, se não mais, para o desenvolvimento da área de pesquisa e para o setor.

Essas constatações indicam uma lacuna e apontam para uma agenda de pesquisa voltada para a construção de um quadro teórico sobre liderança, levando-se em consideração as especificidades da administração pública brasileira.

Como limite se reconhece o fato de as buscas terem sido realizadas apenas nos Encontros da ANPAD e não fornecem uma visão mais ampla das pesquisas no país, utilizando-se, por exemplo, periódicos que tratam especificamente da temática. No entanto, por fim, cabe frisar que essa foi uma opção, tendo em vista o reconhecimento e a relevância desses Eventos junto à comunidade acadêmica nacional.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. C. T. **Socialização Organizacional: a Universidade Pública Brasileira em foco**. 1. ed. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2014. 137p

ANDRADE, D. C. T.; PENHA, R.; RAMOS, H. R. Um Estudo Sobre a Percepção de Servidores Públicos Acerca do Nível de Socialização Organizacional. In: XXXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2014.

ALMEIDA, R. L.; GUIMARAES, L. C.; BATISTA, N. B. Liderança em uma Organização Pública Brasileira: Relações de Poder e Impactos das Redes Informais sobre as Lideranças Formais. In: VIII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2014, Gramado. **Anais...** Gramado: EnEO, 2014.

AMORIM, T. N. G. F. *et al.* É Possível Liderar no Judiciário? Um Estudo Buscando Caracterizar a Liderança e o Gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco. In: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications**. 3. ed. New York: The Free Press, p. 3-20, 1981.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002, cap. 7 (Liderança e gerência).

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: SACHS, I.; WILHEIM, J.; PINHEIRO, P. S. (Ed.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 222-259.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3, C.10, pp. 257-281.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

CALDAS, E.; LACZYNSKI, P. Formação de Agenda e Lideranças Territoriais: um estudo de caso sobre cooperação intermunicipal. In: XXXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2013.

CALDAS, M. P.; TINOCO, T. Pesquisa em gestão de recursos humanos nos anos 1990: um estudo bibliométrico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 100-114, 2004.

CARDOSO, R. L.; MENDONÇA, O. R.; NETO; SAKATA, M. C. G. Pesquisa científica em contabilidade entre 1990 e 2003. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 34-45, 2005.

COUTINHO, D. D. R.; TEODÓSIO, A. S. S. Liderança sem Líderes: novas perspectivas nos estudos sobre desenvolvimento e administração. In: XXXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2014.

CROSSAN, M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, n. 47, n. 6, p. 1.154-1.191, 2010.



DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações na atividade gerencial. In: **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005, cap. 1, p. 29-65.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. (a) Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. In: XXXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2014.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. (b) Desempenho no Setor Público na Perspectiva dos Líderes e dos Liderados. In: VI ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD, 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: EnAPG, 2014.

HAIR JUNIOR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., & BLACK, W. C. (2005). **Análise multivariada de dados**. Bookman.

HILL, L. A. Desenvolvendo as estrelas do desempenho. In: HESSELBEIN, F.; COHEN, P. M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999, cap. 29, p. 295-306.

HERNEZ-BROOME, G.; HUGHES, R. L. Leadership development: past, present, and future. **Human Resource Planning**, v. 27, p. 24-32, 2004.

HOCAYEN-DA- SILVA, A. J; ROSSONI, L; FERREIRA, I., JR. Administração pública e gestão social: a produção científica brasileira entre 2000 e 2005. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 655-680, 2008.

LAPIERRE, L. **Imaginário e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.

LEITE, G. A. F. Padrões de produtividade de autores em periódicos e congressos na área de contabilidade no Brasil: um estudo bibliométrico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 533-554, 2008.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da gestão pública na América Latina. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 53, n. 4, p.31-52, out./dez. 2002

MARTINS, J. S. **A exclusão social e a nova desigualdade**. São Paulo: Paulus, 1997. 140 p.

MENDES, V. L. P. S.; TEIXEIRA, F. L. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. In: XXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnANPAD, 2000.

MINTZBERG, H. The Manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, vol. 6, n. 8, mar./apr. 1990.

O'CONNOR, P. M. G.; QUINN, L. Organizational Capacity for Leadership. In: MCCAULEY, C. D.; VELSOR, E. V. **Handbook of leadership Development**. San Francisco, John Wiley & Sons, 2004, Cap. 14, p. 417-463.

RIBEIRO, F. C. F.; PISCOPO, M. R. Medicamentos Genéricos no Brasil e a Estratégia de

Liderança em Custos: Estudo do Grupo EMS Sigma Pharma In: II ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 3E's, 2005.

ROBBINS, S. P; **Comportamento Organizacional**. 11a edição. São Paulo. Prentice Hall, 2005. Janeiro: Editora Campos.

SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001, cap. 18, p. 415-427.

SANTOS, J. L; MALDONADO, M.; SANTOS, R. Mapeamento das publicações acadêmico científicas sobre memória organizacional. In: XXXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009, cap 1 (A trajetória da atividade gerencial no contexto das organizações), p. 21-54.

SILVA, V. C.; TROTTMANN, P.; COELHO, F. S.; SARTI, F. M. A Produção Científica em Administração Pública e Políticas Públicas no Brasil: evidências de proximidade e similaridade no período 2000-2010. In: XXXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2014.

SMIRCICH, L.; MORGAN; G. Leadership: the management of meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, EUA, v. 19, n. 3, p257-273, 1982.

SPLITTER, K.; ROSA, C. A.; BORBA, J. A. Uma Análise das Características dos Trabalhos "Ditos" Bibliométricos Publicados no Enanpad entre 2000 e 2011. In: XXXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

VANDERLEY, L. G. O Sofrimento como uma das Facetas da [Des]Governança na Administração Pública: Gerente. In: XXXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

VAN SETERS. D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. V. 3, n. 3. **Journal of Organizational Management**, 1990.

VAN WART, M. Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders: Theory to Practice. **Public Administration Review**, 73 (4), 553–565, 2013.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

ANDRADE, D. C. T; PENHA, R. Liderança na Administração Pública: A Produção Científica nos Encontros da ANPAD. **Rev. FSA**, Teresina, v.18, n. 8, art. 3, p. 48-66, ago. 2021.

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>D. C. T. Andrade</b>	<b>R. Penha</b>
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X