

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**QUAL O PAPEL DO LÍDER NA  
EFICÁCIA ORGANIZACIONAL?**

TRABALHO DE FINAL DE CURSO APRESENTADO À  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE MESTRE

**LUIZ HENRIQUE DOS SANTOS MACHADO**

ABRIL DE 2014

**LUIZ HENRIQUE DOS SANTOS MACHADO**

**QUAL O PAPEL DO LÍDER NA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL?**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa: 25/04/2014

Aprovada em:

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
**Paulo Roberto de Mendonça Motta**  
Orientador (a)

\_\_\_\_\_  
**Reginaldo Souza Santos**

\_\_\_\_\_  
**Deborah Moraes Zouain**

**Machado, Luiz Henrique dos Santos**

**Qual o papel do líder na eficácia organizacional? / Luiz Henrique dos Santos Machado. – 2014.**

**25 f.**

**Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.**

**Orientador: Paulo Roberto de Mendonça Motta.**

Inclui bibliografia.

1. Liderança. 2. Planejamento estratégico. 3. Processo decisório. I. Motta, Paulo Roberto. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.39

## **SUMÁRIO**

<b>RESUMO</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>8</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>9</b>
<b>Da liderança, do poder e da autoridade</b>	<b>11</b>
<b>O Comportamento Organizacional</b>	<b>15</b>
<b>Ferramentas de Gestão em Organizações Públicas Brasileiras</b>	
<b>METODOLOGIA</b>	<b>16</b>
<b>Caso de Sucesso</b>	<b>19</b>
<b>Caso Padrão</b>	<b>21</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>22</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>24</b>

## **Qual o Papel do Líder na Eficácia Organizacional?**

### **Resumo**

O presente trabalho aborda o papel do líder e o exercício da liderança e sua possível correlação com a eficácia da implantação de ferramentas de gestão que impliquem uma profunda mudança no paradigma organizacional, como o *Balanced Scorecard*. O Poder Executivo Federal brasileiro emprega quantidade significativa de recursos humanos e materiais na implantação de ferramentas robustas e consagradas de gestão e, mesmo assim, seu resultado é insatisfatório. A carência de líderes exercendo a liderança na cúpula e na gerência média das organizações públicas poderia explicar parte desta performance inferior.

**Palavras-Chave:** Gestão Pública; Balanced Scorecard; Liderança; Tomada de Decisão

**Abstract**

This paper discusses the role of leader and the exercising of leadership and its possible correlation with the effectiveness of the implementation of management tools that involve a profound change in organizational paradigm, such as the Balanced Scorecard. The Brazilian Federal Executive Branch employs significant amount of human and material resources in the implementation of robust and tasted management tools, and even then, the outcome is unsatisfactory. The lack of leaders exercising leadership at the top and middle management of public organizations could explain part of this under performance.

**Keywords: Public Management; Balanced Scorecard; Leadership**

## Introdução

A gestão pública brasileira apresenta desempenho insatisfatório em suas diversas esferas e em todos os seus poderes. Quer na literatura especializada ou na imprensa jornalística, mazelas como **amadorismo**, **descontinuidade**, **desperdício** e **ineficiência** são diariamente relatadas. O recente relatório do Banco Mundial sobre os 20 anos do Sistema Único de Saúde – SUS – traz o seguinte: “*the report discusses the question of hospital efficiency, noting evidence that most Brazilian hospitals operate at a very low level of efficiency*” (Gragnolati, Lindelow & Couttolenc, 2013, p.8) Tal não poderia se dar em função de falta de recursos materiais (total de investimentos previstos no Projeto de Lei Orçamentária Anual de 2014, no seu Artigo 6º.: R\$ 105.675.323.398,00 - cento e cinco bilhões, seiscentos e setenta e cinco milhões, trezentos e vinte e três mil e trezentos e noventa e oito reais) ou humanos (escolas como a ENAP<sup>1</sup>, a EsAF<sup>2</sup>, o ISC<sup>3</sup> e o IRB<sup>4</sup> fornecem capacitação de nível internacional para quadros públicos). A falta de acesso à ferramentas e tecnologias também não parece ser argumento válido. Várias são as iniciativas de implantação de modelos robustos de gestão testados em governos e empresas do primeiro mundo (como a Gestão Estratégica baseada no BSC ou a Gestão de Projetos baseadas nos ditames do PMI), boa parte delas com apoio de uma infraestrutura de Tecnologia de Informação avançada contratada ou concebida através do SERPRO<sup>5</sup> ou de consultorias privadas (em especial bancos de dados e data warehouses cujos custos de implantação facilmente ultrapassam a casa dos milhões de dólares). Chega a ser paradoxal a comparação dos direitos e garantias inscritos na Carta Magna e os valores pagos de forma privada pelo cidadão para ter acesso à saúde e à educação (sem que este deixe de pagar impostos e tributos que, a princípio, deveriam garantir acesso gratuito a tais serviços).

Na perspectiva do cidadão-cliente (Pereira, 1997), em especial nas camadas mais esclarecidas e que pagam maiores valores absolutos de impostos e tributos, a percepção é de baixa eficiência e eficácia no uso de tais recursos pela máquina pública, verificável pelos baixos índices de aprovação das últimas administrações federais por esta parcela significativa

---

<sup>1</sup> Escola Nacional de Administração Pública

<sup>2</sup> Escola de Administração Fazendária

<sup>3</sup> Instituto Serzedello Correa

<sup>4</sup> Instituto Rio Branco

<sup>5</sup> Serviço Federal de Processamento de Dados

da população, em especial pelo papel que esta desempenha no aumento do Produto Interno Bruto nacional.

Neste ano em que se completam 50 anos da Revolução de 1964 cabe um debate sobre a aparente resistência da sociedade civil brasileira à aspectos equivocadamente associados exclusivamente à atividade militar – como disciplina, hierarquia e autoridade – e, ainda mais grave, associados ao **autoritarismo**. Esforços de longa duração exigem, por exemplo, disciplina para que os requisitos do projeto mantenham sua consistência no tempo. Organizações necessitam dos mesmos atributos para manterem sua longevidade.

Em nossa civilização ocidental, apenas uma organização formal, a Igreja Católica Romana, apresenta uma idade substancial. Umas poucas universidades, pouquíssimos governos nacionais ou nações formalmente organizadas já ultrapassaram os duzentos anos... Fracasso na cooperação, fracasso na organização, ao lado da desorganização, da desintegração, da destruição de organismos – e também da reorganização – são fatos característicos da história do homem. (Barnard, 1979, p. 37)

Assim foi para a construção da CSN ou da Ponte Rio Niterói e assim precisará ser para a reconstrução da logística e da infraestrutura nacionais e a para a implantação de uma cultura de continuidade e de pensamento de longo prazo. Esta mesma resistência parece ser responsável pela pouca oferta de pesquisas com a finalidade de correlacionar a provável ausência de tais aspectos com a performance insuficiente de nossos gestores.

O objetivo deste trabalho é analisar a implantação de ferramentas de gestão no Poder Executivo Federal – em especial o *Balanced Scorecard* – e se a eficácia de tais medidas sofre impacto dos líderes das organizações.

## **Justificativa**

Este trabalho propõe a análise de uma possível correlação positiva entre a variável liderança e a eficácia da implantação de ferramentas de gestão de grande porte (que envolvam toda a organização), através da revisão da literatura pertinente e de trabalho de campo exploratório desenvolvido com vistas a prospectar tal hipótese.

Identificada tal correlação se teria um reforço para o papel central do líder e, por conseguinte, da sua seleção e do seu treinamento, com a finalidade de colaborar para um aumento na eficácia das ferramentas de gestão e, por derradeiro, nos resultados que as organizações públicas podem entregar à população.

Percebe-se na literatura um foco na capacidade motivadora ou liberadora da motivação por parte do líder (Bergamini, 1994; Kouzes e Posner, 1991; Tack, 1989) mas

pouca pesquisa sobre a eficácia de suas ações e, menos ainda, na correlação dessas com as ferramentas de gestão propriamente ditas. Resultados positivos seriam um reforço para a importância dos fatores de análise *ex-ante* da viabilidade de ferramentas de gestão que, sem tal cuidado, são natimortos e, por conseguinte, comprometem a viabilidade de ferramentas futuras por reforçarem a resistência do *establishment* a medidas que possam impactar seu *status quo*.

## Revisão da Literatura

O tema liderança é uma constante no referencial teórico de Administração. Estátuas são erguidas em homenagem a grandes líderes que obtiveram vitória em combate. Manuais de gestão – em especial da área de planejamento e estratégia – contemplam o jargão da caserna (como as tipologias de estratégia em função do posicionamento vistas em Porter, 1980) e bebem na fonte de manuais de cunho militar ou político como **A arte da Guerra**, atribuído a Sun Tzu, **Da guerra**, de von Clausewitz, ou **O príncipe**, de Machiavel.

Os desafios da liderança reforçam a notoriedade do líder. A liderança é medida em função de sua eficácia. Liderar para a derrota não é um *goal*. Na definição de Maximiano (2004), liderança:

(...) é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. (Maximiano, 2004, p. 289).

Ou, como alertou Barnard ao se referir ao papel do executivo exercendo sua autoridade, “*deixar uma organização em apuros não é aceitável*” (Barnard, 1979, p. 176).

Um dos papéis do líder é capitanear a implantação de modelos e ferramentas gerenciais, alguns dos quais geradores de mudanças profundas no *modus operandi* da organização e que, naturalmente, encontram focos de resistência entre aqueles que percebem uma possível diminuição – ou extinção - de sua zona de conforto. É reconhecido o papel de facilitador do líder, conforme preconiza Bergamini:

frequentemente se vê destacado o fato de a influência que pode exercer um líder fluirá tanto mais facilmente quanto mais apto ele esteja em apoiar suas ações no conhecimento tão próximo quanto possível das crenças, valores e expectativas dos seus seguidores. Apoiando-se nesse conhecimento, ele terá capacidade de **facilitar** as pessoas a atingirem seus próprios objetivos (Bergamini, 1994, p. 105) (GRIFO NOSSO).

Outro tópico digno de nota – e que tangencia a discussão do papel do líder – é a eficácia da implantação das mencionadas ferramentas de gestão. Seja um escritório de projetos – PMO -, a gestão por processos ou a construção de uma gestão estratégica baseada no *Balanced Scorecard*, todas envolvem mudanças, rupturas e a incorporação de novas métricas e novos comportamentos. A última ferramenta mencionada, por exemplo, trás explícito em seus manuais e livros o papel fundamental exercido pelo líder máximo da organização na concepção e gestão de um mapa estratégico baseado no BSC.:

Para ser eficaz, o Balanced Scorecard precisa refletir a visão estratégica da alta administração. (...) se os altos executivos não estiverem à frente do processo, é improvável que venham a utilizar o scorecard nos processos gerenciais importantes” (Kaplan, 1997, p. 298).

O timoneiro do barco a remo é como a administração central. O mau timoneiro ocupa espaço valioso, aumenta o peso do barco e compromete o desempenho geral da equipe. Já o bom timoneiro, em contraste, compreende os pontos fortes e os pontos fracos de cada remador, estuda o ambiente externo e analisa a competição. Define, então, um curso de ação claro para o barco e assegura sua implementação, mediante a coordenação dos remadores em busca do desempenho ótimo (Kaplan, 2006, p. 2).

A mobilização a partir da liderança, aliás, compõe um dos cinco pilares do *Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy*, prêmio entregue anual e individualmente aos melhores *cases* de implantação e gestão de estratégia baseada no BSC. Além desse papel do comprometimento do líder, são variáveis fundamentais e princípios de uma organização orientada para a estratégia (Kaplan, 2000):



**Figura 1 - Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy (ADAPTADO)**

Fica claro na figura 1 que o papel do **líder** não se encerra na concepção propriamente dita do Mapa Estratégico baseado no BSC; cabe a ele, também, o protagonismo em todo o aspecto de comunicação vertical e horizontal da Estratégia na organização. Não é explícito, entretanto, qual o estilo de liderança recomendado – transacional ou transformacional (Burns, 2012), servil (Greenleaf, 2002) ou qualquer outro - mas não fica dúvida da necessidade de um líder na acepção hodierna em detrimento do chefe detentor do poder *stricto sentto*. A **tradução**

**da estratégia** em termos operacionais cabe à gerência mediana, ponto de ligação entre a cúpula e a base da organização e também *locus* para o exercício da liderança. O **alinhamento**, que mereceu um livro específico sobre o tema por parte dos criadores do BSC (Kaplan, 2006), demanda habilidades negociais e políticas dos líderes para que se quebrem as barreiras típicas do insulamento organizacional no que diz respeito aos aspectos do ambiente interno e, em se tratando de estruturas de governo, a necessidade de alinhamento macro-governamental, como afirmam Martins e Marini (2010, p.:13), se referindo à necessidade da evolução da máquina pública em resposta ao aumento da complexidade do contexto: *“muda rapidamente o papel do Estado (que abandona algumas funções, assumindo outras), exigindo, como consequência, a necessidade de alinhamento dos modelos de gestão pública”*. A **transformação da estratégia em um processo contínuo e exercido por todos** esbarra nas culturas e subculturas corporativas (Morgan, 2002) e carrega todo o peso de tentativas anteriores e fracassadas (ou parcialmente bem sucedidas) de ferramentas de gestão.

### **Da liderança, do poder e da autoridade**

A tentativa de definição da liderança e suas dimensões comporta diversas abordagens e variados fatores de atração. Para Motta (1995), a partir da visão que a legitimidade da liderança deriva da aceitação do líder pelo grupo, pode-se considerar que boa parte do poder do líder está na coletividade, em acordo com parte das teorias contemporâneas sobre liderança, em especial as escolas que consideram especialmente os aspectos sociais e relacionais do exercício da liderança.

Os pais da Administração tinham visões preliminares sobre o tópico em tela. Taylor, por exemplo, declarou:

Estabeleço como princípio geral ... que, em quase todas as artes mecânicas, a ciência que estuda a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada que o operário, ainda mais competente, é incapaz de compreender essa ciência, sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente. (Taylor, 1990, p.34)

Fayol, por conseguinte, deu sua definição de autoridade : *“consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer”*. (Fayol, 1989, p. 45).

Em sua obra seminal, Clausewitz oferece uma visão bastante crua da manifestação suprema da liderança que é levar homens a enfrentar a morte em combate:

É necessário ter testemunhado, sob o mais pesado e incessante tiroteio de canhão, a segurança de movimento dessas tropas treinadas e conduzidas por Bonaparte, para se poder entender do que são capazes as massas endurecidas pela extensa prática nos

campos do perigo, quando, por meio de uma carreira de vitórias, aprenderam a exigir de si mesmas o máximo da sua capacidade (Clausewitz, 2005, p. 124).

Não é esse tipo de desafio ou abnegação que se espera de um gestor público a frente de órgão ou de uma unidade organizacional. Mas o entendimento dos vetores e forças que envolvem o comando da máquina pública é fundamental.

A obra pioneira de Barnard (1938) propôs uma Teoria Organizacional com as seguintes premissas: a) considerar as organizações como sistemas cooperativos e não produtos de técnicas mecânicas; b) acentuar o papel dos grupos informais dentro da organização, além da comunicação vertical; c) exercício da autoridade preferencialmente de baixo para cima do que de cima para baixo; e, d) líderes que operem como força coercitiva

Sua visão de que a organização é um sistema cooperativo e, portanto, um complexo de componentes *“físicos, biológicos, pessoais e sociais, que se encontram numa relação sistemática específica, em virtude da cooperação de duas ou mais pessoas visando a um alvo definido, pelo menos”* (Barnard, 1979, p. 87) é uma forte metáfora para a necessidade de autoridade. Reconhecendo que tal relação entre dois indivíduos não acontece de forma espontânea e que a cooperação necessita de um controle superior, desenvolveu sua teoria da autoridade. Sua definição de autoridade é:

característica de uma comunicação (ordem) numa organização formal, em virtude da qual ela é aceita por um contribuinte ou” membro “da organização, como governando a ação com que ele contribui; isto é, dirigindo ou determinando o que ele faz ou o que ele não deve fazer no que tange à organização. (Barnard, 1979, p. 169)

O papel da comunicação como peça fundamental foi visto especificamente por Norbert Wiener, que cunhou a expressão *cibernética* para qualificar a ciência da retroalimentação na comunicação. Mas Barnard, antes disso, percebeu algumas condições para que a comunicação se estabelecesse e servisse como instrumento da autoridade e da transmissão efetiva de ordens. São 4 as condições simultâneas para que uma pessoa reconheça a autoridade de uma comunicação: a) a pessoa pode entender e entende a comunicação; b) no momento de sua decisão ela acredita que não seja incompatível com o propósito da organização; c) no momento de sua decisão, ela acredita que a comunicação seja compatível com seu interesse pessoal como um todo; e, d) ela se encontra, mental e fisicamente, apta para concordar com ela. Os tópicos “b” e “c” podem parecer conflitantes, tendo em vista a necessidade de total concordância entre os interesses do indivíduo e a organização, mas o autor explica o aparente paradoxo. Na verdade, ele demonstra que nem todas as ordens são questionadas como visto acima e analisadas caso a caso, tendo em vista uma “zona de

indiferença” do indivíduo, que, até certo ponto, responde prontamente às ordens da autoridade constituída desde que essa mantenha a integridade de sua transmissão de ordens conforme as 4 condições simultâneas. Mais do que isso, a manutenção permanente das 4 condições seria um condicionante do aumento da “zona de indiferença” dos indivíduos, algo como uma permanente aceitação do comando tendo em vista a coerência intrínseca das ordens anteriores. Para as demais ponderações que o funcionário possa fazer a respeito de uma ordem dada, salvaguardando o dever da autoridade de aplicar medidas disciplinares e punitivas para as ordens não executadas, pesa a consciência de que a o colaborador tem um compromisso com a organização (o de colaborar para o cumprimento de sua missão) e esta com ele (o de remunerar e desenvolver o colaborador).

Algumas críticas às afirmações da Escola Científica, por exemplo, recaem sobre a premissa de que existiria uma única maneira de administrar pessoas. Taylor deixou bem clara essa posição ao escrever que todos os operários eram preguiçosos e espertalhões; trabalhavam apenas porque necessitavam de sustento (hipótese de vadiagem) além de precisarem de constante supervisão autocrática (muitas vezes com uso de métodos de coerção física). Mais tarde, McGregor(1960) afirmou que as direções das empresas têm de optar entre duas, e apenas duas, maneiras diferentes de administrar pessoas: a teoria X e a teoria Y. A primeira (fazendo uma releitura da hipótese de vadiagem Taylorista, substituindo-a pela hipótese da ralé) parte da premissa de que as pessoas não querem trabalhar – logo, precisam ser coagidas e controladas. A segunda presume que elas realmente querem trabalhar e precisam apenas de motivação adequada. McGregor dizia que a Teoria Y é a com maior validade (McGregor, 1966). Drucker traz a mesma impressão (Drucker, 1972, pp. 106-175) e diz que a visão prevalecente continua sendo a de que as pessoas realmente precisam ser administradas, quer por uma ou por outra abordagem.

Alguns anos mais tarde Maslow (1962) reeditado em Maslow (1998) mostrou porque tanto McGregor (e por encadeamento lógico, Taylor) e o próprio Drucker estavam incompletos na sua análise. Ele demonstrou conclusivamente que diferentes pessoas precisam ser administradas de diferentes maneiras. Todas as outras premissas sobre pessoas em organizações e sua administração se baseiam na premissa fundamentalmente limitada de que existe uma maneira correta – e única - de administrar pessoas. Uma dessas premissas é que as pessoas que trabalham para uma organização o fazem em tempo integral e dependem dela para seu sustento. Outra premissa é que as pessoas que trabalham para uma organização são subordinadas, das quais se espera que façam o que lhes é mandado e nada mais. Há 70 anos,

quando formuladas, elas se aproximavam da realidade para serem consideradas válidas. Hoje em dia são todas praticamente insustentáveis ou limitadas.

Para Simon, que descreveu os aspectos da racionalidade (limitada) do processo de tomada de decisão, a autoridade tem um papel fundamental na aceitação consciente e inconsciente das ordens por parte dos indivíduos. Fazendo uma analogia entre a aceitação individual e a grupal, a autoridade teria o papel das sinapses e terminações nervosas que transmitem, no indivíduo, sensações de uma parte a outra do corpo. Nas organizações, a autoridade seria o “tecido neural” que viabiliza a transmissão de forma homogênea dos comandos a todos os membros das equipes. A sua definição de autoridade é:

poder de tomar decisões que guiam as ações de outrem. É uma relação entre dois indivíduos, um superior, o outro subordinado. O primeiro delimita e transmite decisões na expectativa de que elas serão aceitas pelo subordinado. Este, por seu turno, espera tais decisões e sua conduta é por elas determinada. (Simon, 1979, p. 131).

Ficaria patente, então, que a autoridade é um tipo particular de poder, que foi bem estudado pela ciência política. Nela vão se destacar as formas de poder, autoridade e comando que permeiam toda a estrutura da organização, descobrindo-se em que bases e fontes ele se sustentará e em que partes da estrutura ele vai se localizar com mais força e coercitividade. Em sentido amplo, o poder é uma forma de controle social externo – originado fora do indivíduo – entendido como o controle ou influência sobre a ação dos outros, no intuito de atingir as próprias metas, sem o consentimento desses outros, contra a vontade deles ou ainda sem o seu conhecimento e compreensão exercido principalmente nos grupos secundários (organizações), onde as relações são impessoais e formais – burocráticas (Lakatos, 1986, p. 252). O poder é uma capacidade – pode ser usado ou não – possuindo um potencial de influência usado na dependência da vontade de seu detentor, mas sempre gerando mudança no comportamento de outras pessoas organizacionais.

Assim, os associados dispõem do recurso do poder o que lhes permite influenciar o subordinado e conseguir sua submissão. Weber (1991, p. 141) considera três tipos de poder utilizáveis nos grupamentos - desde o macrosocial (sociedade) até o microssocial (organizações) - conforme se embasa no reconhecimento de qualidades extraordinárias e indefiníveis em seu detentor, chamadas de carisma (poder carismático); originado na crença de que a tradição seria uma norma inviolável de conduta e o poder seria transferível pelo costume e hereditariedade (poder tradicional); ou derivado de normas, regulamentos e regras gerais, racionais e legítimas, qualidades que tornariam o exercício do poder estável, mesmo

diante da mudança das normas, corroborando sua base estritamente legal (poder racional-legal ou burocrático) exercido pelo detentor do cargo e insuscetível de ser legado. O uso do poder geralmente ocorre diante de divergência de metas entre o comando e os subordinados. Mas há o caso em que as metas sejam convergentes ou haja um grau nulo de discordância para a ação (neutralidade), onde não exista a necessidade do uso da coerção para conseguir a submissão do subordinado. No segundo caso, utiliza-se o comando operacional advindo das trocas entre o associado e o subordinado, ambos caminhando na mesma direção (cumprimento dos objetivos organizacionais), mas em sentidos diferentes (o associado pagando a sua contrapartida em função da execução do trabalho pelo membro). No primeiro caso, por um processo de simples insinuação, utiliza-se a autoridade, já que o associado e o subordinado buscam um mesmo fim, tendo este a capacidade de divergir e discutir o conteúdo da ordem.

## O Comportamento Organizacional

A figura a seguir representa um modelo ideal de design organizacional para operação da mesma em condições normais de temperatura e pressão. Vale lembrar que tais condições são impactadas por aspectos do caos e da complexidade (Gleiser, 2002) e, por conseguinte, a atuação do líder sofre restrições previstas na racionalidade limitada (Simon, 1979).



Figura 2 - O Papel da Alta Administração na Orientação, Projeto e Eficácia da Organização (Lewin & Stephens, 1994) (ADAPTADO)

Imagine-se a estrutura organizacional, proposta por Mintzberg (1979), disposta no sentido horizontal topo-base, na qual a alta administração seja a cúpula (CEO e Adm), a gerência média como peça de ligação (Gerenciamento Estratégico) e a base da organização gerando resultados com maior ou menor eficácia (Projetos). Conforme ilustrado, caberia ao topo da organização o mister de observar permanentemente o ambiente interno e externo da organização, levantando possíveis pontos fortes e fracos corporativos e os confrontando com possíveis ameaças e oportunidades advindas do mercado. A seguir, uma tradução de tais

visões em ditames estratégicos deve ser comunicada à gerência de caráter estratégico que, por sua vez, deve comandar e supervisionar os projetos para que a eficácia dos mesmos seja atingida. Conforme os projetos entreguem maiores ou menores resultados (intermediários e finalísticos), tal performance retroalimentaria a tomada de decisão a partir do topo. Vários são os pontos de possível abalo no funcionamento ótimo de tal modelo: 1) a leitura otimizada do ambiente externo para a percepção de ameaças e oportunidades demanda um conjunto de habilidades – algumas subjetivas, traduzidas como *feeling* – por parte do líder; 2) o escrutínio dos pontos fortes e fracos da organização é contaminado pela carência de bons indicadores e pela dificuldade de se fazer uma observação isenta de pré-conceitos; 3) a transmissão da visão estratégica precisa ser fruto de um código de comunicação efetivo, levando-se em consideração “*o alto grau de arbitrariedade desse código*” (Wiener, 1970, p. 73); 4) a gerência média têm aspirações e interesses profissionais próprios, não necessariamente alinhados aos anseios corporativos, e pode contaminar a eficácia da transmissão dos comandos da cúpula para a base em função de tais interesses; 5) a base é, ao mesmo tempo, constructo e vetor das possíveis inconsistências apresentadas nas fases anterior do fluxo, podendo apresentar performance inadequada na medida em que não sejam atendidas suas necessidades de capacitação e desenvolvimento e também podendo agir de forma desalinhada na medida em que tenha pouco acesso à agenda estratégica na sua forma bruta, pouco podendo compreender e contribuir para a mesma; e, 6) o *feedback* pode não se manifestar em velocidade suficiente para uma resposta efetiva por parte da organização.

Em muito se assemelha ao clássico modelo da Teoria Geral dos Sistemas (Bertalanffy, 1973) adicionado da componente *feedback* proposta pela cibernética (Wiener, 1970).

### **Ferramentas de Gestão em Organizações Públicas Brasileiras**

Em perspectiva histórica, a gestão pública brasileira é relativamente jovem em matéria de profissionalização de seus quadros. Até o advento da Constituição de 1988, pouco se evoluiu além do Decreto-Lei 200 e do extinto DASP<sup>6</sup>, medidas que remontam à gestão Vargas dos anos 1930. Até então os quadros de qualidade do serviço público eram egressos de poucas ilhas de excelência como o Instituto Rio Branco, o Banco do Brasil, Universidades e escolas militares como o IME e a ESG. A partir da Cidadã e, em especial, da necessidade de concurso público com provas e títulos, uma legião de novas e preparadas mentes começa a pressionar e exigir a profissionalização da máquina pública. A criação do Ministério de

---

<sup>6</sup> Departamento de Administração do Serviço Público

Administração e Reforma do Estado – MARE - sob o comando de Bresser Pereira, foi um marco na implantação de ferramentas gerenciais robustas, algumas com sua gênese no mercado. Também é digno de nota o esforço da “redemocratização”, após a saída do poder dos militares:

A principal preocupação dos atores políticos na redemocratização foi tentar corrigir os erros cometidos pelos militares, dando pouca importância à necessidade de se construir um modelo de Estado capaz de enfrentar os novos desafios históricos. (...) O principal exemplo disso foram as reformas nas finanças públicas, feitas pelo governo Sarney, com destaque para o fim da “conta movimento”. (...) Para combater o legado do regime militar, as mudanças mais profundas vieram da Constituição de 1988. (...) propôs-se, ainda, completar a chamada reforma do serviço civil, por meio da profissionalização da burocracia. (Abrucio, 2007, p. 3).

Um problema persistiu – e persiste – na máquina pública e compromete sobremaneira a implantação de ferramentas robustas de gestão como o BSC. Se referindo às reformas Getulistas, mas com um ponto-de-vista que também se aplica à incorporação aos quadros públicos de trabalhadores sem concurso promovida pela Constituição de 1988, diz Martins (1997):

(...) em decorrência, foi formada uma **elite burocrática** que concebeu e implementou planos de desenvolvimento e que demonstrou altos padrões de eficiência no trato com governos estrangeiros e instituições internacionais; ao mesmo tempo, um quadro de servidores de baixa qualificação, eivado de rotinas e desmotivado, ficou responsável pela prestação de serviços públicos à população. Essa é a razão pela qual, ainda hoje, a eficiência do Estado brasileiro, vista do exterior, difere radicalmente da percepção que dele se tem dentro do país: cada público trata com diferentes atores no âmbito da burocracia (Martins, 1997, p. 3)

Reforça-se a necessidade do líder exercendo sua liderança inspiradora e sua autoridade reguladora conforme visto no tópico anterior. Em se tratando da gestão pública, na qual não se pode escolher com qual equipe se vai trabalhar (salvo algumas funções de assessoramento *ad nutum*), onde não se tem o controle do fluxo orçamentário e financeiro (que, geralmente, andam em descompasso) e, por fim mas não menos importante, a agenda política não necessariamente está alinhada com os anseios da gestão. Melo (2009), afirma que:

(...) depreende-se, em todos esses modelos (de gestão estratégica), a importância do papel da visão da alta gerência e da disseminação de fortes valores corporativos para o processo estratégico. E assumem importância, por conseguinte, as demais variáveis estratégicas ligadas à visão e que ajudam a nortear as ações da organização, como a missão, os princípios, os objetivos, o negócio e os clientes, todas necessariamente alicerçadas em uma consciência objetiva sobre o ambiente em que a organização se insere e sobre a clara definição de seu negócio. (Melo, 2009, p. 37)

Os instrumentos macro-governamentais também colaboram para esse conjunto de mazelas de gestão, como descontinuidade e baixa eficácia. O Plano Plurianual de Aplicação, o Orçamento da União e sua Lei Anual de alocação são tratados como documentos políticos – em alguns casos como peça de ficção – e suas projeções não são um norte seguro para os gestores públicos.

Constituiu-se uma coalizão em torno do PPA e da ideia de planejamento, não na sua versão centralizadora e tecnocrática adotada no regime militar, mas, sim, segundo uma proposta mais integradora de áreas a partir de programas e projetos. Embora o PPA esteja mais para um "OPA" na maioria dos governos, alguns estados trouxeram inovações importantes, como a regionalização e a utilização de indicadores para nortear o plano plurianual. (Abrucio, 2007, P. 4)

Fundamental para essa evolução na usabilidade do PPA é a incorporação dos indicadores de tendência e de performance, tão caros ao BSC. Aliás, uma aderência entre os indicadores do mapa estratégico, da carteira de projetos e do PPA é mais do que recomendável e sinérgica

O *Balanced Scorecard*, concebido pelo Professor de Harvard Robert Kaplan e seu sócio, o consultor David Norton é uma ferramenta de gestão (pública e privada) baseada na seguinte métrica: não se pode gerenciar o que não se pode medir; não se pode medir o que não se pode descrever (Kaplan, 1997). O elemento central é a medição que se manifesta no modelo através de seus indicadores.

Os principais insumos para o gerenciamento estratégico através do *balanced scorecard* são: a) visão de futuro; b) missão corporativa; c) mapa estratégico (representação gráfica) composto por relações de causa-e-efeito entre objetivos estratégicos hierarquizados em perspectivas, cada um destes objetivos monitorado por indicadores de desempenho e com metas suficientemente ousadas para permitir um salto quântico entre a performance atual e a futura; d) carteira de iniciativas estratégicas (projetos ou processos), também monitoradas a partir de indicadores e que são a materialização dos anseios estratégicos inscritos nos objetivos.

A construção da agenda estratégica se faz através de um modelo participativo para a validação dos insumos gerados, em diversas rodadas de entrevistas individuais com o colégio de líderes (gestor máximo e seus diretores), reuniões amplas com colégio de líderes ampliado (dependendo do tamanho da organização podem compor este colégio assessores mais próximos dos líderes e representantes de filiais ou superintendências que agreguem informações regionalizadas às discussões) e plenárias com representantes do esforço organizacional validação das propostas e, se o caso, sugestões de melhoria e correção.

Preferencialmente, uma unidade voltada para a administração da estratégia deve ser criada com a finalidade de dar suporte ao sistema de concepção, validação, comunicação e monitoramento dos insumos gerados.

Validados missão, visão de futuro, mapa estratégico, carteira de indicadores e portfólio de projetos estratégicos, cabe ao colégio de líderes, em reuniões periódicas chamadas de RAE (Reunião de Análise Estratégica), sobre relatório elaborado pela referida unidade de administração estratégica (e em parceria com as demais áreas), deliberar sobre as possíveis correções de rumo na organização, especialmente dando respostas aos objetivos, indicadores ou projetos que apresentem grau elevado de criticidade (geralmente ilustrados com um semáforo ou *bullet* vermelho e de fácil identificação no mapa estratégico). Tal sistema, quando implantado, permite aos líderes uma dedicação maior aos assuntos e temas que realmente necessitem de sua atenção, filtrando questões menores que possam ser delegadas aos escalões inferiores da organização. Cabe ressaltar que a proposta do modelo de gestão estratégica baseada no BSC não prega um abandono das questões de ordem prática do dia-a-dia, mas uma concentração dos esforços e das capacidades da cúpula nas medidas que possam exponencialmente agregar valor à atuação da organização ou diminuir significativamente sua exposição a possíveis ameaças.

## **Metodologia**

A investigação do papel do líder na implantação de ferramentas de gestão – e sua possível correlação com a eficácia das mesmas – se deu através de pesquisa qualitativa exploratória, a partir de dois estudos de caso, com visitas *in loco* para realização de entrevistas, associadas à ampla revisão da literatura pertinente e de documentos internos relevantes.

A escolha da pesquisa qualitativa se deu, principalmente, face à dificuldade de se levantar dados estatísticos sobre possíveis lacunas de liderança, em especial nos aspectos subjetivos desta. Conforme Neves (1996, p.: 2) “*pesquisa qualitativa (...) compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados*”.

Para o caso em tela foram investigados elementos de três escalões (cúpula, gerência média e operação) de duas organizações do Poder Executivo Federal que, em algum momento durante as duas gestões do governo do Presidente Lula, passaram pela implantação inédita de um mapa estratégico baseado no Balanced Scorecard. Para que os respondentes tivessem

liberdade para discorrer sobre possíveis falhas ou temas de caráter reservado ou privado foi-lhes garantido o sigilo tanto de suas identidades como a de seus órgãos. Para fins demográficos, pode-se registrar que se tratam de organizações de primeiro escalão, com efetivo superior a mil colaboradores, orçamento superior a quinhentos milhões de reais por ano, com experiência prévia em implantação de ferramentas e modelos de gestão, com uma diferença fundamental: na primeira (daqui para frente chamada **Caso de Sucesso**), o modelo construído rompeu a barreira da descontinuidade, tendo sido utilizado e aprimorado por gestões posteriores; na segunda organização (que será chamada de **Caso Padrão**), o modelo construído não sobreviveu à saída do líder original, tendo sido abandonado imediatamente após a troca de comando na organização.

As entrevistas, pessoais, gravadas e transcritas, foram aplicadas nos seguintes indivíduos, conforme seu nível hierárquico:

	<b>Caso de Sucesso</b>	<b>Caso Padrão</b>
<b>Líder Executivo</b>	1 (titular)	2 (titular e substituto)
<b>Gerente</b>	1	1
<b>Analista</b>	2	2

Tabela 1 – Distribuição dos respondentes, por organização e nível hierárquico

Os respondentes com *status* de **Líder Executivo** ocupavam cargo de Ministro, Ministro Interino, Secretário e/ou Secretário-Executivo. Os gerentes eram Coordenadores ou Coordenadores-Gerais de unidades ligadas à gestão estratégica. Os Analistas eram assistentes, assistentes-técnicos ou assessores na hierarquia das respectivas organizações. Com exceção de uma ocorrência – que será detalhada na análise dos resultados – o entrevistador percebeu a vontade de colaborar dos respondentes. Em especial pelo caráter reservado que lhes foi conferido, percebeu-se que foi atingido o ideal de entrevista preconizado por Lódi: “*o entrevistado traz consigo motivações favoráveis e desfavoráveis à participação na entrevista. Algumas motivações favoráveis são o altruísmo, a busca da satisfação emocional e da satisfação intelectual*” (Lodi, 1991).

A todos foram feitos os seguintes questionamentos que serviram como balizas para o levantamento de possíveis dimensões latentes passíveis de identificação através da análise de conteúdo das respostas fornecidas, não necessariamente a esta ou aquela pergunta em especial mas ao seu contexto maior:

- 1) Qual a ferramenta/modelo escolhida(o)?

- 2) Como tomou conhecimento da ferramenta/modelo (livro; palestra; consultoria; outros órgãos de governo adotaram; recomendação do MPOG-TCU-MPU; experiência anterior pública; experiência anterior privada)?
- 3) Qual era a demanda/necessidade do órgão e como foi diagnosticada?
- 4) Experiências anteriores do órgão foram mapeadas/analizadas?
- 5) Existiam outros cenários/alternativas/modelos/ferramentas? Quais? Como se deu a escolha (critério/processo)?
- X) Passado algum tempo dessa experiência e tendo tido acesso aos seus resultados, quais fatores da fase de planejamento considera críticos para tais resultados? Mudaria algum procedimento adotado?
- XX) teve alguma experiência semelhante posterior? Detalhe

## **O caso de Sucesso**

Órgão do primeiro escalão do Poder Executivo Federal, com papel de destaque na política macroeconômica do país, com tradição na implantação de políticas setoriais e na prestação de serviços à população mas, à época da implantação da gestão estratégica, com baixa percepção de sua relevância por parte da população (monitorado através de uma *survey* de âmbito nacional aplicada no seu público de interesse).

Quadro de funcionários abundante, com quadros de carreira específica ligada à área-fim do órgão, quadros administrativos e quadros políticos, sem qualquer predominância de algum deles que mereça atenção ou que diferencie o órgão dos demais da estrutura de governo convencional.

A estrutura orçamentária do órgão representava as forças dominantes do seu negócio, cada uma aquinhoada com parcela fruto de negociações políticas e não de sua relevância ou significado no mundo real.

Existe o registro de algumas tentativas anteriores de implantação de ferramentas de gestão (como o PES<sup>7</sup> e a Gestão da Qualidade Total) mas nenhuma estava em funcionamento corporativo durante a implantação do BSC.

Foi contratada consultoria externa de renome para as fases de concepção, implantação e monitoramento da ferramenta, bem como adquirida ferramenta informatizada para a gestão do novo modelo (orçamento total entre 5 e 15 milhões de reais).

A implantação da ferramenta durou aproximadamente 6 meses, em conformidade com as boas práticas de implantação relatadas.

## **O caso Padrão**

---

<sup>7</sup> Planejamento Estratégico Situacional

Órgão do primeiro escalão do Poder Executivo Federal, com papel de destaque na política social do país, com tradição na implantação de políticas setoriais e na prestação de serviços à população com forte impacto na população sobre a eficácia do governo federal como um todo. De forma geral, a percepção da população é que sua atuação é ruim, conforme pesquisas realizadas por institutos de pesquisa.

Quadro de funcionários abundante, com quadros de carreira específica ligada à área-fim do órgão, quadros administrativos e quadros políticos, com predominância dos primeiros mesmo em funções administrativas e de gestão, apesar de não necessariamente serem preparados para isso.

A estrutura orçamentária do órgão representa uma série de interesses difusos, costurados ao longo de anos de negociações políticas, de difícil gestão e geração de sinergia..

Existe o registro de algumas tentativas anteriores de implantação de ferramentas de gestão (como o PES e a Gestão da Qualidade Total) mas nenhuma estava em funcionamento corporativo durante a implantação do BSC, apesar de apresentarem patrocinadores de peso no corpo de dirigentes.

Foi contratada consultoria externa de renome para as fases de concepção e implantação, mas não para o monitoramento da ferramenta. Foi adquirida ferramenta informatizada para a gestão do novo modelo (orçamento total entre 20 e 40 milhões de reais).

A implantação da ferramenta durou aproximadamente 6 meses, em conformidade com as boas práticas de implantação relatadas

## Resultados

A seguir são relatados alguns aspectos a serem considerados no exercício do papel do líder e que foram confirmados pelo estudo empírico. A partir da análise das entrevistas e em confronto das mesmas com o referencial teórico, foram construídas as seguintes categorias de análise e proposto um gráfico esquemático sintético.

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Caso de Sucesso</b>	<b>Caso Padrão</b>
Líder máximo conhecia o negócio/área de atuação da organização	Experiência executiva anterior na área privada e na área pública. Formação acadêmica na área específica da atividade-fim do órgão.	Experiência anterior como gestor de uma unidade que compõe a estrutura do órgão. Formação acadêmica na área específica da atividade-fim do órgão.
Líder agiu como facilitador no processo de implantação	Atendeu às demandas do público-alvo do órgão e dos colaboradores, além da agenda governamental, para construir a nova agenda estratégica contemplando tais demandas.	Sofreu forte pressão política para que certos mecanismos de controle não fossem implantados (indicadores de desempenho). Delegou a tarefa de oficial de ligação para substituto.

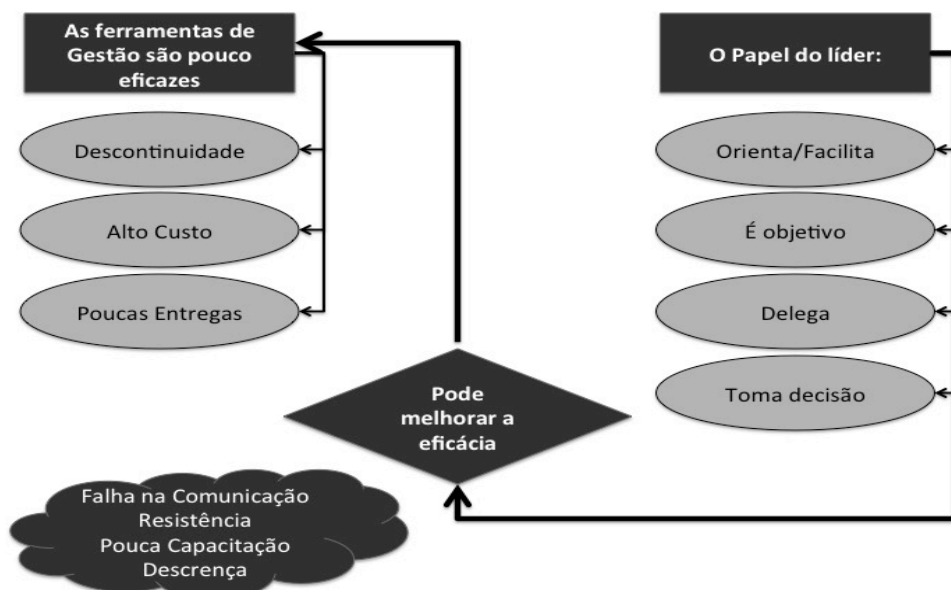
Líder máximo participou da construção coletiva dos insumos do BSC	Participou ativamente de todas as atividades de construção dos insumos da gestão estratégica.	Delegou o gerenciamento da construção da ferramenta para substituto, focando-se nas reuniões políticas.
Líder incentivou a participação dos gerentes na construção dos insumos do BSC	Cobrou diretamente a participação de todos e comandou Reuniões de Análise Estratégica após a implantação da nova agenda.	Delegou o controle da participação para substituto.
Líder delegou poder/compartilhou informações críticas do processo	Criou uma unidade de gestão estratégica, com apoio direto de consultoria externa, ligada diretamente ao seu gabinete e com amplo apoio para a condução técnica dos trabalhos. Membros da equipe foram capacitados nas técnicas necessárias.	Aproveitou unidade existente para o gerenciamento da implantação. Nenhum membro da equipe possuía capacitação específica para a tarefa.
O líder construiu cenários para a tomada de decisão	Solicitou à unidade criada para gerenciar a estratégia que fossem levantadas possibilidades de ferramentas/abordagens.	Optou por construção híbrida, não ortodoxa, com processo de aprendizado ocorrendo simultaneamente à implantação, ficando limitado às opções levantadas pela consultoria externa.

**Tabela 2 – Síntese das dimensões identificadas com a análise dos discursos dos respondentes**

De forma preliminar, constatou-se nos casos em tela que aspectos do exercício da liderança em ambos foram relevantes para o maior ou menor sucesso na implantação do Balanced Scorecard. Não se pode afirmar, contudo, que o caso de sucesso tenha uma gestão estratégica eficaz apenas por causa do papel do líder original que implantou a nova agenda; bem como, não se pode afirmar que o caso padrão tenha sido completamente malsucedido na sua empreitada: o simples exercício de tentativa de construção de uma agenda estratégica baseada no BSC já promove boas possibilidades de reflexão do papel da organização e do seu potencial de atender às demandas de seu público-alvo.

Singelamente, este trabalho gostaria de deixar como colaboração a figura a seguir, como síntese de todo o levantamento e toda a observação que foram feitos nos casos investigados.

A partir deste estudo exploratório e de seus resultados se sugere uma investigação mais profunda da correlação da liderança com a eficácia das ferramentas com a finalidade de melhorar a abordagem da seleção, capacitação e assessoramento de líderes em organizações públicas onde, geralmente, uma agenda política acaba por ser o fator predominante para tais escolhas.



**Figura 3 – O Papel do líder na eficácia das organizações**

## Bibliografia

- ABRUCIO, Fernando Luiz. *Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas*. Revista de Administração Pública – RAE, vol. 41
- BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1979.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: a administração do sentido*. RAE: v. 34, n. 3, p. 102-114, Mai/Jun 1994.
- BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BRASIL. Projeto de Lei Orçamentária Anual 2014.
- BURNS, James McGregor. *Leadership*. Estados Unidos: Harper Collins, 1978.
- CLAUSEWITZ, Carlos von. *Da guerra: a arte da estratégia*. São Paulo: Tahyu, 2005.
- DRUCKER, P. F. *Prática de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.
- \_\_\_\_\_. *Uma era de descontinuidade – orientações para uma sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974
- FAYOL, Henri. *Administração geral e industrial*. São Paulo: Atlas, 1989.
- GLEISER, Ilan. *Caos e complexidade*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GRAGNOLATI, Michele; LINDELOW, Magnus; COUTTOLENC, Bernard. *Twenty years of health system reform in Brazil: an assessment of the Sistema Único de Saúde*. Washington, DC: World Bank, 2013
- GREENLEAF, Robert K. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Nova Jersey: Paulist Press, 1977.

- KAPLAN, Robert S. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. São Paulo: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. *O desafio da liderança - como conseguir feitos extraordinários em organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1991, p. 34.
- LAKATOS, E. M. *Sociologia Geral*. São Paulo: Atlas, 1986.
- LODI, João Bosco. *A entrevista: teoria e prática*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- MARTINS, Luciano. *Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral*. Brasília: ENAP, 1997.
- MARTINS, Humberto Falcão e MARINI, Caio. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília: Publix, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- McGREGOR, D. *Leadership and motivation*. Boston: MIT, 1966.
- \_\_\_\_\_. *O lado humano da empresa*. Boston: MIT, 1960.
- MELO, Leonardo Bueno de. *A aplicabilidade do planejamento estratégico no âmbito da perícia criminal federal*. Dissertação de Mestrado (orientador: Prof. Paulo Motta). Rio de Janeiro: Ebape, 2012.
- MINTZBERG, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. New Jersey: Prentice-Hall Inc
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1995
- \_\_\_\_\_. *Formação de liderança*. Porto Alegre: TRF – 4a Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6
- PEREIRA, Luis Carlos Bresser. *A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle*. Cadernos MARE da Reforma do Estado, v.1, 1997.
- SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- TACK, A. *A liderança motivacional*. São Paulo: Siamar, 1989.
- WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora UnB, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Ética protestante e o espírito do capitalismo*. Editora UnB, 1999.
- WIENER, Norbert. *Cibernética e sociedade: o uso humano de seres humanos*. São Paulo: Cultrix, 1970.